



WINKELCENTRA MET VERSNIPPERD EIGENDOM

Maatregelen en strategische benaderingen om het functioneren te verbeteren



Amsterdam School of Real Estate (ASRE)

Auteur : Laurens Waters
laurens.waters@wereldhave.com

Studie : Master of Real Estate (MRE)
Jaargang : 2022-2024

Datum : 4 november 2025

1^e beoordelaar : Michiel Boonen
2^e beoordelaar : Jantine Schrader

voor Carolijn, Juno & Lucius

Voorwoord

In 2018 begon ik mijn loopbaan bij Wereldhave, waar ik als onderdeel van mijn inwerktraject alle winkelcentra in de Nederlandse portefeuille bezocht. Tijdens deze rondgang viel mij op dat de winkelcentra met versnipperd eigendom zonder uitzondering van mindere kwaliteit waren dan de centra die volledig in eigendom van Wereldhave waren. De passages waren minder goed onderhouden, de huurdersmix was suboptimaal, en er hing vaak een sfeer van verval die contrasteerde met de professioneel gemaakte centra.

Deze waarneming leidde tot gesprekken met ervaren collega's over mogelijke oplossingen voor de problematiek van versnipperd eigendom. Hun reactie was echter unaniem ontmoedigend: "Vergeet het, dat gaat nooit meer wat worden." Deze houding werd bevestigd door Wereldhave's strategische beslissing om alle winkelcentra met versnipperd eigendom te verkopen, omdat deze structureel ondermaats presteerden en als 'onmanageable' werden beschouwd.

Toch bleef de gedachte sluimeren. Het leek mij onmogelijk dat een structureel probleem dat vele winkelcentra treft, geen praktische oplossing zou kennen. Toen ik in het kader van de Master of Real Estate op zoek was naar een scriptieonderwerp, had ik deze dan ook snel gevonden. Het was tijd om systematisch te onderzoeken of er daadwerkelijk geen uitweg is, of dat de sector wellicht te snel heeft opgegeven.

Ik hoop dat het ontwikkelde conceptuele model de basis vormt voor het verbeteren van winkelcentra met versnipperd eigendom, en daarmee zowel de maatschappij als de eigenaren verrijkt. Het is ontzettend inspirerend om te ontdekken dat ik niet de enige ben die dit een interessant onderwerp vindt. Van alle kanten ben ik geholpen, met het onderzoek dat nu voor je ligt als resultaat.

In dat kader wil ik allereerst alle geïnterviewden bedanken: Bart van Twillert (Real Fort), Wouter Baan (Zwaangoed), Helmich Weidema (CVvE Schalkwijk), Emma Briggs en Wout Berkers (gemeente Eindhoven), Martin Hemetsberger (SES SPAR), Barzian Khoshbakht (Brikks), Herman Kok (DiscVision), Barend Olde Rikkert (Expo Vastgoed), Sebastiaan Sellenraad (Sellenraad Advocaten), en Joost van der Zee (Wereldhave). Daarnaast wil ik Strabo en Locatus bedanken voor de door hen beschikbaar gestelde data die ervoor heeft gezorgd dat ik een beter beeld kon krijgen van de omvang van de problematiek.

Uiteraard wil ik ook de ASRE en in het bijzonder mijn begeleider Michiel Boonen bedanken. Het doorlopen van de MRE is een ontzettend leuke en leerzame reis. Deze reis was ik echter niet begonnen zonder het aanstekelijke enthousiasme van Keesjan Verhoog om mij verder te verbreden. Bedankt voor alle tijd en ruimte die je mij, vooral het afgelopen jaar, hebt gegeven.

Het doorlopen van de MRE is een intensief traject, zeker als je een jonge familie hebt die je liever niet mist op zaterdag en zondag omdat je in de studieboeken moet duiken. Mijn kans om de MRE te doorlopen was dan ook tegelijkertijd een opoffering, zeker voor Carolijn, Juno en Lucius. Deze scriptie heb ik in het bijzonder te danken aan jullie liefde die elke dag een lach op mijn gezicht tovert.

Laurens Waters
Amsterdam, november 2025

Managementsamenvatting

Het Nederlandse winkellandschap ondergaat een fundamentele transitie door veranderende consumentenvoorkeuren en de opkomst van e-commerce. Deze ontwikkelingen treffen winkelcentra met versnipperd eigendom - waarbij een veelvoud aan eigenaren eigendomsrechten bezitten over verschillende delen van het complex - extra zwaar. Van de 194 Nederlandse winkelcentra (>15.000 m² bvo) hebben er 37 (19%) een versnipperde eigendomsstructuur, gekenmerkt door appartementsrechten of coöperatieve verenigingen.

Problematiek

Winkelcentra met versnipperd eigendom kampen met specifieke uitdagingen die het functioneren negatief beïnvloeden. De commons- en anticommons-problematiek leidt tot suboptimaal gebruik van hulpbronnen, waarbij eigenaren onderling concurreren om huurders en individueel optimale beslissingen nemen die collectief suboptimaal zijn. Dit resulteert in een slechtere huurdersmix, gemiste externe effecten tussen winkels, en extreme vertragingen bij renovatie- en transformatietrajecten (vaak meerdere decennia). Het kennisverschil tussen grote institutionele en kleine particuliere eigenaren compliceert besluitvorming verder. Onderzoek toont aan dat versnipperd eigendom tot 10% lagere huurwaarden leidt.

Oplossingsrichtingen

Het onderzoek identificeert drie hoofdcategorieën van strategische benaderingen:

- *Privatisering en markten:* Geleidelijke acquisitie door één partij elimineert alle problemen maar is kapitaalintensief en vaak onhaalbaar. Meerdere kleinere joint ventures tussen eigenaren bieden een meer realistische variant, hoewel implementatie complex blijft door verdeelsleutel- en fiscale vraagstukken. Acquisitie van strategische kernposities elimineert de problematiek slecht deels, maar is eveneens een meer realistische variant.
- *Coöperatieve betrokkenheid:* Een 'coalition of the willing' van gemotiveerde eigenaren kan momentum creëren. Professionalisering van het bestuur, gecentraliseerd verhuurmanagement en gespecialiseerde beheerorganisaties verbeteren samenwerking en expertise, ook zonder volledige consensus.
- *Politieke belangenbehartiging:* Gemeenten kunnen als katalysator fungeren door publieke ruimte en zeggenschap in te zetten, een masterplan op te stellen die woningbouw mogelijk maakt, en voorkeursrechten te vestigen voor actief grondbeleid.

Conceptueel Model

Het ontwikkelde conceptueel model combineert alle drie benaderingen in een geïntegreerde aanpak. Kern vormt een gespecialiseerde beheer- en verhuurorganisatie die eigenaren ontzorgt door professioneel management en een gecoördineerde verhuurstrategie. Een compensatiefonds verrekent externe effecten tussen eigenaren. Gemeentelijke samenwerking faciliteert transformatie met de haar tot beschikking staande publiekrechtelijke instrumenten. Juridische hervorming van verouderde statuten en reglementen maakt moderne samenwerkingsvormen mogelijk.

Implementatie

Succesvolle implementatie vereist een gefaseerde aanpak: (1) diagnose en momentum creëren, (2) coalitievorming en visieontwikkeling, (3) governance-innovatie, en (4) implementatie met toekomstborging. Kritische succesfactoren zijn minimaal 50% eigenaarsdraagvlak, concrete gemeentelijke toezeggingen, intensieve communicatie, en juridische borging van beslissingen.

Conclusie

Hoewel versnipperd eigendom structurele uitdagingen oplevert, biedt het conceptueel model een realistisch alternatief voor de vaak onhaalbare volledige eigendomsconcentratie. Door hybride samenwerking tussen private eigenaren en publieke facilitering kunnen winkelcentra met versnipperd eigendom

hun functioneren significant verbeteren en toekomstbestendig worden gemaakt. Het model is schaalbaar toepasbaar op verschillende typen winkelcentra, mits voldoende urgentie en commitment van stakeholders aanwezig is.

Inhoudsopgave

Inleiding	8
1. Introductie en aanleiding	8
2. Probleemstelling	9
3. Doelstelling	10
4. Hoofdvraag en deelvragen	10
5. Onderzoeksmethoden en onderzoeksmodel	11
6. Relevantie	12
7. Leeswijzer	13
Hoofdstuk 1: Theoretisch kader	14
1.1. Planmatig ontwikkelde winkelcentra met versnipperd eigendom in Nederland	14
1.1.1. Wat is een winkelcentrum?	15
1.1.2. Wat is een winkelcentrum met versnipperd eigendom?	18
Beantwoording van deelvraag 1	19
1.2. Het verbeteren van het functioneren van winkelcentra	19
1.2.1. Het functioneren meetbaar maken	20
1.2.2. Parameters die het functioneren beïnvloeden	20
Beantwoording van deelvraag 2	25
1.3. Heersende juridische structuren	25
1.3.1. De Vereniging van Eigenaars (VvE)	26
1.3.2. De Coöperatieve Vereniging van Eigenaren (CVvE)	26
1.3.3. Vergelijking en praktische overwegingen	26
Beantwoording van deelvraag 3	27
1.4. Uitdagingen en belemmeringen bij versnipperd eigendom: de theorie	28
1.4.1. Uitdagingen van winkelcentra met versnipperd eigendom: de theorie	28
1.4.2. Belemmeringen van winkelcentra met versnipperd eigendom: de theorie	30
Beantwoording van deelvraag 4a	32
1.5. Maatregelen en strategische benaderingen: de theorie	32
1.5.1. Maatregelen en strategische benaderingen voor uitdagingen: de theorie	32
1.5.2. Maatregelen en strategische benaderingen voor belemmeringen: de theorie	34
Beantwoording van deelvraag 5a	35
1.6. Verwachtingen	35
Hoofdstuk 2: Methodologie	36
2.1. Onderzoeksmethoden	36
2.1.1. De grounded theory	36
2.1.2. Deel I: Kwalitatief onderzoek door middel van casestudies met interviews	37
2.1.3. Deel II: Kwalitatief onderzoek door middel van topic-interviews	39
Hoofdstuk 3: Resultaten en analyse	41
3.1. Casestudies	41

3.1.1.	Vier Nederlandse casestudies	41
3.1.2.	Seestadt Aspern.....	46
3.2.	Ervaringen uit de praktijk	49
3.2.1.	Uitdagingen bij versnipperd eigendom: de praktijk	50
3.2.2.	Belemmeringen bij versnipperd eigendom: de praktijk.....	53
3.2.3.	Tot slot.....	53
	Beantwoording van deelvraag 4b	54
3.2.4.	Het verhelpen van uitdagingen: de praktijk.....	54
3.2.5.	Het wegnemen van belemmeringen: de praktijk.....	60
	Beantwoording van deelvraag 5b	64
3.3.	Het conceptuele model	64
3.3.1.	Uitdagingen opheffen	64
3.3.2.	Belemmeringen opheffen	66
	Beantwoording van deelvraag 6.....	69
Hoofdstuk 4:	Company Case	70
4.1.	Aanvullende randvoorwaarden en aandachtsgebieden	70
4.2.	Het conceptuele model in de praktijk.....	70
4.2.1.	Vorbereidende fase	71
4.2.2.	FASE 1: Diagnose & momentum creëren	71
4.2.3.	FASE 2: Coalitievorming & visie	72
4.2.4.	FASE 3: Governance innovatie	73
4.2.5.	FASE 4: Implementatie & toekomstborging	73
	Beantwoording van deelvraag 7	74
Conclusie.....		75
Aanbevelingen		76
Reflectie		77
Bibliografie.....		79
Bijlage I: Topiclijsten		83
Bijlage II: Codeboom.....		84

Inleiding

1. Introductie en aanleiding

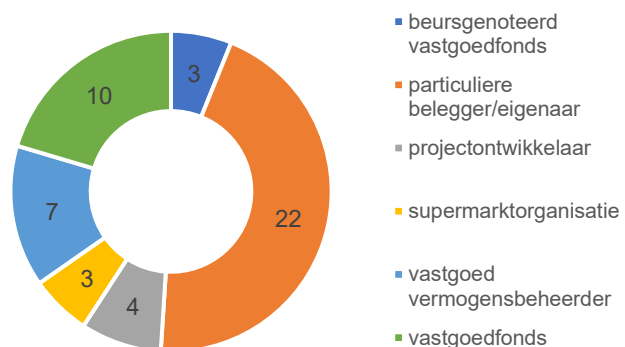
Het Nederlandse winkellandschap is de afgelopen jaren drastisch veranderd en wordt nooit meer zoals ze was. Gezien de structurele wijziging kan worden gesproken van een transitie. Aan de basis daarvan staat de consument die anders winkelt dan voorheen. Met name de opkomst van online shopping heeft geleid tot meer concurrentie en daarmee een herstructurering van het winkelaanbod. Daarnaast is de consument veeleisender dan voorheen. Ze wil verrast worden en is op zoek naar gezelligheid en sfeer (Ouwehand & Haringsma, 2016).

De transitie heeft gevolgen voor zowel retailers als eigenaren van winkelvastgoed en zijn in elk winkelcentrum te zien. De toegenomen concurrentie door e-commerce leidt tot een toename van de leegstand waarvan een deel blijvend is (Ouwehand & Haringsma, 2016), hetgeen drukt op de huurprijzen en bijbehorende rendementen (Bolt, 2004). Daarnaast zorgt de toegenomen leegstand in combinatie met de veranderde eisen van de consument dat er in winkelcentra steeds meer ruimte is voor horeca en leisure.

De tijd dat een winkelcentrum simpelweg technisch onderhouden moet worden om het benodigde rendement te behalen, ligt lange tijd achter ons (Nozeman, Van der Post, & Langendoen, 2012). De eigenaar van een winkelcentrum moet blijven innoveren en renoveren om relevant te blijven (Lowry, 1997).

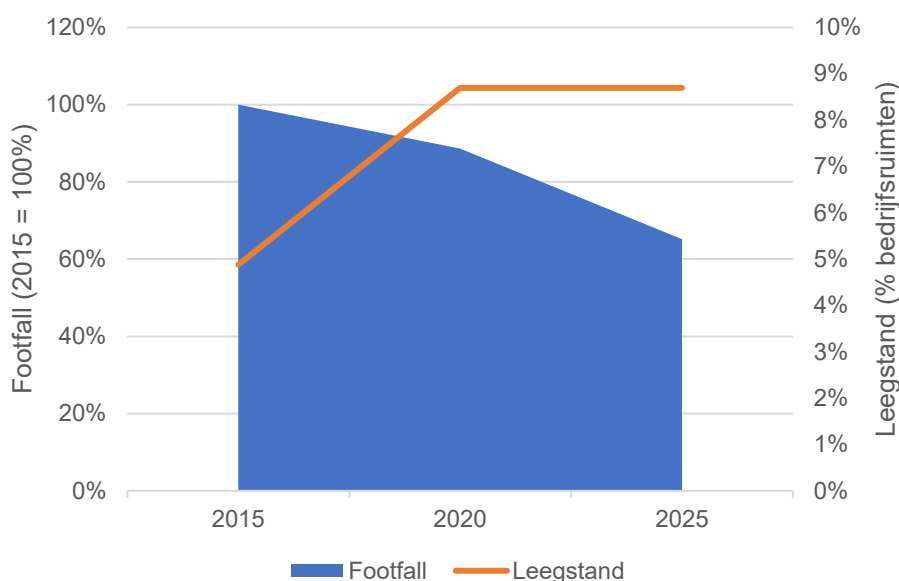
Een bijzondere uitdaging binnen dit segment betreft de planmatig ontwikkelde winkelcentra met gedeeld eigendom, waarbij meerdere eigenaren eigendomsrechten bezitten over verschillende delen van het complex. 34% van de planmatig ontwikkelde winkelcentra in Nederland hebben twee of meer eigenaren (Strabo B.V., 2025). Bij 19% is het eigendom versnipperd (Strabo B.V., 2025), met vaak meer dan 30 eigenaren. Deze gedeelde eigendom brengt inherente complexiteiten met zich mee die het effectieve beheer en de strategische ontwikkeling van deze centra aanzienlijk bemoeilijken. Waar enkelzijdig eigendom ruimte biedt voor coherente besluitvorming en investeringsstrategieën, vereist gedeeld en versnipperd eigendom in meerdere mate intensieve afstemming tussen partijen met mogelijk uiteenlopende belangen, financiële mogelijkheden en visies op de toekomst van het centrum.

De problematiek komt in de praktijk duidelijk naar voren. Een goed voorbeeld is winkelcentrum Overvecht in Utrecht. Winkelcentrum Overvecht opende in 1969 als onderdeel van de grootschalige naoorlogse stedelijke uitbreiding van Utrecht. Het winkelcentrum heeft thans 49 verschillende eigenaren met een zeer diverse achtergrond. Zoals uit figuur 1 volgt, bestaat het overgrote deel uit particuliere beleggers/eigenaren. De overige 27 eigenaren bestaan uit diverse typen professionele ondernemingen. Een belangrijk deel van de eigenaren maakt onderdeel uit van de Coöperatieve Vereniging van Eigenaren in het Winkelcentrum Overvecht U.A. Na de laatste substantiële renovatie in 1996 heeft het centrum voornamelijk cosmetische aanpassingen ondergaan. De fundamentele infrastructuur is echter sinds bijna 30 jaar ongewijzigd gebleven. Data van Locatus (2025) over de periode 2015-2025 toont een alarmerende ontwikkeling in de prestaties van winkelcentrum Overvecht. Het bezoekersaantal daalde dramatisch van 15.800 bezoekers per dag in 2015 naar 10.300 in 2025; een afname van 34,8% die de urgentie van structurele maatregelen onderstreept. Parallel hieraan steeg de



Figuur 1: aantal eigenaren per categorie, winkelcentrum Overvecht op basis van Strabo B.V. (2025); eigen bewerking auteur (2025).

leegstand van 6 units (4,9%) in 2015 naar 10 units (8,7%) in 2025, waarbij het totale aantal verkooppunten daalde van 123 naar 115 units. Al meer dan 15 jaar wordt gediscussieerd over de benodigde renovatie van het winkelcentrum, zonder concrete vooruitgang doordat de eigenaren er niet in slagen consensus te bereiken.



Figuur 2: Footfall en leegstandontwikkelingen, winkelcentrum Overvecht op basis van Locatus (2025); eigen bewerking auteur (2025).

De situatie in winkelcentrum Overvecht staat niet op zichzelf. De uitdagingen van winkelcentra met versnipperd eigendom hebben grote beleggers als Wereldhave doen besluiten dergelijke winkelcentra te verkopen (Pots, 2020), of hebben als beleid om niet meer te investeren in winkelcentra met versnipperd eigendom (Limmen, 2013).

2. Probleemstelling

Het probleem dat aanleiding vormt voor dit onderzoek is dat, alhoewel bekend is dat versnipperd eigendom bij winkelcentra negatieve gevolgen met zich meebrengt, er geen of onvoldoende oplossingsrichtingen bekend zijn. De grotere institutionele beleggers en ontwikkelaars kiezen er steeds vaker voor om hun belangen in winkelcentra met versnipperd eigendom af te stoten, waarbij zij dergelijke complexe eigendomsstructuren overlaten aan kleinere, vaak minder ervaren partijen. Deze verkoop-exit strategie wordt door veel marktpartijen gepresenteerd als een pragmatische oplossing voor de inherente problemen van versnipperd eigendom, maar vormt in werkelijkheid slechts een verplaatsing van risico's naar eigenaren die doorgaans minder financiële draagkracht en expertise bezitten. Het fundamentele probleem van versnipperd eigendom en de daaruit voortvloeiende coördinatie- en besluitvormingsproblemen blijft hierdoor onopgelost bestaan. Gezien de voortgaande transitie van het Nederlandse winkelandschap en de toenemende druk op traditionele winkelcentra, is de problematiek rondom winkelcentra met versnipperd eigendom actueler dan ooit tevoren. Er is onder vastgoedeigenaren daarom dringend behoefte aan fundamenteel inzicht in daadwerkelijke oplossingsrichtingen die verder reiken dan eigendomsoverdracht.

Problemen met gedeeld eigendom manifesteren zich breed binnen de vastgoedsector. Deze problematiek varieert echter aanzienlijk naar geografische context vanwege verschillen in juridische kaders, marktomstandigheden en culturele benaderingen van eigendom en samenwerking. Binnen de retailsector bestaan bovendien significante verschillen tussen organisch gegroeide (historische) centra en planmatig ontwikkelde winkelcentra, elk met hun eigen specifieke mogelijkheden en uitdagingen. Dit onderzoek bakent zich daarom af tot planmatig ontwikkelde winkelcentra met versnipperd eigendom in

Nederland, omdat deze categorie een coherente groep vormt met vergelijkbare ontwikkelingsgeschiedenis en eigendomsstructuren, waardoor gerichte analyse van oplossingsrichtingen mogelijk wordt. Desalniettemin zal aandacht worden besteed aan mogelijk buitenlandse oplossingsrichtingen, waaronder de 'managed shoppingstreet' Seestadt Aspern in Wenen.

Ondanks de evidente problematiek is er binnen de vastgoedliteratuur nauwelijks tot geen onderzoek gedaan naar specifieke oplossingsrichtingen voor winkelcentra met versnipperd eigendom. Ook het aantal studies dat de impact van versnipperd eigendom in winkelcentra of andere retail-locaties beschrijft is schaars. De reden daarvoor lijkt erin te liggen dat de meeste wetenschappelijke literatuur zich richt op winkelcentra in de Verenigde Staten, waar over het algemeen sprake is van één eigenaar in plaats van meerdere. Desalniettemin zal dit onderzoek voortbouwen op bestaande studies die zien op gedeeld eigendom van vastgoed in het algemeen en het functioneren van winkelcentra.

Het onderzoek zal een waardevolle bijdrage leveren aan de vastgoedwetenschap door systematisch inzicht te bieden in de complexe relaties tussen eigendomsstructuren, besluitvormingsprocessen en centumprestaties. Deze theoretische onderbouwing vult daarmee een belangrijke leemte in de bestaande literatuur.

3. Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om door middel van een verkennend en ontwerpend kwalitatief onderzoek een conceptueel model te ontwikkelen, langs welke weg het functioneren van winkelcentra met versnipperd eigendom kan worden verbeterd. In bredere zin geeft dit onderzoek inzicht in de negatieve gevolgen van versnipperd eigendom binnen Nederlandse winkelcentra en de mogelijkheden om het functioneren van dergelijke winkelcentra te verbeteren.

Conform de gehanteerde grounded theory benadering zijn voorafgaand aan het onderzoek bewust geen hypothesen of verwachte conclusies geformuleerd. Het doel was juist openheid te behouden voor de inzichten en patronen die zouden voortkomen uit de empirie, zonder vooringenomen verwachtingen die de waarneming zouden kunnen beïnvloeden.

4. Hoofdvraag en deelvragen

Op basis van voorgaande aanleiding, probleemstelling en doelstelling is de volgende hoofdvraag geformuleerd:

Welke maatregelen en strategische benaderingen dragen, rekening houdend met de specifieke complexiteit van versnipperd eigendom, bij aan het verbeteren van het functioneren van planmatig ontwikkelde winkelcentra met versnipperd eigendom in Nederland?

De hoofdvraag zal worden beantwoord aan de hand van de volgende deelvragen:

1. *Wat wordt verstaan onder 'planmatig ontwikkelde winkelcentra met versnipperd eigendom' binnen het Nederlandse winkellandschap?*
2. *Hoe kan 'verbeterd functioneren' van winkelcentra met versnipperd eigendom worden gedefinieerd en gemeten?*
3. *Wat zijn de heersende juridische structuren van winkelcentra met versnipperd eigendom en wat zijn hun belangrijkste kenmerken met betrekking tot eigendom en collectieve besluitvorming?*
4. *Wat zijn de specifieke uitdagingen in winkelcentra met versnipperd eigendom en wat belemmert het doorvoeren van verbeteringen;*
 - a. *vanuit theoretisch perspectief?*

- b. vanuit de praktijk?
- 5. Welke categorieën van maatregelen en strategische benaderingen voor het verbeteren van winkelcentra met versnipperd eigendom zijn er;
 - a. zoals geïdentificeerd in de wetenschappelijke literatuur?
 - b. geïdentificeerd in de praktijk?
- 6. Op welke wijze kunnen de geïdentificeerde maatregelen en strategische benaderingen specifiek worden aangepast of ingezet om de uitdagingen van versnipperd eigendom te overkomen en de medewerking van diverse eigenaren te verkrijgen?
- 7. Welke stappen omvat een proces om het functioneren van winkelcentra te verbeteren, en hoe kunnen de geïdentificeerde maatregelen en strategische benaderingen in dit proces worden geïntegreerd?

5. Onderzoeksmethoden en onderzoeksmodel

Dit onderzoek is te kwalificeren als een voornamelijk verkennend en ontwerpend onderzoek. Bij de opzet van dit onderzoek is gekozen voor de TPA-structuur zoals beschreven door Van Hoek-Gerritsen (2015). Het onderzoek begint met een theoretisch kader, gebaseerd op literatuuronderzoek. Deze theoretische onderbouwing bestaat uit vijf onderdelen en behandelt de volgende thema's:

- a) winkelcentra met versnipperd eigendom in Nederland;
- b) het functioneren van winkelcentra in algemene zin;
- c) heersende juridische structuren;
- d) uitdagingen en belemmeringen bij versnipperd eigendom;
- e) maatregelen en strategische benaderingen.

Aan de hand van de literatuur zullen de deelvragen 1, 2, 3, 4a en 5a worden beantwoord. Daarnaast zullen verwachtingen op basis van de literatuur worden geformuleerd.

Vervolgens zal aandacht worden besteed aan de praktijk, door middel van casestudies (die tot stand komen aan de hand van interviews, data en een werkbezoek) en topic interviews. De casestudies zullen meer inzicht moeten geven in het functioneren van winkelcentra met versnipperd eigendom en oplossingsrichtingen uit de praktijk om het functioneren te verbeteren. In de topic interviews worden de problemen en mogelijkheden om het functioneren van winkelcentra met versnipperd eigendom te verbeteren verder verkend.

Gedurende de analyse zullen de praktijkbevindingen worden geanalyseerd en vergeleken met de wetenschappelijke literatuur. Tevens zal op basis van de analyse een conceptueel model worden ontwikkeld, langs welke weg het functioneren van winkelcentra met versnipperd eigendom kan worden verbeterd. Daarbij wordt de organisatie van Wereldhave als uitgangspunt genomen.

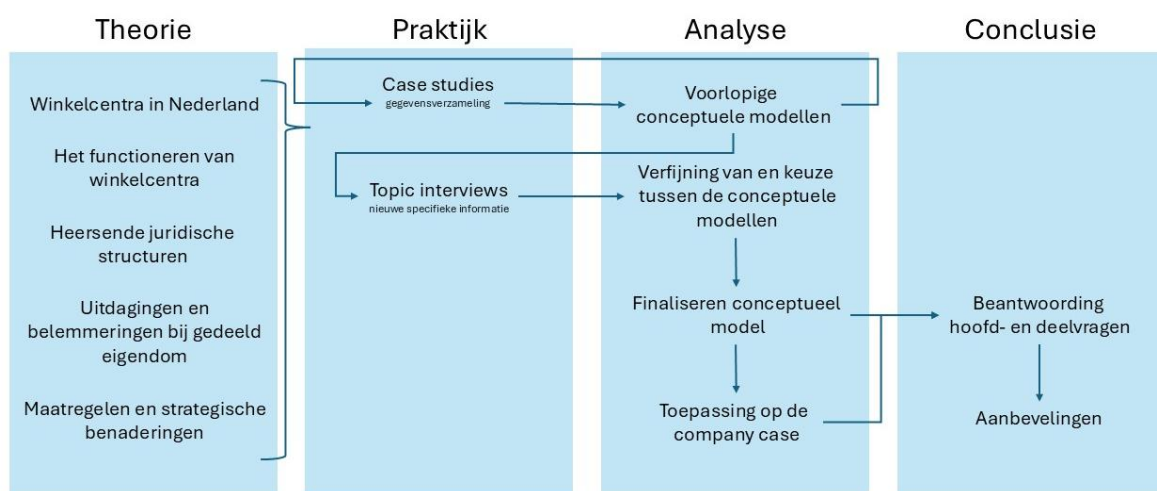
Wereldhave is een beursgenoteerde vastgoedbelegger die in 1930 in Rotterdam werd opgericht als woningbelegger (Smink & Beentjes, 2005). Door de jaren heen ontwikkelde het bedrijf zich tot een internationaal gediversifieerde vastgoedonderneming met bezittingen verspreid over meerdere continenten en sectoren. In 2010 nam Wereldhave een strategische beslissing om zich volledig te richten op planmatig ontwikkelde winkelcentra in West-Europa, waarbij het bedrijf diverse winkelcentrumportefeuilles aankocht om een leidende positie in deze sector te verwerven.

Deze strategische focus ging gepaard met een kritische evaluatie van de kwaliteit en toekomstbestendigheid van de portefeuille. Wereldhave koos bewust voor concentratie op centra met enkelvoudig eigendom waar volledige controle over strategie, investeringen en huurdersmix mogelijk was. Dit leidde tot de geleidelijke verkoop van de winkelcentra met versnipperd eigendom, waaronder WoensXL in Eindhoven in 2020 (Pots, 2020). Momenteel heeft Wereldhave eigendom in de Benelux

en Frankrijk, met een focus op dominante winkelcentra in hun verzorgingsgebied. Het Nederlandse portfolio bestaat uit tien winkelcentra, waarvan er slechts één gekenmerkt wordt door versnipperd eigendom.

De werkwijze van Wereldhave kenmerkt zich door een geïntegreerde aanpak waarbij alle cruciale expertise in eigen huis wordt gehouden. In plaats van te werken met externe makelaars, heeft Wereldhave bijvoorbeeld haar eigen leasing managers in dienst die verantwoordelijk zijn voor het bepalen en optimaliseren van de huurdersmix. Deze aanpak is verweven in Wereldhave's LifeCentral-strategie, die winkelcentra positioneert als multifunctionele ontmoetingsplaatsen waar retail, horeca, leisure en dienstverlening geïntegreerd worden tot een totaalervaring die inspeelt op de veranderende behoeften van consumenten (Wereldhave N.V., 2025).

De onderzoeksopzet is als volgt schematisch weer te geven:



Figuur 3: Onderzoeksopzet op basis van Van Hoek-Gerritsen (2018) en Charmaz (2006); eigen bewerking auteur (2025).

6. Relevantie

Winkelcentra werden lange tijd beschouwd als een stabiele beleggingscategorie die een aantrekkelijk rendement bood tegen relatief beperkte risico's. Het beheer was overzichtelijk vanwege langdurige huurcontracten en een overvloed aan potentiële huurders, waardoor eigenaren minimale aandacht aan actief beheer hoefden te besteden. Deze situatie is fundamenteel veranderd door de transformatie van het winkellandschap, waarbij winkelcentra geconfronteerd worden met toenemende leegstand en kritische consumenten die hogere eisen stellen aan de winkelervaring. Eigenaren moeten nu actief investeren in de aantrekkelijkheid en prestaties van hun centra om concurrerend te blijven, waarbij structurele belemmeringen die het functioneren negatief beïnvloeden weggenomen dienen te worden. Een cruciale belemmering vormt de versnipperde eigendomsstructuur, die bij circa 19% van de Nederlandse winkelcentra voorkomt (Strabo B.V., 2025). Deze structuur bemoeilijkt effectief management en strategische ontwikkeling doordat individuele eigenaren hun eigen belangen nastreven zonder gecoördineerde strategie, wat resulteert in suboptimale huurdersmix, gemiste externe effecten tussen winkels, onderlinge concurrentie om huurders, en extreem lange doorlooptijden bij noodzakelijke renovaties en transformaties. Onderzoek toont aan dat versnipperde eigendomsstructuren leiden tot structureel lagere huurwaarden en verminderde commerciële prestaties vergeleken met centra in enkelvoudig eigendom (Khoshbakht, 2015; De Jong, 2018). Dit onderzoek beoogt bij te dragen aan het behoud van vitaliteit van winkelcentra en revitalisatie waar nodig, waardoor maatschappelijk en financieel onbenut potentieel kan worden ontsloten.

Hoewel de literatuur aandacht besteedt aan de negatieve gevolgen van versnipperd eigendom, beperken de voorgestelde oplossingen zich voornamelijk tot het verkrijgen van volledige eigendom door één

partij. Deze benadering is echter geen realistische oplossingsrichting gezien de kapitaalintensieve aard en lage slagingskans van dergelijke overnames. Alternatieve strategische benaderingen zijn in de bestaande literatuur niet of nauwelijks besproken, waardoor dit onderzoek een waardevolle aanvulling vormt op de huidige wetenschappelijke kennisbasis.

7. Leeswijzer

In hoofdstuk 1 wordt ingegaan op de bestaande wetenschappelijke literatuur en theoretische kennis, die tevens gebruikt wordt om het onderzoek af te bakenen. In hoofdstuk 2 wordt de methodologie van het onderzoek toegelicht en de wijze waarop tot beantwoording van de deelvragen en de hoofdvraag wordt gekomen. In hoofdstuk 3 volgt het empirische onderzoek, waarin de benodigde kennis worden verkregen en geanalyseerd om in hoofdstuk 4 de doorvertaling te maken naar de praktijk. Daarna volgt de conclusie, waarin de hoofdvraag van dit onderzoek wordt beantwoord. Het onderzoek sluit af met aanbevelingen voor vervolgonderzoeken en een reflectie.

Hoofdstuk 1: Theoretisch kader

De basis voor onderzoek naar winkelcentra werd in de jaren 30 van de vorige eeuw gelegd door Harold Hotelling en Walter Christaller. Hotelling ontwikkelde in 1929 het principe van minimale differentiatie, dat verklaart waarom vergelijkbare retailers zich clusteren. Volgens zijn analyse concurreren bedrijven vooral op niet-prijs factoren, waardoor een lagere prijs niet automatisch tot monopolyvorming leidt maar juist tot stabiele agglomeratie (Hotelling, 1929). Christaller beschreef in zijn centrale-plaats-theorie de relatie tussen de grootte van winkelgebieden en de afstand die consumenten afleggen om deze te bereiken. Christaller concludeerde dat consumenten doelgerichte winkeltrips maken naar het dichtstbijzijnde winkelcentrum voor één specifiek doel (Christaller, 1933). De Amerikaan Brian Berry (1967) verkende meer realistische scenario's van de centrale-plaats theorie, waarbij hij rekening hield met verschillen in het landschap, bevolking en inkomen (Berry, 1967).

Het vakgebied heeft zich sindsdien aanzienlijk geëvolueerd, met bijdragen vanuit diverse disciplines zoals geografie, economie, financiën, marketing en vastgoed (Eppli & Benjamin, 1994). De jongere theorieën besteden, in tegenstelling tot de oudere klassieke locatietheorieën die voornamelijk gericht zijn op het verzorgingsgebied dat in grote mate afhankelijk is van afstand, aandacht aan een diversiteit in functies, aanwezige voorzieningen, demografische samenstelling en cultureel-historische kenmerken (Vink-Dasselaar, 2022). Desondanks is er relatief weinig specifieke wetenschappelijke literatuur beschikbaar die de impact van gedeeld eigendom op het functioneren van planmatig ontwikkelde winkelcentra grondig analyseert of theoretische kaders hiervoor ontwikkelt (Guy, 2004). Gedeeld eigendom en versnipperd eigendom in het bijzonder brengt echter unieke complexiteiten met zich mee die in bestaand onderzoek onderbelicht blijven. In dit theoretisch kader zal derhalve worden teruggevallen op meer algemene literatuur, waarbij tevens in zal worden gegaan op de beperkingen van de beschreven literatuur.

Het theoretisch kader is opgebouwd om systematisch antwoord te geven op de deelvragen 1, 2, 3, 4a en 5a van dit onderzoek. Elke paragraaf behandelt een specifieke deelvraag.

1.1. Planmatig ontwikkelde winkelcentra met versnipperd eigendom in Nederland

De voorlopers van de moderne detailhandel ontstonden in de Lage Landen al in de middeleeuwen, toen op en rond markten handel werd gedreven. De markt van destijds is dan ook te zien als de oervorm van de huidige detailhandel, winkel en winkelcentrum (Evers, Kooijman, & Van der Krabben, 2011).

Gedurende de tweede helft van de negentiende eeuw kwam de moderne winkel op, zoals wij die vandaag de dag kennen. In deze periode woonde het grootste deel van de bevolking nog buiten de stad (Speetjens & Van der Post, 2012). Dorpen beschikten over een uitgebreid winkelaanbod gericht op dagelijkse boodschappen, terwijl winkels rond markten op centrale stedelijke locaties waren ontstaan. In grotere steden zochten winkels de drukte op van aanloopstraten naar de markt.

Aan het einde van de negentiende eeuw deed het grootschalige warenhuis zijn intrede in deze eerste winkelstraten, waar voorheen overwegend kleine winkels waren gevestigd. Met een breed en diep assortiment groeide het warenhuis uit tot een belangrijke trekker van de binnenstad. In dezelfde periode worden de eerste twee winkelcentra in Nederland gebouwd. In 1885 wordt de Haagsche Passage in gebruik genomen en in 1901 Hemelrijk, een kleine passage in Arnhem (Verwaaijen, 2020). Door hun centrale ligging en het relatief grote koopkrachtpotentieel konden deze eerste winkelstraten zich geleidelijk ontwikkelen tot kernwinkelgebieden die zowel de stad zelf als het omliggende gebied verzorgden (Evers, Kooijman, & Van der Krabben, 2011).

Al voor de Tweede Wereldoorlog ontstonden door ruimtegebrek in de centra, winkels langs belangrijke uitvalswegen. In nieuwe woonwijken verscheen de buurtwinkel die werd ondergebracht in de plinten op

de begane grond van woonblokken of portiekflats. Ze zijn daarmee een afgeleid product van woningen. (Speetjens & Van der Post, 2012).

In de Verenigde Staten ontwikkelde zich al in de jaren twintig van de twintigste eeuw een 'shopping center industry'. Het planmatig ontwikkelde 'shopping center' in open vorm, en later 'the mall' als overdekte variant, nam de rol over die in Europa traditioneel werd vervuld door historisch gegroeide stads- en dorpscentra. Deze Amerikaanse winkelcentra waren in essentie een gemoderniseerde interpretatie van Europese stedelijke winkelconcentraties (Speetjens & Van der Post, 2012).

Nederland kreeg zijn eerste moderne planmatig ontwikkelde winkelcentrum met de Lijnbaan in Rotterdam, die in de vroege jaren vijftig werd gerealiseerd als onderdeel van de wederopbouw. Dit centrum volgde het Amerikaanse model en introduceerde het voor die tijd revolutionaire shopping center concept als nieuw stadshart voor het in de Tweede Wereldoorlog verwoeste Rotterdam (Speetjens & Van der Post, 2012). De Lijnbaan markeerde een belangrijk keerpunt: winkels werden niet langer als bijproduct van woningbouw gerealiseerd, maar als zelfstandige, doelgericht ontworpen voorzieningen.

Het succes van het Lijnbaan-concept leidde tot wijdverspreide navolging, met name in stadsdeelcentra en wijkcentra binnen de naoorlogse uitbreidingswijken die Nederland vanaf de jaren vijftig kenmerkten. Tussen 1960 en 1981 zijn 548 nieuwe winkelcentra ontwikkeld (met minimaal 10 winkels of 1000 m² bvo), wat resulteerde in 2,2 miljoen m² aan nieuw winkelvloeroppervlak (Speetjens & Van der Post, 2012). Dit betekende jaarlijks ongeveer 25 tot 30 nieuwe winkelcentra die aan de Nederlandse voorraad werden toegevoegd.

MBO, een dochteronderneming van de toenmalige NMB (later onderdeel van ING), speelde een prominente rol als winkelcentrumontwikkelaar in deze periode. Tot 1980 had deze partij ongeveer 90 winkelcentra ontwikkeld, waarbij veelvuldig gebruik werd gemaakt van koop-leaseconstructies. Deze financieringsstructuur bood retailers de mogelijkheid hun winkelunit via een leaseregeling aan te schaffen (Speetjens & Van der Post, 2012). Het concept achter deze aanpak had zowel sociale als financiële overwegingen. Retailers konden eigenaar worden van hun winkelruimte en daarmee vermogen opbouwen voor hun pensioen. Tegelijkertijd bestond er in die periode nog beperkte interesse van institutionele beleggers in winkelcentra, waardoor deze constructie een oplossing bood voor de afzet van het vastgoed. De winkelcentra die in deze periode via dergelijke constructies werden ontwikkeld, vormen een substantieel onderdeel van de huidige Nederlandse winkelcentra met versnipperd eigendom.

1.1.1. Wat is een winkelcentrum?

Met de opkomst en ontwikkeling van winkelcentra begonnen professionele organisaties en wetenschappelijke kringen aandacht te besteden aan deze nieuwe vorm van detailhandel. Er is echter geen éénduidige definitie van wat een winkelcentrum is.

Allereerst presenteer ik de definities die zijn geformuleerd door de twee meest erkende internationale organisaties binnen de sector, namelijk de International Council of Shopping Centers (ICSC) en het Urban Land Institute (ULI). Vervolgens ga ik in op de belangrijkste Nederlandse definities die binnen de nationale context zijn ontwikkeld.

Internationale definities:

De eerste invloedrijke definitie werd in 1947 geformuleerd door ULI. Volgens deze organisatie is een winkelcentrum (The Urban Land Institute, 1999):

"a group of architecturally unified commercial establishments built on a site that is planned, developed, owned, and managed as an operating unit related by its location, size, and type of shops to the trade area that it serves. The unit provides on-site parking in definite relationship to the types and total size of the stores".

Volgens de meest recente definitie de ICSC uit 2004 is een winkelcentrum (International Council of Shopping Centers, 2008):

"a group of retail and other commercial establishments that is planned, developed, owned and managed as a single property, with on-site parking provided. The centers size and orientation are generally determined by the market characteristics of the trade area served by the center. The three main physical configurations of shopping centers are malls, open-air centers, and hybrid centers".

Interessant is dat de ICSC in 1999 nog slechts twee hoofdcategorieën onderscheidde - overdekte malls en open strip centers - maar later uitbreidde naar drie hoofdvormen, door hybride vormen toe te voegen. Dit toont de constante ontwikkeling van het concept aan (Reikli, 2012).

De definities hebben grote overeenkomsten maar verschillen ook op diverse niveaus. In het kader van dit onderzoek is belangrijk dat de definitie van de ICSC er vanuit gaat dat een winkelcentrum één eigenaar heeft. Een winkelcentrum met gedeeld of versnipperd eigendom, zoals die in Nederland veel voorkomen, zou derhalve niet als winkelcentrum kwalificeren. Dit toont aan dat deze internationale definities, die in beginsel zijn bedoeld voor de Amerikaanse markt die afwijkt van de Nederlandse (Frolova, 2022), niet één op één overgenomen kunnen worden.

Kenmerk	Overeenkomsten	Verschillen
<i>Gepland, ontwikkeld, in eigendom en geëxploiteerd als één geheel</i>	Beide definities benadrukken dat winkelcentra als één eenheid worden ontwikkeld, beheerd en geëxploiteerd	ICSC benadrukt dat het eigendom in handen is van één eigenaar
<i>Architectonische eenheid</i>	(geen)	Enkel ULI legt de nadruk op architectonische samenhang
<i>Parkeervoorzieningen op locatie</i>	Beide definities vermelden dat er parkeergelegenheid op het terrein aanwezig is	ULI koppelt de omvang van de parking expliciet aan winkelgrootte en type; ICSC vermeldt alleen dat er parkeren aanwezig is
<i>Afstemming op verzorgingsgebied</i>	Beide definities benadrukken het belang van de relatie met het verzorgingsgebied	ULI koppelt locatie, omvang en winkelaanbod rechtstreeks aan dit gebied; ICSC formuleert dat iets algemener en voegt toe dat "grootte & oriëntatie" via marktkenmerken worden bepaald
<i>Typologieën</i>	(geen)	alleen ICSC maakt een expliciet onderscheid tussen malls, openluchtcentra en de hybride vorm daar tussenin

Figuur 4: Overeenkomsten en verschillen tussen internationale definities van "Winkelcentrum" op basis International Council of Shopping Centers (2008) en The Urban Land Institute (1999); eigen bewerking auteur (2025).

Ook in het Nederlandse bedrijfsleven en de literatuur zijn diverse definities van "winkelcentrum" in omloop. Hieronder worden de definities benoemd zoals die worden gehanteerd door Kern (de opvolger van de Nederlandse Raad voor Winkelcentra (NRW)) en de belangrijkste twee retaildatabedrijven die actief zijn op de Nederlandse markt; Locatus en Strabo, alsmede twee definities uit de Nederlandse literatuur.

Locatus & Kern (Ouweland & Haringsma, 2016):

"centra met consumentverzorgende bedrijven die als één geheel zijn ontwikkeld, met een minimale omvang van 2.500 m² en minimaal drie verkooppunten. Deze centra kunnen onderdeel uitmaken van een groter geheel of volledig zelfstandig functioneren"

Strabo (Verwaaijen, 2020):

"een planmatig ontwikkeld, aaneengesloten winkelgebied van minimaal 2.500 m² bvo en minimaal vier verkooppunten"

Winkelvoorzieningen op waarde geschat (Bolt, 2003):

“elke concentratie met minimaal twee winkels en met een winkelverkoopvloeroppervlakte (wvo) van minstens 1.500m²”

Planning van winkels en winkelgebieden in Nederland (Evers, Kooijman, & Van der Krabben, 2011):

“een (meestal geplande) groep van winkels met een bewust gevarieerd aanbod en een architectonische eenheid, al dan niet overdekt”

Vastgesteld moet worden dat de Nederlandse definities zich (deels) hebben laten leiden door de eerder genoemde definities van ULI en de ICSC. Dat volgt uit gedeelde kernbegrippen zoals planmatige ontwikkeling en functionele eenheid. De definitie van Locatus en Kern lijkt de meest volledige definitie lijkt te zijn, zo volgt uit de onderstaande figuur waarin de overeenkomsten en verschillen uiteen zijn gezet.

Kenmerk	Overeenkomsten	Verschillen
<i>Minimale omvang</i>	Locatus/Kern, Strabo en Bolt hanteren een minimum vloeroppervlak.	Strabo: 2.500 m ² bvo; Locatus/Kern: zelfde maar onduidelijk of BVO of wvo; Bolt: 1.500 m ² wvo; Evers beperkt niet met oppervlak.
<i>Aantal verkooppunten</i>	Locatus/Kern, Strabo en Bolt hanteren een minimumeis.	Strabo stelt het hoogste minimum (4), Locatus/Kern hanteert 3, Bolt 2, Evers ongecijferde benadering.
<i>Ontwikkeling (planmatig)</i>	Allemaal met uitzondering van Bolt hanteren centrumontwikkeling als intentioneel proces.	Strabo & Locatus/Kern benadrukken expliciet planmatige ontwikkeling; Voor Evers is het geen absolute voorwaarde ('meestal').
<i>Architectonische samenhang</i>	allen suggereren aaneengeslotenheid.	Alleen Evers eist uniforme architectuur.
<i>Geïntegreerd functioneren</i>	Locatus/Kern en Evers benoemen centrum als één geheel; Strabo ook (planmatig, aaneengesloten).	Bolt geeft geen integratie-eis.
<i>Bedoelde functie / aanbod</i>	Allen geven (impliciet) aan dat het moet gaan om een winkelgebied.	Locatus/Kern lijkt de functie te verbreden door de nadruk te leggen op “centra met consumentverzorgende bedrijven”; Evers legt nadruk op “bewust gevarieerd aanbod”.

Figuur 5: Overeenkomsten en verschillen tussen Nederlandse definities van “Winkelcentrum” op basis van Ouwehand & Haringsma (2016), Verwaaijen (2020), Bolt (2003) en Evers, Kooijman, & Van der Krabben (2011); eigen bewerking auteur (2025).

Aangezien uit de onderzoeksvraag voortvloeit dat dit onderzoek ziet op planmatig ontwikkelde winkelcentra in Nederland en gezien de verschillen tussen Nederlandse en Amerikaanse winkelcentra, ligt het meer voor de hand om een Nederlandse definitie te hanteren. Gezien de bovenstaande uiteenzetting van de Nederlandse definities, wordt in dit onderzoek aangesloten bij de Nederlandse definitie zoals die wordt gevoerd door Locatus en Kern.

Gezien de specifieke onderzoeksdoelstelling en de beschikbare data van Strabo en Locatus wordt deze definitie echter aangescherpt met twee belangrijke toevoegingen. Ten eerste wordt de minimale omvang verhoogd naar 15.000 m² bruto vloeroppervlak (bvo). Dit omdat grotere winkelcentra interessanter zijn voor dit onderzoek. De gedachte hierachter is dat hoe groter het centrum, hoe meer complexiteit er ontstaat in eigendomsstructuren, beheersvraagstukken en besluitvormingsprocessen. De toevoeging “bvo” is noodzakelijk voor een betere aansluiting bij de door Strabo beschikbaar gestelde data die als basis dient voor de caseselectie. Om dezelfde reden wordt het minimum aantal verkooppunten verhoogd van drie naar vier. De definitie van winkelcentrum komt dan als volgt te luiden:

“Centra met consumentverzorgende bedrijven die als één geheel zijn ontwikkeld, met een minimale omvang van 15.000 m² (bvo) en minimaal vier verkooppunten. Deze centra kunnen onderdeel uitmaken van een groter geheel of volledig zelfstandig functioneren”

Deze aanscherping van de definitie waarborgt dat het onderzoek zich richt op winkelcentra waar de uitdagingen van gedeeld eigendom en collectieve besluitvorming daadwerkelijk relevant en complex genoeg zijn om betekenisvolle inzichten op te leveren voor de praktijk.

Uitgaande van de bovenstaande definitie zijn er in Nederland 194 winkelcentra met een vloeroppervlak van in totaal 6.051.266 m² bvo (Strabo B.V., 2025).

1.1.2. Wat is een winkelcentrum met versnipperd eigendom?

Om aan te duiden dat een winkelcentrum meerdere eigenaren heeft, worden in de literatuur meerdere termen gebruikt. De meest voorkomende termen zijn "multi owner winkelcentrum", "gefragmenteerde eigendom", "gedeeld eigendom", "meervoudig eigendom", "versnipperd eigendom" en "versnipperd eigendom". In dit onderzoek wordt de term "gedeeld eigendom" gebruikt als een winkelcentrum twee of meer eigenaren heeft en de term "versnipperd eigendom" als er sprake is van een veelvoud aan eigenaren omdat versnipperen duidt op 'te veel verdelen' (Den Boon, Hendrickx, & Van der Sijs, 2022).

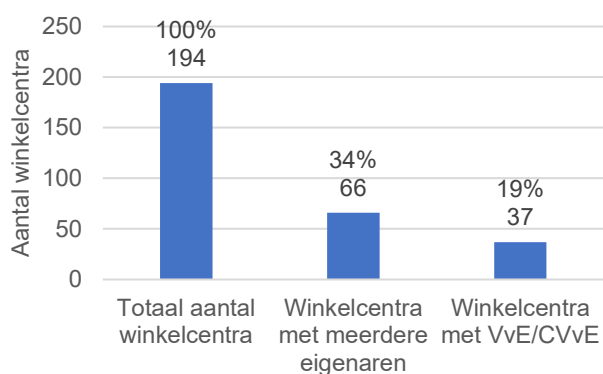
In de bestaande literatuur over winkelcentra wordt zelden een expliciete definitie gegeven van wat precies wordt verstaan onder de hierboven genoemde benamingen. De meeste auteurs lijken er impliciet van uit te gaan dat geen definitie nodig is en dat er sprake van is zodra twee of meer eigenaren betrokken zijn bij het eigendom van een winkelcentrum. Deze benadering is echter te algemeen voor de doelstellingen van dit onderzoek, waarbij een duidelijke afbakening van essentieel belang is. De problematiek van een winkelcentrum met twee institutionele beleggers als eigenaar verschilt namelijk fundamenteel van die van een winkelcentrum met twintig of meer particuliere eigenaren. Khoshtakht (2015) onderstreept dit in zijn onderzoek naar de invloed van gedeelde eigendomssituaties op de waarde van winkelcentra, waarbij hij constateert dat juist de het type van gedeelde eigendom een grote invloed heeft op de waardering. Hij werkt met de hypothese dat hoe meer kleinere eigenaren betrokken zijn, hoe groter de korting die de gedeelde eigendomssituatie tot gevolg heeft. Dit illustreert het belang van een genuanceerde benadering (Khoshtakht, 2015).

De beschikbare data van Strabo (2025) toont weliswaar alleen de eerste vier eigenaren per winkelcentrum, maar geeft wel aan of eigenaren zijn verenigd in een CVvE of VvE. Deze laatste twee juridische structuren kenmerken zich altijd door een groot aantal eigenaren, waardoor zij goed aansluiten bij de complexe problematiek die de basis vormt voor dit onderzoek. Eerder onderzoek bevestigt dat de goederenrechtelijke structuur van winkelcentra met veel eigenaren doorgaans is vormgegeven via appartementsrechten of via een combinatie van individueel eigendom met lidmaatschap van een coöperatie die de gemeenschappelijke voorzieningen bezit (Sellenraad, 2011).

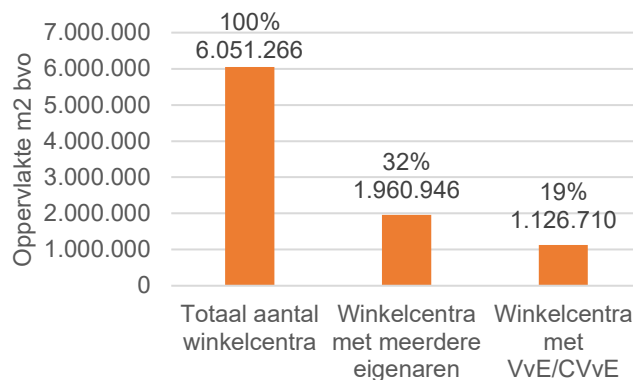
De definitie die in dit onderzoek wordt gehanteerd voor een winkelcentrum met versnipperd eigendom luidt derhalve als volgt:

"centra met consumentverzorgende bedrijven die als één geheel zijn ontwikkeld, met een minimale omvang van 15.000 m² (bvo) en minimaal vier verkooppunten. Deze centra kunnen onderdeel uitmaken van een groter geheel of volledig zelfstandig functioneren. De goederenrechtelijke structuur is vormgegeven door middel van appartementsrechten of een combinatie van individueel eigendom met het lidmaatschap van een coöperatie die eigenaar is van de gemeenschappelijke voorzieningen."

Uitgaande van de bovenstaande definitie zijn er in Nederland 37 winkelcentra met versnipperd eigendom. Het totale vloeroppervlak van deze centra is 1.126.710 m² bvo (Strabo B.V., 2025). Dat is 19% van zowel het aantal winkelcentra als het totale vloeroppervlak (m² bvo) van de winkelcentra die voldoen aan de in deze studie gehanteerde definitie.



Figuur 6: Percentage van het aantal Nederlandse winkelcentra met gedeeld of versnipperd eigendom op basis van Strabo B.V. (2025); eigen bewerking auteur (2025).



Figuur 7: Percentage van het totale vloeroppervlak van Nederlandse winkelcentra met gedeeld of versnipperd eigendom op basis van Strabo B.V. (2025); eigen bewerking auteur (2025).

Beantwoording van deelvraag 1

Wat wordt verstaan onder 'planmatig ontwikkelde winkelcentra met versnipperd eigendom' binnen het Nederlandse winkellandschap?

Onder planmatige ontwikkeling wordt verstaan dat winkelcentra als één geheel zijn ontworpen en gerealiseerd, in tegenstelling tot organisch gegroeide historische winkelstraten. In Nederland ontstonden de eerste planmatig ontwikkelde winkelcentra in de jaren vijftig, met de Lijnbaan in Rotterdam als pionier, gevolgd door grootschalige ontwikkeling tussen 1960-1981.

Voor dit onderzoek wordt aangesloten bij de definitie van 'winkelcentrum' zoals die wordt gehanteerd door Locatus en Kern, doch aangepast aan de onderzoeksdoelstelling. De definitie luidt als volgt: "Centra met consumentverzorgende bedrijven die als één geheel zijn ontwikkeld, met een minimale omvang van 15.000 m² (bvo) en minimaal vier verkooppunten. Deze centra kunnen onderdeel uitmaken van een groter geheel of volledig zelfstandig functioneren." De verhoogde minimumomvang van 15.000 m² bvo (versus de gebruikelijke 2.500 m²) waarborgt dat het onderzoek zich richt op winkelcentra waar de uitdagingen van gedeeld eigendom daadwerkelijk complex genoeg zijn om betekenisvolle inzichten op te leveren.

In het onderzoek wordt onderscheid gemaakt tussen enkelvoudig eigenaarschap, gedeelde eigendom en versnipperd eigendom. Het verschil tussen gedeelde en versnipperd eigendom is dat er al sprake is van gedeelde eigendom als een winkelcentrum twee of meer eigenaren heeft, terwijl er sprake is van versnipperd eigendom als er sprake is van een veelvoud aan eigenaren waarbij de goederenrechtelijke structuur is vormgegeven door middel van appartementsrechten (de VvE) of een combinatie van individueel eigendom met lidmaatschap van een coöperatie die eigenaar is van de gemeenschappelijke voorzieningen (de CVvE).

1.2. Het verbeteren van het functioneren van winkelcentra

Om adequaat antwoord te kunnen geven op de vraag hoe het functioneren van een winkelcentrum kan worden verbeterd, dient allereerst te worden vastgesteld hoe het functioneren van een winkelcentrum wordt gemeten. Nadat antwoord is gegeven op deze vraag, zal in deze paragraaf aandacht worden

besteed aan de daaraan ten grondslag liggende parameters die het functioneren van winkelcentra bepalen.

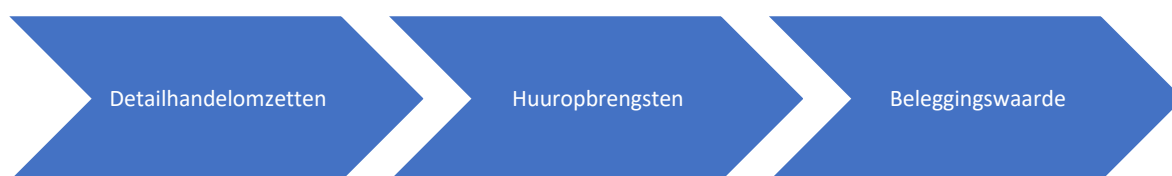
1.2.1. Het functioneren meetbaar maken

Het functioneren van een winkelcentrum wordt in de vastgoedpraktijk doorgaans gemeten aan de hand van de omzetten van de huurders per vierkante meter (Meija & Benjamin, 2002). De reden hiervoor ligt in de directe invloed die deze omzetten hebben op de huur wanneer er sprake is van omzethuur, een huurvariant die ook in Nederland steeds gebruikelijker wordt.

Omzethuur bestaat uit twee componenten: een vaste huurcomponent en een variabel component die wordt berekend als percentage van de omzet. Hierdoor stijgt de huur automatisch wanneer de omzetten van de winkelier toenemen. Als de verhuurder het functioneren van een winkelcentrum verbetert, bijvoorbeeld door het doorvoeren van een renovatie of het verbeteren van de mix van huurders, stijgen de omzetten van de winkeliers en daarmee ook de huren. Doordat de verhuurder als gevolg van de omzetcomponent een belang krijgt in het functioneren van de bedrijven van hun huurders, zouden beslissingen over de winkelmix in principe gebaseerd moeten worden op wat in het collectieve belang is van de huurders (Dipasquale & Wheaton, 1996). Ook wanneer er geen sprake is van een omzetcomponent, blijven de omzetten die de huurder behaalt van belang voor de huurprijs. Een winkelier die veel omzet kan realiseren op een bepaalde locatie is immers bereid een hogere huurprijs te betalen voor die locatie. De omzetten per vierkante meter fungeren daarom als een betrouwbare graadmeter voor het functioneren van een winkelcentrum.

De detailhandelsomzetten van een winkelcentrum hebben voorts een fundamentele invloed op de verkoopwaarde van het commerciële vastgoed. Deze relatie wordt primair bepaald door de impact op het beleggingsrisico, wat zich direct vertaalt in de vereiste bruto-aanvangsrendementen (BAR). Goed functionerende winkelcentra met stijgende omzetten en hoge bezoekersaantallen genereren een lagere risicocategorie voor beleggers, aangezien retailers in dergelijke centra hun huurverplichtingen gemakkelijker kunnen nakomen en het leegstandsrisico minimaal is (Bolt, 2004). Deze verminderde risicobelasting stelt beleggers in staat om genoeg te nemen met lagere aanvangsrendementen, wat conform de BAR-methode - waarbij de vastgoedwaarde wordt berekend door de markthuur te delen door de BAR - resulteert in hogere taxatiewaarden. Omgekeerd leiden slecht functionerende centra met dalende omzetten en toenemende leegstand tot hogere rendementseisen van beleggers als compensatie voor het verhoogde investeringsrisico. Dit resulteert in lagere vastgoedwaardes.

Het goed functioneren van een winkelcentrum creëert aldus een positieve spiraal: succesvolle retailers behalen hogere omzetten, wat hen in staat stelt hogere huren te betalen, hetgeen vervolgens resulteert in een hogere beleggingswaarde van het winkelcentrum als geheel. Het functioneren van een winkelcentrum kan derhalve worden afgelezen aan drie onderling verbonden indicatoren: wijzigingen in de detailhandelsomzetten, fluctuaties in de huuropbrengsten en veranderingen in de beleggingswaarde.



Figuur 8: Indicatoren van het functioneren van winkelcentra op basis van Meija & Benjamin (2002); eigen bewerking auteur (2025).

1.2.2. Parameters die het functioneren beïnvloeden

Meija en Benjamin (2002) bieden een literatuuroverzicht van de diverse factoren die invloed uitoefenen op de detailhandelsomzetten in winkelcentra, en daarmee het functioneren beïnvloeden. De door hen

geïdentificeerde determinanten sluiten aan bij bevindingen uit andere wetenschappelijke studies over detailhandelsomzetten, huuropbrengsten en beleggingswaarde. Het theoretische kader van Mejia en Benjamin (2002) dient daarom als uitgangspunt voor het tweede deel van deze paragraaf. Waar nodig zal het door hen gegeven kader worden aangevuld met inzichten uit aanvullende academische bronnen.

Mejia en Benjamin (2002) maken een onderscheid tussen ruimtelijke en niet-ruimtelijke factoren. De ruimtelijke factoren zien op de markt, de locatie en het fysieke gebouw van het winkelcentrum. De niet-ruimtelijke factoren zijn gerelateerd aan het winkelimago en de huurders mix.

1.2.2.1. Ruimtelijke factoren

Markt

De markt wordt gevormd door vraag en aanbod. De markt bestaat aan de ene kant uit de consument (de vraag) en aan de andere kant uit de – potentiële - winkeliers (het aanbod).

De factor “vraag” is volgens Mejia en Benjamin (2002) op haar beurt opgebouwd uit inkomen, bevolkingsomvang en demografische kenmerken. Als aanvullende factor wordt door Vink-Dasselaar (2022) recreatie en toerisme genoemd.

Inkomen wordt vaak beschouwd als de bepalende factor in detailhandelsomzetten, maar Mejia en Benjamin (2002) stelden vast dat empirisch onderzoek tegenstrijdige resultaten toont. Hoewel welvarende gebieden doorgaans hogere detailhandelsomzetten tonen, zijn markten geen gesloten systemen. Consumenten bewegen tussen verschillende gebieden, waardoor inkomenseffecten worden gedempt (Anderson, 1985). Koot (2007) heeft onderzoek gedaan naar de invloed van inkomen op de huurprijzen van Nederlandse wijkwinkelcentra. Hij heeft vastgesteld dat indien het gemiddelde besteedbaar jaarinkomen per persoon met € 1.000,-- stijgt, dit resulteert in een huurprijsstijging van bijna 3%.

Bevolkingsomvang vertoont eveneens geen eenduidige relatie met detailhandelsomzetten. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt in de eerste plaats dat meer inwoners doorgaans hogere totaalomzetten genereren (Reilly, 1931). Onderzoeksresultaten met betrekking tot Nederlandse wijkwinkelcentra vertonen het zelfde beeld. Een toename van 10.000 inwoners in een straal van twee kilometer resulteert in een huurprijsstijging van circa 5% (Koot, 2007). De bevolkingsomvang en -groei wordt voor een belangrijk deel bepaald door het succes van de onderliggende economie. In Nederland is bevolkingsgroei voor een belangrijk deel te verklaren door ruimtelijk beleid (Marlet, 2009). Ook hebben grotere huishoudens een positieve invloed op de detailhandelsomzetten. Aan de andere kant kan een toenevende bevolkingsdichtheid negatieve effecten hebben. Dit fenomeen ontstaat doordat een toenevende bevolkingsdichtheid nieuwe retailers aantrekt, wat de omzet per winkel reduceert. Daarnaast speelt eveneens een rol dat de markt geen gesloten systeem is. Consumenten uit dichtbevolkte gebieden winkelen ook elders.

Demografische karakteristieken beïnvloeden het koopgedrag significant. Leeftijd, opleidingsniveau en etniciteit bepalen consumentenvoorkeuren en winkelpatronen. In tegenstelling tot Mejia en Benjamin (2002) komt Koot (2007) echter tot de conclusie dat het effect van leeftijdsopbouw geen significante invloed heeft op de huurprijzen.

Het aandeel banen in recreatie en toerisme heeft een significant positief effect op de hoogte van de huurprijs (Vink-Dasselaar, 2022). Toerisme en recreatie zorgen voor bezoekers van buiten het reguliere verzorgingsgebied waarmee de vraag wordt vergroot. Braun (2008) benadrukt het belang van citymarketing om aanvullende bezoekers aan te trekken.

De factor “aanbod” wordt door Mejia en Benjamin (2002) opgedeeld in concurrentie, consumentenprijzen, toetredingsdrempels en schaalvoordeel, vestigingsconcentratie en de afstand tot de consument.

De concurrentiedynamiek bestaat eruit dat hoge winsten nieuwe spelers aantrekken, wat marges onder druk zet. Dit ziet enerzijds op concurrentie binnen het winkelcentrum en anderzijds op concurrentie tussen winkelcentra. De onderzoeksresultaten met betrekking tot Nederlandse wijkwinkelcentra wijken niet af van deze stelling (Koot, 2007). Indien de concurrentie van voor de consument alternatieve winkelgebieden stijgt van gemiddeld naar hoog, daalt de huurprijs met gemiddeld 27%. Daarmee is concurrentie de belangrijkste factor voor het functioneren van winkelcentra. De impact van nieuwe toetreders is overigens afhankelijk van het bestaande concurrentieniveau - bij lage concurrentie heeft elke nieuwe speler grote invloed (Bresnahan & Reiss, 1991).

Ook zonder wijzigende concurrentie kan de winstgevendheid onder druk komen te staan. Een voorbeeld daarvan is dat de *consumentenprijzen* dalen. Aan de andere kant kunnen *toetredingsdrempels* zoals unieke locaties of specifieke retailmix-vereisten winstmarges beschermen tegen nieuwe concurrentie. *Schaalvoordelen* helpen retailers winstgevend te blijven ondanks toenemende concurrentie.

Locatiestrategie confronteert retailers met de keuze tussen nabijheid tot klanten versus clustering bij concurrenten. Hotelling (1929) toonde aan dat de voordelen van *vestigingsconcentratie* opwegen tegen de voordelen van geografische spreiding. Vestigingsconcentratie van bedrijven met vergelijkbare of complementaire producten reduceert zoekkosten voor consumenten door clustering van vergelijkbare retailers (Bolt, 1995). Daarbij speelt de wens van de consument om door vergelijking van artikelen tot de beste aankoop te komen, hetgeen door clustering wordt vergemakkelijkt, een belangrijke rol (Bolt, 2003). Deze concentratie verhoogt omzetten doordat gecombineerde winkels betere behoeftevervulling bieden dan individuele retailers.

Tot slot speelt de *afstand tot de consument* in vergelijking tot de concurrentie een rol (Dipasquale & Wheaton, 1996). Hiervoor is met name in de klassieke locatietheorieën van onder andere Christaller (1933) en nader uitgewerkt door Berry (1967) nadrukkelijk aandacht. Dichter bij de markt ligt de huurprijs hoger. De verschillen in huurniveau worden echter kleiner naarmate de afstand toeneemt (Vink-Dasselaar, 2022). Afstandsfactoren verliezen traditioneel belang naarmate mobiliteit toeneemt. Hoewel nabijheid historisch cruciaal was, tonen moderne studies dat consumenten bereid zijn verder te reizen voor uitgebreidere winkelaanbiedingen (Eppli & Shilling, 1995).

Locatie

Toegankelijkheid en *zichtbaarheid* vormen cruciale factoren bij de invloed van de locatie van een winkelcentrum op de detailhandelsomzetten, doordat zij extra bezoekersstromen genereren. Daarnaast verklaren ze significante huurverschillen tussen winkelcentra. Bereikbaarheid omvat parkeerfaciliteiten en verkeersstromen, terwijl zichtbaarheid verwijst naar retailer exposure. Voor de Nederlandse markt heeft Koot (2007) vastgesteld dat wanneer de parkeergelegenheid daalt van 'voldoende' naar 'slecht', de gemiddelde huurprijs met € 24,-- per m2 vvo daalt (voor een standaardunit). Daarnaast vergelijkt de consument winkelcentra ook met e-shopping. Hoe beter een centrum – met de auto en de fiets - toegankelijk is, hoe minder snel de consument geneigd is om het centrum te vervangen door een aankoop online (Weltevreden & Van Rietbergen, 2007).

Het fysieke gebouw

Het fysieke gebouw bepaalt in belangrijke mate de commerciële prestaties van winkeliers en bestaat, aldus Mejia en Benjamin (2002), uit drie kerncomponenten: winkeloppervlak, de kwaliteit van de voorzieningen en de winkelpositionering. Hieraan wordt eigendomsstructuur toegevoegd, omdat uit de wetenschappelijke literatuur blijkt dat dit van invloed is op de detailhandelsomzetten. De consument vergelijkt winkelcentra met alternatieve winkelcentra in het gebied, en is bereid langer te reizen voor een groter winkelcentrum en winkelcentra die in zijn ogen een hogere aantrekkingskracht hebben (Reilly, 1931; Dipasquale & Wheaton, 1996). Reilly (1953) benadrukt echter dat de invloed van het fysieke gebouw ondergeschikt is aan bevolkingsomvang en afstand tot de consument.

Het *winkeloppervlak* heeft meerdere effecten op het succes van een winkel. Grotere winkels verwerven doorgaans grotere marktaandeelen, waarbij omvangrijkere winkelcentra systematisch betere omzetre-sultaten per vierkante meter realiseren. Uit Nederlands onderzoek blijkt dat een uitbreiding van 1.000 m² bvo aan winkelruimte de huur laat stijgen met circa 6% (Koot, 2007). Bovendien ontstaan onderlinge beïnvloedingseffecten tussen retailers: de omvang van individuele winkels beïnvloed hun eigen ver-koopprestaties én die van omliggende winkeliers. Daarnaast blijkt uit de literatuur dat ‘anker huurders’, dit zijn de bekende winkels met een groot winkeloppervlak, klanten aantrekken naar het winkelcentrum (Brueckner, 1993). Daarmee stimuleren zij de omzetten van kleinere retailers.

De *kwaliteit van de voorzieningen* heeft een sterke invloed op de huuropbrengsten in winkelcentra. Verouderde resulteren in dalende huurwaarden, waardoor renovaties vereist zijn om de benodigde con-currentiekracht te behouden (Gatzlaff, Sirmans, & Diskin, 1994). Koot (2007) stelt voor Nederlandse wijkwinkelcentra vast dat de huur van een 10 jaar ouder gebouw 6% lager ligt. In zijn onderzoek vindt Koot opmerkelijker wijs geen significant bewijs dat een recente renovatie een positief effect heeft op de huurprijs. Wel ziet hij dat een overkapping een positief effect heeft op de huurprijs (+ 6%).

De *positionering van een winkel* binnen het winkelcentrum is bepalend vanwege ongelijke bezoekers-verdelingen. Perifeer geplaatste retailers ondervinden een lagere klantenstroom, terwijl centraal gesi-tueerde winkels profiteren van intensievere bezoekersstromen door het winkelcentrum (Brown, 1992). De standplaatsen worden door Bolt (2003) ingedeeld in A-, B- en C-gebieden, waarbij in A-gebieden hoge detailhandelsomzetten worden gerealiseerd die in de C-gebieden tot 80% terug kunnen lopen. De door de winkelier gewenste locatie wordt bepaald door clustering-voordelen (nabijheid tot gelijk-soortige winkels) en centraliteitsbehoeften (toegang tot hoofd-bezoekersstromen).

In het kader van dit onderzoek is, in aanvulling op Mejia en Benjamin (2002) ook de invloed van de *eigendomsstructuur* op de huuropbrengsten van groot belang. In algemene zin is commercieel vast-goed winstgevend wanneer het in handen is van één eigenaar in plaats van meerdere (Schulz, Parisi, & Depoorter, 2002). Dit is te verklaren doordat eigenaren bij versnipperd eigendom minder geneigd zijn te investeren, vooral wanneer andere eigenaren dan degene die de verbeteringen doorvoert profijt heb-ben van verbeteringen die worden aangebracht. Dit probleem verergert naarmate er meer verschillende eigenaren betrokken zijn bij een vastgoedobject (Parisi, Schulz, & Depoorter, 2005). Naar de invloed van de eigendomsstructuur is in de Nederlandse markt slechts beperkt onderzoek gedaan. Khoshbakht (2015) deed kwantitatief onderzoek naar de huurprijzen van 97 winkelcentra en kwam tot de conclusie dat de situatie dat een winkelcentrum één eigenaar heeft, de voorkeur heeft boven een versnipperde eigendomsstructuur bij kleine (minder dan 25 winkels) en grote (meer dan 50 winkels) winkelcentra. Bij deze typen winkelcentra liggen de huren significant lager indien sprake is van versnipperd eigendom. Bijzonder is dat uit de door hem gehanteerde dataset volgt dat middelgrote winkelcentra (25 – 50 win-kels) tegenovergestelde resultaten vertonen. Khoshbakht verklaart dit door erop te wijzen dat de mid-delgrote winkelcentra in zijn dataset worden gekenmerkt door de aanwezigheid van grote, professionele beleggers. Zij onderscheiden zich van kleinere individuele eigenaren door hun grotere bereidheid tot samenwerking bij nieuwe ontwikkelingen en investeringen, hetgeen de empirische bevindingen voor de middelgrote categorie beïnvloedt en verklaart waarom deze groep afwijkende resultaten toont ten op-zichte van de algemene trend. De bevestiging daarvan komt van De Jong (2018). Zij hanteert een dataset bestaande uit 294 Nederlandse winkelcentra. 51% van de onderzochte winkelcentra wordt ge-kenmerkt door gedeeld eigendom. Het onderzoek analyseert kwantitatief het effect van versnipperde eigendomsstructuren en concludeert dat versnipperde eigendom een negatieve invloed (-10%) uitoe-fent op de huurwaarde. Een belangrijke methodologische beperking van dit onderzoek betreft de afba-kening van het onderzoeksobject. De Jong concentreert zich niet uitsluitend op planmatig ontwikkelde winkelcentra, maar heeft ook historisch gegroeide winkelstraten in de analyse betrokken. Deze hetero-geniteit in de steekproef kan de generaliseerbaarheid van de bevindingen naar specifiek geplande win-kelcentra beperken.

1.2.2.2. Niet-ruimtelijke factoren

Winkel(centrum) imago

Ook het winkelimago beïnvloedt de detailhandelsomzetten significant (Meija & Benjamin, 2002). Het winkelimago betreft de perceptie van consumenten ten aanzien van winkelkenmerken zoals de kwaliteit van het productassortiment, service en gemak. Discount- en fashion retailers hanteren verschillende imagostrategieën die uiteenlopende consumentensegmenten aantrekken. Discounters richten zich op prijs-kwaliteitverhouding voor kostengeoriënteerde shoppers, terwijl fashion retailers investeren in trendy uitstraling voor imagebewuste consumenten. Het imago van 'anker huurders' vormt de meest invloedrijke bron van niet-ruimtelijke externe effecten in overdekte winkelcentra, waarbij de kwaliteit van prestigieuze hoofdwinkels uitstraalt op het gehele centrum. De vestiging van een extra grote trekker in een Nederlands wijkwinkelcentrum leidt gemiddeld tot een stijging van de huurprijs per m² verhuurbaar vloeroppervlak van ongeveer 11% (Koot, 2007). Naast het imago van de winkels speelt ook het imago van het winkelcentrum als geheel een belangrijke rol. Zo volgt uit onderzoek van Weltevreden en Van Rietbergen (2007) dat hoe attractiever het winkelcentrum, waar het gaat om winkelplezier en vrijetijdsbesteding, hoe minder de consument geneigd is om winkelaankopen op internet te doen (Weltevreden & Van Rietbergen, 2007).

Huurdersmix

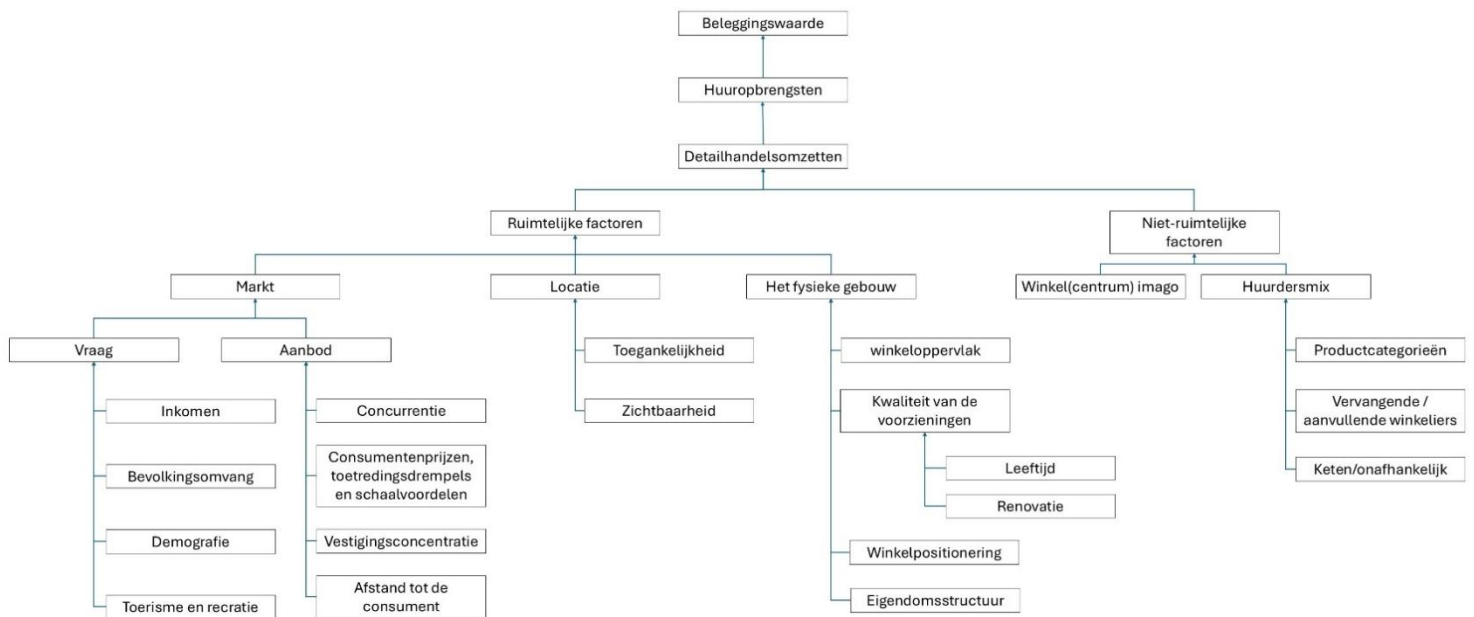
De huurders-mix vormt de samenstelling van verschillende winkels binnen een winkelcentrum. Het belang van deze winkelmix voor de omzet van winkelcentra wordt benadrukt door Kirkup en Rafiq (1994), die stellen dat de huurdersmix invloed heeft op het algehele imago van een winkelcentrum. Anikeeff (1996) beargumenteert dat de mix in vergelijking met andere typen van commercieel vastgoed het belangrijkste is. Nederlands onderzoek op basis van gegevens over winkelgebieden tussen 1996 en 2011 toont aan dat winkelhuren significant samenhangen met de samenstelling van huurders. Winkelgebieden met een grotere variatie in huurders realiseren hogere huren dan gebieden met een minder diverse huurdermix (Zhang, 2021). Meija en Benjamin (2002) onderscheiden drie hoofdaspecten: productcategorieën, substitutie versus complementaire detailhandel, en franchise versus zelfstandige ondernemers.

De ULI hanteert 11 *productcategorieën* die doorgaans vertegenwoordigd zijn in regionale en superregionale winkelcentra, variërend van algemene handelswaar, voeding en kleding tot schoenen, boeken en sieraden (The Urban Land Institute, 1999). Locatus hanteert 8 groepen die onderverdeeld zijn in 17 hoofdbranches, en een aanvullende groep voor leegstand (Locatus, 2025). Tussen deze verschillende winkeltypen bestaan verschillen in gerealiseerde detailhandelsomzetten. Ook variëren hun rollen bij het genereren van externe effecten. Bovendien verschilt de mate waarin huurprijzen worden beïnvloed door de 'anker huurder'.

Winkelcentra voorzien in de behoefte van consumenten op één plek diverse typen boodschappen te doen en om aanbiedingen te vergelijken. Hoewel de ruimtelijke clustering vaak als voldoende wordt beschouwd om aan deze behoeften te voldoen, is het type winkel even belangrijk. Voor het behalen van de maximale detailhandelsomzet moet steeds beoordeeld worden of een nieuwe huurder een *substituut* is voor een reeds bestaande huurder, of dat de nieuwe huurder de detailhandelsomzetten van andere huurders juist *positief beïnvloed* (Brown, 1992). Zo profiteren gemak- en vergelijkingswinkels wanneer zij dicht bij elkaar gevestigd zijn, terwijl dat niet voor dienstverleners geldt.

Tot slot wordt er onderscheid gemaakt tussen *ketens*, waaronder tevens franchisers worden verstaan, en *onafhankelijke winkeliers*. De grotere ketens hebben traditioneel een langere levensduur als gevolg van de aanwezige ervaring, het kwalitatieve management, de aanwezig financiële armslag en de lagere operationele kosten (Bolt, 2003). Dit verklaart de voorkeur van winkelcentrumeigenaren voor ketens boven onafhankelijker winkeliers. Daarbij speelt volgens Golosinski en West (1995) tevens een rol dat onafhankelijke winkeliers de neiging hebben om aan de ene kant de kwaliteit van hun assortiment en

reclame te verminderen, terwijl zij aan de andere kant meeliften op de inspanningen van meer bekende huurders.



Figuur 9: bepalende factoren voor detailhandelsomzetten op basis van Mejia en Benjamin (2002); eigen bewerking auteur (2025).

Beantwoording van deelvraag 2

Hoe kan 'verbeterd functioneren' van winkelcentra met versnipperd eigendom worden gedefinieerd en gemeten?

Het functioneren van winkelcentra wordt in de vastgoedpraktijk primair gemeten aan de hand van detailhandelsomzetten per vierkante meter van de huurders. Deze omzetten vormen de basis voor huurprijsbepaling en hebben daarnaast fundamentele invloed op de beleggingswaarde van het commerciële vastgoed door hun impact op het beleggingsrisico en de daaruit voortvloeiende bruto-aanvangsrendementen.

De detailhandelsomzetten worden bepaald door een veelvoud aan factoren, die volgens Mejia en Benjamin (2002) kunnen worden onderverdeeld in ruimtelijke (markt, locatie, gebouw) en niet-ruimtelijke factoren (imago, huurdersmix). In het kader van dit onderzoek is aan het model van Majia en Benjamin toerisme en recreatie, alsmede de eigendomsstructuur toegevoegd, aangezien uit de literatuur volgt dat de eerste een positieve en de tweede in de vorm van versnipperd eigendom een negatieve invloed heeft op het functioneren van winkelcentra.

1.3. Heersende juridische structuren

Winkelcentra met versnipperd eigendom kunnen worden georganiseerd via verschillende juridische structuren, elk met specifieke kenmerken betreffende eigendom, bestuur en collectieve besluitvorming. De twee hoofdstructuren die in de praktijk worden toegepast zijn het appartementsrecht met een Vereniging van Eigenaars (VvE) en de Coöperatieve Vereniging van Eigenaren (CVvE) (Sellenraad, 2011).

1.3.1. De Vereniging van Eigenaars (VvE)

De VvE vormt de meest gangbare juridische structuur voor winkelcentra met versnipperd eigendom, in de zin dat daarbij de daarvoor bedoelde structuur uit het Burgerlijk Wetboek (BW) wordt gebruikt. Bij deze constructie wordt het gebouw gesplitst in appartementsrechten conform artikel 5:106 BW, waarbij iedere gerechtigde een aandeel verkrijgt in de eigendom van het gebouw met grond en toebehoren (Bartels & Vonck, 2025). Dit aandeel omvat enerzijds het exclusieve gebruiksrecht van een bepaald privégedeelte en anderzijds het medegebruik van de gemeenschappelijke delen. Bij splitsing ontstaat verplicht een VvE die het beheer over de gemeenschappelijke delen voert (artikel 5:126 lid 1 BW). Beslissingen over het onderhoud van deze gemeenschappelijke delen moet worden genomen in de vergadering. Het lidmaatschap is kwalitatief: het vangt automatisch aan bij verwerving van een appartementsrecht en eindigt bij vervreemding.

De VvE moet zich houden aan een streng wettelijk kader dat is neergelegd in Boek 5 BW, met beperkte mogelijkheden voor afwijking. Voor reguliere beheersbesluiten geldt een gewone meerderheid van stemmen, maar voor wijzigingen van de akte van splitsing en het reglement is doorgaans unanimiteit vereist (artikel 5:139 BW). Dit unanimiteitsvereiste kan in de praktijk tot complexe en langdurige besluitvormingsprocessen leiden (Vonck, 2025). Voor minder ingrijpende regelingen kan de VvE een huishoudelijk reglement opstellen dat met een twee derde meerderheid kan worden vastgesteld en gewijzigd.

1.3.2. De Coöperatieve Vereniging van Eigenaren (CVvE)

Vóór de introductie van de VvE werd doorgaans gebruikgemaakt van de Coöperatieve Vereniging van Eigenaren (CVvE), ook wel flatcoöperatie genoemd, om de juridische eigendom van een gebouw vorm te geven en het woongenot van de appartementen in het gebouw te verschaffen (Van Velten, 2012; Rensen & Blanco Fernandez, 2022). Bij deze structuur wordt de coöperatie eigenaar van het gehele gebouw, en krijgen de leden een persoonlijk gebruiksrecht van een bepaald gedeelte plus medegebruik van gemeenschappelijke delen. De CVvE moet bewust worden opgericht door een oprichtingshandeling. De beheerstaak van de CVvE omvat de exploitatie van het gehele gebouw en het sluiten van overeenkomsten met de leden betreffende dienstverlening zoals schoonmaak en verwarming. De Coöperatie kan zelfstandig besluiten nemen als eigenaar van het gebouw. Het lidmaatschap is kwalitatief, waarbij het bestuur beslist over toelating van nieuwe leden en ballotage kan worden toegepast (Van Velten, 2012). De CVvE opereert onder het algemene coöperatierecht zonder de gespecialiseerde regels van het appartementsrecht. Voor besluiten geldt het principe van gewone meerderheid, tenzij de statuten anders bepalen.

Deze structuur is door MBO gebruikt voor de door hen ontwikkelde winkelcentra, in de zin dat individueel eigendom van de winkel gecombineerd is met het lidmaatschap van een CVvE die eigenaar is van gemeenschappelijke voorzieningen zoals de passage en het expeditiehof (Sellenraad, 2011). De reden daarachter is enerzijds dat de VvE bij de eerste door MBO ontwikkelde centra nog niet was geïntroduceerd, en anderzijds dat MBO als uitgangspunt had om de winkelier via de koop-leaseconstructie de volledige eigendom van de winkel over te dragen.

1.3.3. Vergelijking en praktische overwegingen

Voor aanpassingen aan gemeenschappelijke delen biedt de CVvE duidelijke praktische voordelen. Omdat de CVvE eigenaar is van deze delen, kan zij met een gewone meerderheid van stemmen besluiten tot modificaties, renovaties of herinrichtingen van passages, expeditiehoven en andere gedeelde voorzieningen. Dit staat in schril contrast met de VvE, waar voor wijzigingen van de akte van splitsing doorgaans unanimiteit vereist is conform artikel 5:139 BW, wat tot langdurige en complexe besluitvormingsprocessen kan leiden (Van Velten, 2016). Een enkele tegenstemmer kan bij de VvE ingrijpende verbeteringen jarenlang blokkeren.

Deze flexibiliteit van de CVvE kent echter een belangrijke keerzijde bij grootschalige winkelcentrumrenovaties. Terwijl de CVvE volledige zeggenschap heeft over de gemeenschappelijke delen, heeft zij geen enkele invloed op de winkelunits die in volle eigendom zijn van individuele winkeliers. Bij ambitieuze renovatieplannen die zowel gemeenschappelijke als private delen betreffen, ontstaat een paradoxale situatie: de CVvE kan weliswaar snel besluiten over haar eigen eigendom, maar staat volledig machteloos tegenover eigenaren van winkelunits die niet willen meewerken (Krusel & Kuiper, 2005).

Hier toont zich het voordeel van het VvE-systeem. Hoewel de VvE voor wijzigingen van de akte van splitsing in beginsel unanimiteit vereist, biedt Boek 5 BW specifieke instrumenten om laatste tegenstemmers over de streep te trekken. Artikel 5:139 lid 2 BW biedt onder bepaalde omstandigheden de mogelijkheid wijzigingen door te voeren met een vier vijfde meerderheid. Daarnaast kent het appartementsrecht procedures voor gedwongen verkoop en andere dwangmiddelen die kunnen worden ingezet bij structurele tegenwerking (Bartels & Vonck, 2025). De CVvE mist dit gespecialiseerde instrumentarium volledig en moet volledig vertrouwen op vrijwillige medewerking van de eigenaren van de winkels.

Deze verschillen maken de CVvE tot een flexibele keuze voor winkelcentra waar vooral aanpassingen aan gemeenschappelijke voorzieningen worden verwacht, zoals modernisering van passages of technische installaties. Voor winkelcentra die mogelijk grootschalige herontwikkeling ondergaan waarbij ook private units betrokken moeten worden, biedt de VvE ondanks haar complexere procedures uiteindelijk meer rechtsinstrumenten om alle eigenaren te betrekken bij noodzakelijke transformaties.

Beantwoording van deelvraag 3

Wat zijn de heersende juridische structuren van winkelcentra met versnipperd eigendom en wat zijn hun belangrijkste kenmerken met betrekking tot eigendom en collectieve besluitvorming?

De heersende juridische structuren van winkelcentra met versnipperd eigendom zijn de, reeds bij beantwoording van deelvraag 1 aangehaalde, Vereniging van Eigenaars (VvE) en de Coöperatieve Vereniging van Eigenaren (CVvE).

De VvE vormt de meest gangbare juridische structuur voor winkelcentra met versnipperd eigendom binnen het Nederlandse rechtssysteem. Bij deze constructie wordt het gebouw gesplitst in appartementsrechten, waarbij iedere gerechtigde een aandeel verkrijgt in de eigendom van het gebouw, alsmede een exclusief gebruiksrecht verkrijgt van een specifiek privégedeelte en medegebruik van gemeenschappelijke delen. Voor reguliere besluiten geldt een gewone meerderheid, maar wijzigingen van de akte van splitsing vereisen doorgaans unanimiteit, wat tot complexe besluitvormingsprocessen kan leiden.

De CVvE is met name toegepast in de door MBO ontwikkelde centra. Bij deze structuur wordt de coöperatie eigenaar van de gemeenschappelijke delen van het winkelcentrum en krijgen de leden medegebruik van de gemeenschappelijke delen. De winkels blijven daarentegen in volle eigendom van de afzonderlijke eigenaren. Voor besluiten geldt het principe van gewone meerderheid, tenzij statuten anders bepalen. Doordat de winkelruimtes geen onderdeel uitmaken van de CVvE kunnen de gezamenlijke eigenaren geen besluiten nemen over deze delen van het winkelcentrum.

Beide structuren kenmerken zich door gefragmenteerd eigendom met collectieve besluitvorming. Het belangrijkste verschil is dat in de CVvE structuur zoals die door MBO is gebruikt, de individuele winkelruimte in volle eigendom van de individuele eigenaar is. Ten aanzien van de besluitvorming geldt dat de VvE vanuit een stringent wettelijk kader is gereguleerd. Dat brengt aan de ene kant met zich

mee dat in vergelijking met de CVvE vaker unanimiteit is vereist. Aan de andere kant biedt het wet-
telijk kader beperkte dwangmiddelen gezamenlijke besluiten te nemen.

1.4. Uitdagingen en belemmeringen bij versnipperd eigendom: de theorie

Het fundamentele onderscheid tussen winkelcentra met versnipperd eigendom en winkelcentra waar-
bij het eigendom in handen is van één eigenaar ligt in de afwezigheid van een centrale besluitvormer
die het belang van het gehele winkelcentrum vooropstelt. Er is, ondanks de in paragraaf 1.3 beschre-
ven juridische structuren, geen algemeen bindend en coördinerend beheer (Orr, Stewart, Jackson, &
White, 2022). Zoals in paragraaf 1.2 reeds uiteen is gezet, heeft de aanwezigheid van gedeelde ei-
gendom een negatieve invloed op het huurniveau, waardoor het een uitdaging vormt. Nobelprijswin-
naar James Buchanan stelt zelfs dat de maatschappij maximale waarde krijgt wanneer één beslisser
de controle heeft over het gebruik van de hulpbron, in casu het vastgoed (Buchanan & Yoon, 2000).

In deze paragraaf wordt ingegaan op de specifieke uitdagingen en belemmeringen die resulteren in
een lagere detailhandelsomzet, huuropbrengst en beleggingswaarde. Een uitdaging is een in beginsel
oplosbaar probleem. Een belemmering belemmert de doorvoering van de oplossing.

Allereerst zal in worden gegaan op de algemene literatuur ten aanzien van vastgoed met gedeelde
eigendom die ingaat op de commons en anticommons problematiek. Vervolgens zal in worden ge-
gaan op literatuur die ziet op de vijf belangrijkste uitdagingen van winkelcentra met gedeelde eigen-
dom (concurrentie, huurdersmix, externe effecten, renovatie en transformatie en kennis).

1.4.1. Uitdagingen van winkelcentra met versnipperd eigendom: de theorie

1.4.1.1. Commons en anticommons

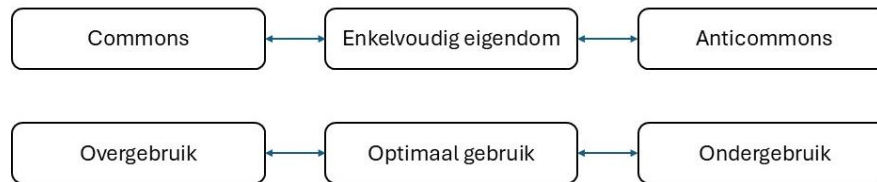
De fragmentatie van eigendomsrechten vormt een uitdaging die kan leiden tot suboptimaal gebruik van
schaarse hulpbronnen. Dit verschijnsel manifesteert zich in twee tegengestelde vormen: het "commons
probleem" (overgebruik) en het "anticommons probleem" (ondergebruik).

Het commons probleem verwijst naar situaties waarin meerdere partijen het recht hebben om een ge-
deelde hulpbron te gebruiken, wat, zonder een kosteneffectieve manier om elkaars gebruik te monitoren
en te beperken, leidt tot overmatig gebruik ('free-riders') en uitputting van de hulpbron (Parisi, Schulz,
& Depoorter, 2004).

Het anticommons probleem ontstaat wanneer meerdere eigenaren het recht hebben om de ander uit
te sluiten van het gebruik van een gedeelde hulpbron en geen van de eigenaren een effectief gebruiks-
recht heeft. Het uitsluiten kan er ook op zien dat een bepaalde handeling voor sommige eigenaren
minder nut heeft, waardoor zij niet bereid zijn medewerking te verlenen. In tegenstelling tot het com-
mons probleem, ontstaat dan ondergebruik (Parisi, Schulz, & Depoorter, 2004). De gevolgen van on-
derbenutting nemen toe naarmate zowel de versnippering van het eigendom, als de misgelopen syner-
giën toenemen (Schulz, Parisi, & Depoorter, 2002). Deze problematiek is bij winkelcentra met versnip-
perd eigendom nog prangender dan het commons probleem. Zo kan één afzonderlijke eigenaar een
grootschalige renovatie van een winkelcentrum tegenhouden door geen toestemming te geven.

Het onderliggende probleem is dat rationeel handelende individuen, wanneer zij elk hun eigen belang
nastreven, hulpbronnen verspillen doordat deze overmatig of onvoldoende worden benut ten opzichte
van het maatschappelijk optimum (Heller, 1998, 2013). Juist doordat rationeel handelende eigenaren

hun eigen belang nastreven, worden winkelcentra met versnipperd eigendom gekenmerkt door het ontbreken van een gecoördineerd beheer. Beide problemen vloeien voort uit een gebrek aan conformiteit tussen gebruiks- en uitsluitingsrechten (Parisi, Schulz, & Depoorter, 2005). Daarmee belemmert gedeeld eigendom het optimaal functioneren van winkelcentra.



Figuur 10: Commons, anticommons en optimaal gebruik op basis van Heller (2013); eigen bewerking auteur (2025).

1.4.1.2. Concurrentie

In winkelcentra met gedeeld, en in meerdere mate versnipperd, eigendom ontstaat een complexe dynamiek waarin meerdere eigenaren onderling concurreren om dezelfde potentiële huurders (Orr, Stewart, Jackson, & White, 2022). Deze onderlinge concurrentie kan leiden tot een neerwaartse druk op huurprijzen, aangezien eigenaren geneigd zijn hun huurcondities aantrekkelijker te maken om nieuwe huurders aan te trekken ten opzichte van de overige eigenaren in het winkelcentrum. Hoewel dit op het eerste gezicht voordelig lijkt voor potentiële huurders die kunnen profiteren van lagere huren, dient dit genuanceerd te worden. Door de sterke koppeling tussen detailhandelsomzetten en huurprijzen zijn lagere huren vaak het gevolg van lagere detailhandelsomzetten (Meija & Benjamin, 2002). De lagere huren vormen dus niet zozeer een voordeel voor de huurder, maar eerder een noodzakelijke aanpassing aan de verminderde commerciële aantrekkelijkheid van de locatie.

1.4.1.3. Huurdersmix

Detailhandelshuren vertonen een significante relatie met de huurdersmix, waarbij winkelgebieden met een meer gevarieerde huurderssamenstelling hogere huren realiseren dan gebieden met een beperktere mix (Zhang, 2021; Meija & Benjamin, 2002). Over het algemeen bestaat er een positieve relatie tussen de diversiteit van de huurdersmix en de hoogte van detailhandelshuren. Naast de samenstelling van huurders speelt ook de onderlinge locatie van winkels en hun positionering ten opzichte van bezoekersstromen een cruciale rol in het bepalen van huurprijzen. Bij winkelcentra met gedeeld eigendom ligt dit echter buiten de directe invloedssfeer van individuele eigenaren (Zhang, 2021). De afzonderlijke eigenaren kunnen dus niet zelfstandig de optimale huurderssamenstelling realiseren die nodig is voor het maximaliseren van huurinkomsten, aangezien zij slechts controle hebben over hun eigen panden en niet over de totale commerciële strategie van het winkelcentrum.

1.4.1.4. Externe effecten

De detailhandelsomzet, en daarmee de huurprijs, is in sterke mate afhankelijk van de samenstelling en kwaliteit van de overige winkels in het winkelcentrum en hun vermogen om consumenten aan te trekken. Als winkelpanden in afzonderlijk eigendom zijn, worden de positieve externe effecten die winkels onderling op elkaar uitoefenen echter niet automatisch verrekend in de huurprijs (Koster, Pasidis, & van Ommeren, 2019). Zij tonen aan dat deze fragmentatie van eigendom leidt tot suboptimale huurprijzen, waarbij individuele eigenaren niet volledig profiteren van de toegevoegde waarde die hun huurders creëren voor het gehele winkelgebied. Deze bevindingen zijn afkomstig uit Nederlandse winkelstraten, doch eveneens toepasbaar op winkelcentra met gedeeld eigendom gezien gelijklopende eigendomsproblematiek. Bovendien ontstaat er een specifiek dilemma bij het aantrekken van belangrijke anker huurders. Eigenaren moeten soms aanzienlijke huurkortingen verstrekken om dergelijke huurders te kunnen aantrekken (Carter, 2009), maar kunnen deze investering niet terugverdienen door hogere huren bij overige winkeliers te rekenen, aangezien deze zich in eigendom van anderen bevinden. Daarbij is van belang dat de impact van een ankerhuurder op de huurprijzen van de overige huurders groot is.

Uit Amerikaans onderzoek blijkt dat het verdwijnen van een grote ankerhuurder kan leiden tot een daling van 25% in de huren van overige huurders (Gatzlaff, Sirmans, & Diskin, 1994). Daarbij moet wel worden opgemerkt dat grote warenhuizen in de Amerikaanse context doorgaans een dominantere rol spelen dan de grootste huurders in Nederlandse winkelcentra. Koot (2007) kwam voor de Nederlandse markt tot de conclusie dat het vestigen van een extra grote trekker in een Nederlands wijkwinkelcentrum leidt tot een stijging van de huurprijs per m² verhuurbaar vloeroppervlak van ongeveer 11%.

1.4.1.5. Renovatie en transformatie

Winkelcentra doorlopen gedurende hun bestaan verschillende levenscyclusfasen die elk specifieke managementstrategieën vereisen. Volgens Lowry (1997) bestaat de levenscyclus uit vier fasen: innovatie (opening), groei (versnelde ontwikkeling), volwassenheid en verval. Dit model schrijft voor dat in de groeifase kleine aanpassingen worden doorgevoerd, in de volwassenheidsfase het onderhoud van bestaande faciliteiten centraal staat, en in de vervalphase uitgebreide renovatie of transformatie noodzakelijk is. Dolega & Celińska-Janowicz (2015) introduceren een vergelijkbare doch nadrukkelijk adaptieve cyclus waarin na de groeifase (de opening van nieuwe winkelruimten) een consolidatiefase van stabiliteit volgt, gevolgd door een releasefase met toenemende leegstand. Tot slot is er de herreoriëntatiefase waarin innovatie zoals reorganisatie of transformatie plaatsvindt, waarna de cyclus herstart.

Gezien de hoge kosten van planning, bouw en beheer van winkelcentra is het voor zowel eigenaren en winkeliers cruciaal om deze levenscyclusfasen te identificeren voor strategische planning. Volgens Lowry (1997) is voortdurende innovatie en vernieuwing essentieel voor het succes van winkelcentra. Wong & Norman (1994) benadrukken dat het optimale renovatiemoment afhangt van de snelheid waarmee de netto huurinkomsten dalen, het niveau en de verandering van renovatiekosten, disconteringsvoeten en veranderende marktomstandigheden.

Bij enkelvoudig eigendom wordt renovatie over het algemeen proactief ingezet vanuit marktkennis om waardecreatie na te streven, terwijl bij versnipperd eigendom renovatie pas later wordt overwogen wanneer zich problemen voordoen en men gedwongen wordt bezoekersaantallen en daarmee de detailhandelsomzet te verhogen. Voor een succesvolle renovatie is de samenwerking tussen belanghebbenden een cruciaal onderdeel van het proces (Lowry, 1997). De samenwerking tussen een grote groep van eigenaren bemoeilijkt echter grootschalige herontwikkeling aanzienlijk. Een probleem dat wordt verergerd indien eigenaren weigeren om deel te nemen aan discussies over de behoeften en vooruitzichten van het gebied (Guy, 2004).

1.4.1.6. Kennis

Professionele vastgoedbeleggers die de eigendom van een volledig winkelcentrum in handen hebben beschikken over uitgebreide marktkennis die zij strategisch inzetten om bijvoorbeeld kansen te identificeren en gerichte herontwikkelingen te ondernemen. De kleinere eigenaren van winkelcentra met versnipperd eigendom missen vaak deze expertise waardoor zij enkel uit noodzaak ontwikkelen (Sellenraad, 2011). Dit kan leiden tot suboptimale investeringsbeslissingen. Tegelijkertijd beargumenteert De Jong (2018) dat meerdere eigenaren samen juist over een bredere kennisbasis kunnen beschikken, wat theoretisch tot betere besluitvorming zou kunnen leiden, mits deze kennis effectief wordt gecoördineerd.

1.4.2. Belemmeringen van winkelcentra met versnipperd eigendom: de theorie

In deze paragraaf is tot nu toe ingegaan op de specifieke uitdagingen in planmatig ontwikkelde winkelcentra met versnipperd eigendom, althans gedeeld eigendom, zoals die uit de academische literatuur volgen. In het tweede deel van deze paragraaf zal, eveneens op basis van academische literatuur, worden ingegaan op de belemmeringen voor het adresseren van de hierboven genoemde specifieke

uitdagingen. Zoals gezegd is een uitdaging een in beginsel oplosbaar probleem. Een belemmering belemmert de doorvoering van de oplossing.

1.4.2.1. Commons en anticommons

Er is geen wetenschappelijke literatuur die, expliciet ten aanzien van winkelcentra met versnipperd eigendom, antwoord op voornoemde vraag geeft. Derhalve zal worden teruggegrepen op algemenere literatuur ten aanzien van het commons en het anticommons probleem, zoals beschreven in paragraaf 1.4.1.1. Volgens Heller (1998) worden verbeteringen die in beginsel door de markt doorgevoerd kunnen worden belemmerd door fundamentele economische mechanismen: transactiekosten en strategisch gedrag. Deze belemmeringen verklaren waarom potentieel waarde creërende projecten vaak niet tot stand komen, ondanks dat alle betrokken partijen baat zouden hebben bij de realisatie ervan. Daarnaast wijst Heller op belemmeringen ten aanzien van het door de overheid hervormen van eigendomsrechten.

Transactiekosten

Transactiekosten omvatten alle kosten die verbonden zijn aan het tot stand brengen van een economische transactie, bovenop de directe kosten van het goed of de dienst zelf. Denk daarbij aan informatie- en onderhandelingskosten. Deze kosten werken belemmerend omdat zij een drempel vormen die moet worden overwonnen voordat een transactie economisch aantrekkelijk wordt (Parisi, Schulz, & Depoorter, 2005). Wanneer transactiekosten hoog zijn, kunnen zij de potentiële voordelen van een project overtreffen, waardoor economisch efficiënte uitkomsten niet worden gerealiseerd (Merges, 2011).

Het fundamentele probleem is dat transactiekosten de netto-opbrengst van verbeteringsprojecten verminderen. Zelfs wanneer een project technisch en economisch haalbaar is en alle partijen er baat bij zouden hebben, kunnen de kosten van het organiseren, onderhandelen en implementeren van het project zo hoog oplopen dat het uiteindelijk niet meer rendabel is. Daarbij is van belang dat transactiekosten groeien naarmate het aantal betrokken partijen groeit (Parisi, Schulz, & Depoorter, 2004). Dit creëert een situatie waarbij maatschappelijk wenselijke projecten niet tot stand komen vanwege de praktische kosten van coördinatie.

Strategisch gedrag

Naast transactiekosten wordt het doorvoeren van verbeteringen belemmerd door verschillende vormen van strategisch gedrag waarbij eigenaren handelen op basis van hun individuele belangen, zelfs wanneer dit ten koste gaat van collectieve voordelen. Strategisch gedrag is de belangrijkste belemmering in anticommons-situaties (Parisi, Schulz, & Depoorter, 2005).

Wanneer individuele eigenaren beseffen dat hun medewerking essentieel is voor een collectief verbeteringsproject kunnen deze eigenaren strategische prijszetting toepassen, waarbij zij onevenredig hoge compensatie eisen voor hun medewerking. Een eigenaar kan bijvoorbeeld eisen dat hij een disproportioneel groot deel van de voordelen van een verbeteringsproject ontvangt, of kan een exorbitant hoge prijs vragen voor de verkoop van zijn eigendomsaandeel vragen. Deze dynamiek kan ertoe leiden dat projecten niet gerealiseerd kunnen worden.

Publieke kosten en Investeringsafschrikking

Naast belemmeringen voor de markt, wijst Heller (1998) ook op belemmeringen voor de overheid, specifiek waar het gaat over het door de overheid hervormen van eigendomsrechten. Heller wijst in de eerste plaats op de daarmee gemoeide kosten en administratieve complexiteit. Daarnaast wijst hij erop dat deze maatregelen investeerders kunnen ontmoedigen indien zij vrezen dat zij niet of onvoldoende worden gecompenseerd.

Beantwoording van deelvraag 4a

Wat zijn de specifieke uitdagingen in winkelcentra met versnipperd eigendom en wat belemmert het doorvoeren van verbeteringen vanuit theoretisch perspectief?

Uitdagingen zijn in beginsel oplosbare problemen. De literatuur over de uitdagingen van winkelcentra met versnipperd eigendom is beperkt. Derhalve is allereerst aangesloten bij algemene theorieën over gedeeld eigendom; de commons en de anticommons. Waarbij commons-problemen leiden tot overgebruik van gedeelde hulpbronnen (free-rider gedrag), leiden anticommons-problemen tot ondergebruik door vetorechten van individuele eigenaren. Daarnaast zijn vijf specifieke uitdagingen van versnipperd eigendom geëxtraheerd uit de wetenschappelijke literatuur. Onderlinge concurrentie tussen eigenaren om huurders resulteert in neerwaartse druk op huurprijzen. Een suboptimale huurdersmix ontstaat doordat eigenaren geen controle hebben over de totale commerciële strategie. Externe effecten tussen winkels worden niet geïnternaliseerd, waardoor eigenaren niet volledig profiteren van waardecreatie voor het gehele centrum. Renovatie- en transformatietrajecten worden extreem vertraagd door complexe besluitvorming en vereiste consensus tussen vele eigenaren. Tot slot leidt het kennisverschil tussen grote professionele en kleine particuliere eigenaren tot suboptimale beslissingen.

Belemmeringen verhinderen de doorvoering van verbeteringen. Omdat er geen literatuur voorhanden is die specifiek ziet op winkelcentra met versnipperd eigendom, is aangesloten bij de theorieën aangaande de commons en de anticommons. Deze theorieën suggereren dat het doorvoeren van verbeteringen wordt belemmerd door twee fundamentele economische mechanismen. In de eerste plaats transactiekosten die verbonden zijn aan het tot stand brengen van economische transacties bovenop de directe kosten. Deze kosten groeien naarmate meer partijen betrokken zijn. Het tweede mechanisme is strategisch gedrag dat zich manifesteert doordat eigenaren hun individuele belangen nastreven via strategische prijszetting en onevenredig hoge compensatie eisen voor medewerking. Daarnaast wordt gewezen op publieke kosten en investeringsafschrikking als belemmeringen voor de overheid om verbeteringen door te voeren.

1.5. Maatregelen en strategische benaderingen: de theorie

Uitgangspunt van de onderzoeksvraag is dat de oplossingsrichtingen kunnen bestaan uit maatregelen en strategische benaderingen, waarbij de maatregelen concrete actiepunten zijn en de strategische benaderingen abstractere oplossingen bieden. De oplossingsrichtingen zijn daarnaast op te delen in oplossingen voor de uitdagingen en oplossingen voor de belemmeringen.

1.5.1. Maatregelen en strategische benaderingen voor uitdagingen: de theorie

De oplossingsrichtingen die in de literatuur worden voorgesteld om het functioneren van winkelcentra met gedeeld dan wel versnipperd eigendom te verbeteren, zijn zeer beperkt in aantal en praktische toepasbaarheid. Khoshbakht (2015) stelt als eerste oplossing voor dat één partij de andere eigenaren uitkoopt, maar erkent dat dit zeer kapitaalintensief is gezien de hoge (verwervings)kosten zoals bij stedelijke transformaties in brede zin het geval is (Buitelaar, Segeren, & Kronberger, 2008). Een tweede mogelijke oplossing die Khoshbakht voorstelt is het verbeteren van de samenwerking tussen eigenaren in algemene zin, met als argumentatie dat winkelcentra voortdurend moeten renoveren en een sterke gezamenlijke strategie moeten voeren om succesvol te blijven functioneren.

1.5.1.1. Commons en anticommons

Gezien het beperkte aantal oplossingsrichtingen ten aanzien van winkelcentra, is ook onderzoek gedaan naar de maatregelen en strategische benaderingen zoals die volgen uit de literatuur rondom het "commons probleem" en het "anticommons probleem".

Heller (1998) erkent dat het commons- en anticommons-probleem niet per definitie problematisch hoeft te zijn, als partijen goede afspraken kunnen maken. Hij benadrukt echter dat deze wel vaak problematisch zijn in een wereld van positieve transactiekosten en strategisch gedrag en imperfecte informatie. Voor die situatie zijn er volgens Heller (2013) drie oplossingsrichtingen: privatisering en markten, coöperatieve betrokkenheid, en politieke belangenbehartiging en regulering. Deze drie oplossingen komen overeen met wijze waarop eigendom kan worden georganiseerd: privé, gezamenlijk, en overheid. Langs deze wegen moet gepoogd worden om het optimale resultaat te verkrijgen, met aan de ene kant de commons en aan de andere kant de anticommons. Heller benadrukt dat hybride systemen waarbij twee of meer van de genoemde oplossingsrichtingen gecombineerd worden vaak de meest effectieve oplossingen vormen.

Er is ook literatuur die benadrukt dat de oplossing voor de anticommons problematiek het maken van bindende afspraken is, waardoor de meerderheid de minderheid kan binden (Tollenaar, 2016). Dit is in de onderliggende situatie echter geen praktische oplossing, omdat er onvoldoende handvatten zijn om de minderheid te binden.

Privatisering en markten

Bij commons-problemen functioneert privatisering door het creëren van individuele eigendomsrechten die eigenaren prikkels geven om overmatig gebruik te voorkomen (Heller, 1998; Khoshbakht, 2015). Tegelijkertijd waarschuwt Heller (2013) dat een doorgeschoten privatisering kan leiden tot een anticommons, waarbij versnipperde eigendomsrechten elkaar onderling blokkeren en collectief gebruik juist onmogelijk maken. Waar bij commons het splitsen van eigendom de oplossing vormt, vereisen anticommons derhalve het bundelen van versnipperde eigendomsrechten. Wanneer versnipperde eigendomsrechten worden samengevoegd in handen van één besluitvormer, verdwijnt automatisch de mogelijkheid voor individuele eigenaren om collectieve besluitvorming te blokkeren.

Coöperatieve betrokkenheid

De tweede oplossingsrichting ligt in coöperatief beheer. Heller (2013) geeft aan dat coöperatieve oplossingen vaak kleinschalig, contextspecifiek en lokaal zijn. Uiteindelijk komt het er op neer dat de verschillende eigenaren samenwerken om de problemen van gedeelde eigendom te overwinnen.

Een goede samenwerking is ook in de ogen van Nobelprijswinnaar Elinor Ostrom de basis om de commons en anticommons problematiek te overkomen. Zij geeft acht 'design principles' voor een stabiel beheer van verdeeld eigendom (Ostrom, 1990, 2005):

1. (Anti)commons moeten duidelijk gedefinieerde grenzen hebben die bepalen wie recht heeft op toegang tot wat;
2. Regels moeten worden aangepast aan de lokale context c.q. onderliggende belangen omdat er geen one-size-fits-all benadering bestaat;
3. Participatieve besluitvorming is cruciaal omdat afspraken eerder worden gevolgd door mensen als ze hebben meegewerkt aan de totstandkoming ervan. Daarom is het belangrijk om zoveel mogelijk mensen te betrekken bij besluitvormingsprocessen;
4. Er moet controle plaatsvinden op de gemaakte afspraken;
5. Sancties moeten oplopend zijn (waarschuwingen, boetes, etc.) voor degenen die de (anti)commons misbruiken;

6. Conflictoplossing moet laagdrempelig zijn;
7. (Anti)commons moeten zich (juridisch) kunnen organiseren;
8. (Anti)commons werken het beste als ze zijn ingebed in grotere netwerken.

Politieke belangenbehartiging en regulering

Wanneer coöperatieve mechanismen falen, kan staatsingrijpen noodzakelijk zijn. De staat kan bijvoorbeeld onteigenen of vergunningensystemen implementeren. Heller (2013) wijst er wel op dat publiek eigendom aan de ene kant de (anti)commons-problematiek kan elimineren, echter ten koste van nieuwe potentiële inefficiënties. Daarnaast kan de overheid belemmeringen ten aanzien van het samenvoegen van eigendom wegnemen. Denk daarbij aan fiscale maatregelen.

1.5.2. Maatregelen en strategische benaderingen voor belemmeringen: de theorie

Maatregelen en strategische benaderingen om de belemmeringen weg te nemen komen in de besproken literatuur niet expliciet aanbod. Wel valt uit het werk van Heller (1998) op te maken dat afdoende compensatie belemmeringen weg kan nemen. Hij geeft namelijk aan dat investeringen achter kunnen blijven als eigenaren vrezen voor eigendomshervormingen zonder afdoende gecompenseerd te worden. Daarbij moet wel gezegd worden dat praktische uitvoerbaarheid beperkt kan zijn, aangezien Heller ook aangeeft dat juist de kosten van dergelijke hervormingen een belemmering vormen.

Gezien de beperkte wetenschappelijke literatuur die specifiek ziet op het wegnemen van belemmeringen bij versnipperd eigendom, is aansluiting gezocht bij aanverwante literatuur die praktische handvatten geeft voor het doorvoeren van woningbouwrenovaties in situaties van versnipperd eigendom. Specifiek betreft dit onderzoek naar het implementeren van duurzame renovaties in appartementencomplexen met Verenigingen van Eigenaars. Hoewel er fundamentele verschillen bestaan tussen een VvE met woningen en een VvE of CVvE in een winkelcentrum - waarbij commerciële belangen en rendementsoverwegingen bij winkelcentra centraler staan dan bewonerscomfort - biedt deze literatuur waardevolle inzichten voor het doorvoeren van verbeteringsprojecten bij versnipperd eigendom (Budde & Gruis, 2012).

Deze literatuur benadrukt het belang van een trekker binnen de VvE die het verbeteringsproject initieert en draagt. Deze trekker dient door het bestuur te worden ondersteund en een duidelijk mandaat te ontvangen in de Algemene Ledenvergadering voor het starten van een haalbaarheidsonderzoek. Dit voorkomt dat eigenaren zich buitengesloten voelen en zich preventief tegen plannen keren. Een zorgvuldige introductie en informatievoorziening onder eigenaren is van groot belang om de materie te doorgronden en draagvlak te creëren. Daarnaast moet zekerheid worden gegeven over het terugverdienen van investeringen. Voor winkelcentra betekent dit concreet dat via financiële modellen moet worden aangetoond dat eigenaren in de beoogde situatie structureel beter af zijn door hogere huurinkomsten, verminderde leegstand en waardestijging van hun eigendom.

Beantwoording van deelvraag 5a

Welke categorieën van maatregelen en strategische benaderingen voor het verbeteren van winkelcentra met versnipperd eigendom zijn er zoals geïdentificeerd in de wetenschappelijke literatuur?

De wetenschappelijke literatuur biedt zeer beperkte oplossingsrichtingen voor winkelcentra met versnipperd eigendom. Khoshbakht (2015) stelt twee oplossingen voor: volledige eigendomsconcentratie door uitkoop van andere eigenaren (erkend als kapitaalintensief en vaak onhaalbaar) en verbeterde samenwerking tussen eigenaren in algemene zin. Vanuit de bredere commons- en anticommons-literatuur identificeert Heller (2013) drie fundamentele oplossingsrichtingen: privatisering en markten (bundelen van versnipperde eigendomsrechten), coöperatieve betrokkenheid (samenwerking tussen eigenaren), en politieke belangenbehartiging en regulering (staatsingrijpen via onteigening of vergunningensystemen). Het belang van een verbeterde samenwerking wordt ook benadrukt door Ostrom (1990, 2005). Heller benadrukt dat hybride systemen die meerdere oplossingsrichtingen combineren vaak het meest effectief zijn.

De literatuur ten aanzien van de commons en de anticommons problematiek biedt geen expliciete maatregelen voor het wegnemen van belemmeringen. Wel valt uit Heller (1998) op te maken dat afdoende compensatie belemmeringen kan reduceren. Aanverwante literatuur over het doorvoeren van duurzame woningbouwrenovaties biedt wel praktische handvatten die toepasbaar lijken te zijn op winkelcentra met versnipperd eigendom.

1.6. Verwachtingen

Op basis van het theoretisch kader wordt verwacht dat effectieve oplossingen voor winkelcentra met versnipperd eigendom een hybride karakter zullen hebben, waarbij elementen van privatisering, coöperatieve betrokkenheid en mogelijk overheidsinterventie worden gecombineerd.

Volledige eigendomsconcentratie door uitkoop is de meest fundamentele oplossing, echter gezien de hoge transactiekosten en het strategisch gedrag dat het (anti)commons-probleem kenmerkt zal deze oplossing in de praktijk vaak onhaalbaar blijken. Daarom wordt verwacht dat een succesvol conceptueel model primair zal steunen op verbeterde samenwerking tussen eigenaren, waarbij de design principles van Ostrom (1990, 2005) - zoals het rekening houden met de onderliggende context en participatieve besluitvorming - een belangrijke rol spelen. Specifiek wordt verwacht dat winkelcentra die erin slagen concrete financiële zekerheid te bieden over het terugverdienen van investeringen, bijvoorbeeld door aan te tonen dat door samenwerking een huurovereenkomst met een belangrijke trekker kan worden gesloten, beter in staat zijn om de belemmeringen van transactiekosten en strategisch gedrag te overwinnen.

Daarnaast wordt verwacht dat de juridische structuur van het winkelcentrum (VvE versus CVvE) van invloed is op de mogelijkheden tot verbetering, waarbij de VvE ondanks complexere procedures uiteindelijk meer rechtsinstrumenten biedt om collectieve besluitvorming af te dwingen bij grootschalige renovaties of transformaties die zowel gemeenschappelijke als private delen betreffen.

Hoofdstuk 2: Methodologie

Uit de literatuurstudie is naar voren gekomen dat er niet of nauwelijks wetenschappelijke literatuur voorhanden is die expliciet gaat over het verbeteren van het functioneren van planmatig ontwikkelde winkelcentra in Nederland met versnipperd eigendom (deelvraag 5a). Wel heeft de literatuur antwoord gegeven op de belangrijkste definities (deelvragen 1 en 2) en zijn de heersende juridische structuren uiteengezet (deelvraag 3). Daarnaast heeft de literatuur inzicht gegeven in de uitdagingen in planmatig ontwikkelde winkelcentra met versnipperd eigendom die voortkomen uit de heersende juridische structuren en wat het doorvoeren van verbeteringen belemmert (deelvraag 4a). Daarmee moet geconcludeerd worden dat de literatuur weliswaar een goed beeld heeft gegeven van de heersende problematiek, maar dat zij onvoldoende handvatten biedt waar het gaat om de benodigde maatregelen en strategische benaderingen om het functioneren van winkelcentra met versnipperd eigendom te verbeteren. In dit hoofdstuk is uitgewerkt middels welke methodologie de (deels) onbeantwoord gelaten deelvragen, en uiteindelijk de hoofdvraag, beantwoord kunnen worden. Uitgangspunt daarbij is dat het onderzoek een voornamelijk verkennend en ontwerpend onderzoek is.

2.1. Onderzoeksmethoden

De geconstateerde kennislacune vereist het verzamelen van nieuwe empirische data en de ontwikkeling van een methodologische benadering die theorieontwikkeling faciliteert. In dat kader wordt in dit onderzoek aangesloten bij de grounded theory-benadering van Glaser en Strauss (1967), die specifiek is ontwikkeld voor het genereren van theorie vanuit empirische data.

In de volgende paragrafen wordt allereerst ingegaan op de grounded theory. Vervolgens wordt ingegaan op de volgende twee methoden, alsmede de wijze waarop zij bijdragen aan de ontwikkeling van een gefundeerde theorie ter beantwoording van de onderzoeksvraag:

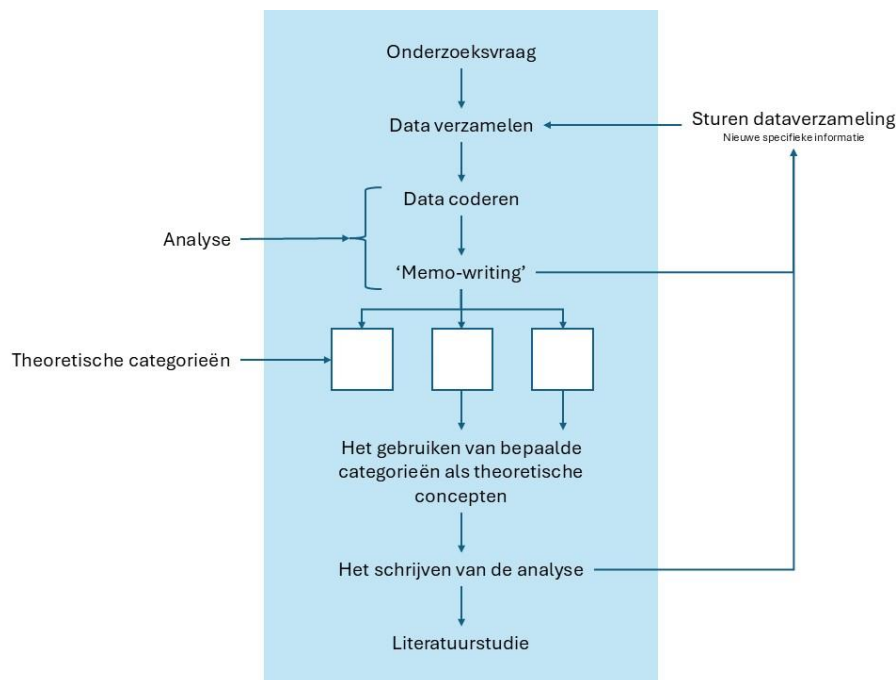
- I. Kwalitatief onderzoek door middel van casestudies met halfgestructureerde interviews
- II. Kwalitatief onderzoek door middel van topic-interviews

2.1.1. De grounded theory

De grounded theory ontstond in de jaren zestig uit een samenwerking tussen de sociologen Barney G. Glaser en Anselm L. Strauss tijdens hun onderzoek naar sterven in ziekenhuizen. In "The Discovery of Grounded Theory" (Glaser & Strauss, 1967) introduceerden zij deze systematische benadering voor het ontwikkelen van theorieën die direct gebaseerd zijn op empirische data, in plaats van het afleiden van toetsbare hypothesen uit bestaande theorieën. Glaser en Strauss stelden dat de systematische kwalitatieve analyse een eigen logica had en in staat was om zelf theorie te genereren (Charmaz, 2006).

De grounded theory bestaat uit systematische, maar flexibele richtlijnen voor het verzamelen en analyseren van kwalitatieve data om theorieën te construeren die 'gegrond' zijn in de data zelf (Charmaz, 2006). De richtlijnen geven een aantal kernprincipes. Allereerst is er sprake van een herhalend proces waarbij dataverzameling en analyse gelijktijdig plaatsvinden. Dit herhalende proces creëert de mogelijkheid om de daaropvolgende dataverzameling te sturen, waardoor deze gericht wordt (Charmaz, 2006). De eerste analytische stap is het coderen van data, waarbij geen gebruik wordt gemaakt van vooraf opgestelde hypothesen (Charmaz, 2006). Door middel van het constant vergelijken van de verkregen data, worden theoretische categorieën ontwikkeld. Daarbij wordt gebruik gemaakt van 'memo-writing' (Charmaz, 2006). De gedachte daarachter is dat het helpt om concepten uit te diepen, relaties te verhelderen en lacunes in de analyse te signaleren. Als er geen nieuwe categorieën meer worden vastgesteld, worden de memo's gebruikt om de definitieve categorieën vast te stellen aan de hand waarvan de eerste analyse wordt geschreven. Tot slot is het in beginsel gebruikelijk dat het literatuuronderzoek pas na de analyse van de verkregen data wordt uitgevoerd, zodat het theoretisch kader niet vooraf bepalend is voor de interpretatie van de data. Omdat grounded theory flexibele richtlijnen biedt

in plaats van rigide voorschriften, is het geen vereiste om het literatuuronderzoek volledig na de analyse plaats te laten vinden, wat praktische voordelen oplevert voor de uitvoering van dit onderzoek.



Figuur 11 Grounded Theory op basis van Charmaz (2006); eigen bewerking auteur (2025).

De grounded theory is bij uitstek geschikt voor onderzoeksgebieden waar bestaande theorie ontoereikend is of ontbreekt. Het uitgangspunt is dat nieuwe theorie moet worden ontwikkeld vanuit empirische data, in plaats van het toetsen van bestaande theoretische kaders. Door middel van gerichte dataverzameling en systematische analyse stelt de grounded theory onderzoekers in staat om de complexe processen en interacties binnen versnipperd eigendom te verkennen en te analyseren (Charmaz, 2006). Hierdoor kunnen fundamentele processen worden blootgelegd die ten grondslag liggen aan het functioneren van winkelcentra. Langs die weg biedt de grounded theory een valide en gestructureerde aanpak om vanuit empirische observaties tot nieuwe inzichten en strategieën te komen en sluit de methode goed aan bij het doel van dit onderzoek.

2.1.2. Deel I: Kwalitatief onderzoek door middel van casestudies met interviews

Een casestudy behelst een diepgaand onderzoek om het totaalbeeld van een fenomeen in zijn context te schetsen (Baarda, et al., 2021; Yin, 2014). Het gaat om een intensieve analyse van een beperkt aantal gevallen waarbij de onderzoeker tracht te begrijpen hoe bepaalde processen verlopen en welke factoren daarbij van invloed zijn.

De casestudy methode is geschikt voor dit onderzoek naar winkelcentra met versnipperd eigendom om verschillende redenen. Ten eerste is er tot op heden slechts in beperkte mate onderzoek naar gedaan. Daarnaast is de casestudy methode geschikt omdat het onderzoek zich richt op het begrijpen van 'hoe' en 'waarom' vragen (Yin, 2014): hoe worden verbeteringsstrategieën ontwikkeld en geïmplementeerd, en waarom zijn bepaalde aanpakken wel of niet succesvol. Casestudies zijn bij uitstek geschikt voor dit type vraagstellingen omdat zij procesmatige en causale relaties kunnen blootleggen. Tot slot past de methode goed bij de grounded theory benadering die wordt gehanteerd, waarbij theoretische categorieën worden ontwikkeld op basis van empirische waarnemingen. Doordat meerdere cases worden onderzocht, is het mogelijk om tijdens het onderzoeksproces nieuwe inzichten te incorporeren en de theorievorming geleidelijk te verfijnen.

2.1.2.1. Doelstelling

Het primaire doel van de uitgevoerde casestudies is tweeledig. Ten eerste dienen zij om de bestaande literatuur over winkelcentra met versnipperd eigendom te staven en te valideren door middel van praktijkvoorbeelden. Ten tweede wordt onderzocht in hoeverre er in de praktijk categorieën van maatregelen en strategische benaderingen zijn te identificeren voor het verbeteren van winkelgebieden met versnipperd eigendom. Door concrete voorbeelden uit de praktijk te analyseren, kunnen theoretische inzichten worden getoetst en mogelijk worden aangevuld met nieuwe bevindingen die voortkomen uit de dagelijkse realiteit van winkelcentrumbeheer.

2.1.2.2. Selectie en analyse

De inrichting van de casestudies volgt het gefaseerde model van Yin (2014), bestaande uit zes opeenvolgende stappen. In de planfase wordt op basis van de geconstateerde kennislacune in de literatuur beoordeeld of casestudies een geschikte onderzoeksmethode zijn om inzicht te krijgen in de praktijk van het verbeteren van het functioneren van winkelcentra met versnipperd eigendom.

De eerste fase, de plan fase, betreft het bepalen wat wordt onderzocht. Dit komt neer op de onderzoeksvraag van dit onderzoek. De designfase omvat de selectie van cases. In dit onderzoek is gekozen voor een multiple-case design omdat de vergelijking van meerdere cases, in vergelijking met een single-case design, robuustere analytische mogelijkheden biedt en het risico op vooringenomen conclusies vermindert (Yin, 2014). De case selectie heeft plaatsgevonden op basis van een doelgerichte steekproef waarbij cases zijn geselecteerd op basis van hun informatierijkdom en variatie in oplossingsrichtingen ('theoretical replication'). Elk winkelcentrum wordt als één integrale analyse-eenheid beschouwd ('holistic'). Deze benadering stelt in staat om totaalbeelden van meerdere cases te vergelijken en patronen of verschillen te identificeren in hoe verschillende winkelcentra omgaan met versnipperd eigendom.

Voor dit onderzoek zijn vier Nederlandse winkelcentra geselecteerd. De selectie is gebaseerd op data van Strabo (2025), waarbij specifiek is gelet op de in dit onderzoek gehanteerde definitie van winkelcentrum en de omvang van de centra. Bewust is gekozen voor grotere winkelcentra, vanuit de gedachte dat deze gezien de grotere complexiteit meer leermogelijkheden bieden voor het onderzoek. Daarnaast zijn centra geselecteerd waarvan bekend is dat zij concrete stappen hebben ondernomen betreffende het versnipperde eigendom, bijvoorbeeld door het succesvol afronden van renovatieprojecten of andere verbeteringsinitiatieven. De kennis daaromtrent is verkregen van de personen die hebben meegewerkt aan de in de volgende paragraaf bedoelde topic-interviews. Een vijfde casestudy ziet op Seestadt Aspern in Wenen. Voor deze aanvullende case-study is gekozen omdat in diverse plaatsen in Nederland, waaronder het Hamerkwartier in Amsterdam en het Beurskwartier in Utrecht (Gemeente Utrecht, 2024; Gemeente Amsterdam, 2021), de aldaar gekozen opzet als voorbeeld nieuw te realiseren winkelgebieden en plinten wordt genomen.

Het aantal van vier cases is bewust gekozen om een balans te vinden tussen de beschikbare tijdsbesteding voor het onderzoek en de diepgang van de analyse. Het doel is niet om een statistisch representatief beeld te geven van de gehele sector, maar om bijzondere inzichten te verkrijgen die theoretische kennis kunnen verrijken. Deze inzichten kunnen juist voortkomen uit extreme gevallen of uitzonderlijke situaties die nieuwe perspectieven openen op het functioneren van winkelcentra met versnipperd eigendom.

In de prepare-fase wordt een semi-gestructureerde interviewleidraad ontwikkeld die systematisch alle relevante onderwerpen behandelt, terwijl voldoende flexibiliteit behouden blijft voor doorvragen op interessante aspecten.

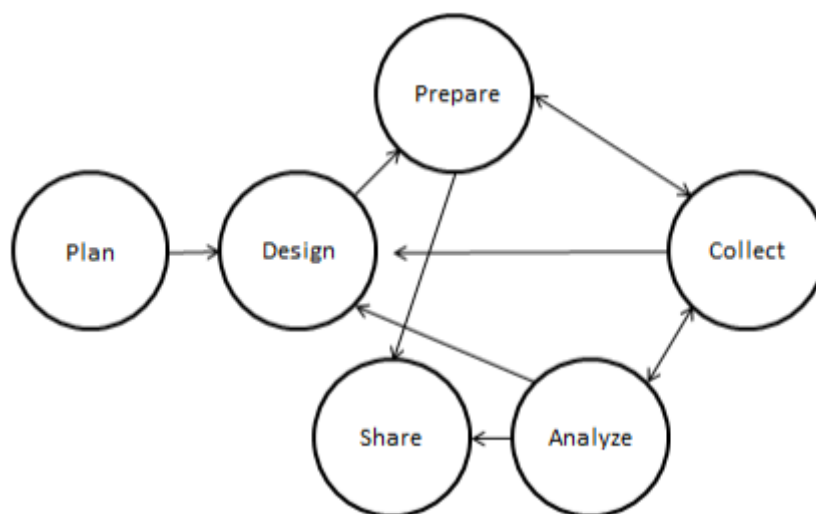
De collectfase bestaat in de eerste plaats uit het afnemen van interviews. De keuze voor de geïnterviewde personen is gebaseerd op hun directe betrokkenheid bij verbeteringsprocessen binnen de

geselecteerde winkelcentra. Alle respondenten zijn nauw betrokken geweest bij werkzaamheden gericht op het verbeteren van het functioneren van hun respectievelijke winkelcentra. Door hun praktische ervaring en betrokkenheid beschikken zij over diepgaande kennis van de uitdagingen, strategieën en oplossingen die relevant zijn voor winkelcentra met versnipperd eigendom.

De interviews hebben halfgestructureerd plaatsgevonden. Halfgestructureerde interviews kenmerken zich door een combinatie van vooraf geformuleerde vragen en de flexibiliteit om door te vragen op interessante aspecten die tijdens het gesprek naar voren komen (Baarda, et al., 2021). Deze aanpak biedt enerzijds de structuur om alle relevante onderwerpen systematisch te behandelen en verbanden tussen de diverse casu te leggen, en anderzijds de ruimte om onverwachte inzichten te volgen die kunnen leiden tot nieuwe theoretische inzichten. De interviews zijn gestructureerd op basis van de als Bijlage I overgelegde topiclijst. De topiclijst is vormgegeven om enerzijds de literatuur te staven en anderzijds om zicht te krijgen op de praktijk. Voorafgaand aan de interviews hebben de geïnterviewden ter voorbereiding een aantal uit de topiclijst voortvloeiende vragen ontvangen.

Naast de interviews is bij het voorbereiden en uitwerken van de casestudies gebruikt gemaakt van data van Locatus (2025) en Strabo (2025) die inzicht geven op de ontwikkelingen binnen en het functioneren van de onderzochte winkelcentra. Tot slot heeft een werkbezoek plaatsgevonden aan de Seestadt Aspern in Wenen waar, aan de hand van een presentatie en rondleiding, de benodigde kennis is verkregen om het functioneren van dat specifieke winkelcentrum te kunnen doorgronden.

De collectfase overlapt de analysefase, conform de principes van grounded theory: na afloop van elk interview wordt het interview getranscribeerd. In de transcriptie worden relevante passages gecodeerd door middel van arcering, waarna een memo wordt geschreven om patronen te identificeren en theoretische categorieën te ontwikkelen die uiteindelijk moeten leiden tot het conceptuele model. De memo's worden gebruikt om de dataverzameling bij te sturen, bijvoorbeeld in de vorm van aanvullende vragen. Tot slot worden de cases in de sharefase uitgewerkt tot codeboom en verwerkt in dit onderzoek.



Figuur 12: *Doing Case Study Research: A linear but iterative process* (Yin, 2014).

2.1.3. Deel II: Kwalitatief onderzoek door middel van topic-interviews

Topic-interviews zijn diepte-interviews die zich richten op specifieke onderwerpen of thema's (Baarda, et al., 2021). In tegenstelling tot brede, exploratieve interviews, concentreren topic-interviews zich op wel afgebakende aspecten van het onderzoeksdomein.

De casestudies en bijbehorende interviews vormden de eerste ronde van dataverzameling volgens het Grounded theory model. Uit deze eerste ronde kwamen specifieke thema's en vraagstukken naar voren

die verdere verdieping behoeven. Topic-interviews zijn bijzonder geschikt als tweede onderzoeksfase omdat zij de mogelijkheid bieden om gefocust door te vragen op deze specifieke aspecten. Waar de eerste ronde een breed beeld schetste van winkelcentra met versnipperd eigendom, maken topic-interviews het mogelijk om dieper in te zoomen op complexe deelonderwerpen zoals juridische structuren, renovatieprocessen of financieringsconstructies. Deze aanpak past binnen de herhalende aard van grounded theory, waarbij elke onderzoeksfase voortbouwt op inzichten uit voorgaande fasen. Topic-interviews stellen de onderzoeker in staat om onduidelijkheden op te helderen en lacunes in de kennis aan te vullen. Bovendien kunnen zij leiden tot de ontdekking van nieuwe theoretische categorieën die in de eerste ronde nog niet zichtbaar waren.

2.1.3.1. Doelstelling

Het doel van de topic-interviews is tweeledig. Enerzijds gaat het om het vergaren van nieuwe, specifieke data over aspecten die tijdens de casestudies als belangrijk naar voren kwamen maar onvoldoende uitgewerkt konden worden. Anderzijds beogen deze interviews het ontdekken van nieuwe theoretische categorieën die kunnen bijdragen aan een rijkere en meer genuanceerde theorievorming. Door experts te bevragen over hun specifieke vakgebied kunnen diepere inzichten worden verkregen die de algehele theorie over winkelcentra met versnipperd eigendom verder ontwikkelen.

2.1.3.2. Selectie en analyse

Voor de selectie van geïnterviewden is gebruikgemaakt van de sneeuwbalmethode. Deze methode houdt in dat de onderzoeker begint met een beperkt aantal bekende experts en deze vraagt om andere relevante specialisten aan te bevelen. Elke geïnterviewde wordt gevraagd naar collega's of andere professionals die expertise hebben op specifieke deelonderwerpen. Op deze manier ontstaat geleidelijk een netwerk van geïnterviewden, waarbij elke nieuwe contactpersoon weer kan leiden tot verdere aanbevelingen.

Het uitgangspunt bij deze selectie is dat elke geïnterviewde een erkend expert moet zijn op een specifiek onderdeel van het onderzoeksdomein, zoals juridische structuren, renovatieprocessen, financieringsconstructies, of vastgoedmanagement. Het aantal geïnterviewden per onderwerp is bewust beperkt gehouden en afgestemd op de specifieke deelonderwerpen die uit de eerste onderzoeksfase naar voren kwamen. Voor elk geïdentificeerd specialisme wordt één expert geïnterviewd, waardoor een gerichte en efficiënte dataverzameling ontstaat die tegelijkertijd de nodige diepgang biedt voor theoretische ontwikkeling.

De geïnterviewden hebben voorafgaand aan het interview ter voorbereiding een aantal vragen ontvangen die zijn opgesteld aan de hand van de topiclijst (Bijlagen I). De analyse van de topic interviews heeft op dezelfde wijze plaatsgevonden als de case-interviews.

Hoofdstuk 3: Resultaten en analyse

Dit hoofdstuk beoogt de deelvragen te beantwoorden die in het theoretisch kader open zijn gebleven. Paragraaf 3.1 presenteert vijf casestudies op basis van half gestructureerde interviews, waarbij de focus ligt op de specifieke ervaringen binnen elk winkelcentrum. Paragraaf 3.2 onderzoekt de uitdagingen en belemmeringen bij versnipperd eigendom zoals deze in de praktijk worden ervaren. Tevens worden in deze paragraaf de oplossingsrichtingen en strategische benaderingen die zich in de praktijk manifesteren geanalyseerd. In paragraaf 3.3 wordt het conceptuele model geïntroduceerd.

3.1. Casestudies

Paragraaf 3.1.1 bespreekt de vier Nederlandse casestudies: Mall of the Netherlands (Leidsenhage), Paddepoel, Schalkwijk en WoensXL. Van elk van deze centra is bekend dat concrete stappen zijn gezet om het functioneren van de centra als gevolg van het versnipperd eigendom te verbeteren.

In paragraaf 3.1.2 wordt aandacht besteed aan de vijfde casestudy. Het betreft Seestadt Aspern in Wenen opgenomen; een winkelcentrum waar versnipperd eigendom op bijzondere wijze is vormgegeven. Dit project heeft veel aandacht gekregen en wordt regelmatig aangehaald als inspiratiebron voor nieuwe ontwikkelingen in Nederland.

3.1.1. Vier Nederlandse casestudies

Voor de case studies werden interviews afgenomen met direct betrokkenen bij verbeteringsprocessen. Voor Mall of the Netherlands werd gesproken met Bart van Twillert, voormalig country manager Nederland bij Unibail-Rodamco (thans partner Real Fort), die vanaf 2010 intensief betrokken was bij de transformatie. In Paddepoel werd Wouter Baan geïnterviewd, vastgoedbeheerder van Zwaangoed, die sinds 2007 betrokken is bij het beheer en vanaf 2008 bij bestuurlijke activiteiten binnen de CVvE. Bij Schalkwijk werd Helmich Weidema geïnterviewd, voorzitter van de CVvE sinds 2004. Voor WoensXL werden interviews afgenomen met Emma Briggs, voormalig programmaleider centrumgebieden en huidig programmaleider voorzieningen van de gemeente Eindhoven, en Wout Berkers, projectleider van het transformatieteam centrumgebieden van dezelfde gemeente.

Karakteristieken van de winkelcentra

De vier onderzochte Nederlandse winkelcentra delen een vergelijkbare ontwikkelingsgeschiedenis die de kern van hun huidige problematiek verklaart. Allen werden tussen eind jaren zestig en begin jaren zeventig ontwikkeld als onderdeel van de grootschalige naoorlogse stedelijke uitbreiding van Nederland. De centra werden ontwikkeld volgens het MBO-concept, waarbij bewust werd gekozen voor eigendomsspreiding door individuele winkelpanden te verkopen aan retailers via koop-leaseconstructies. Deze benadering had zowel sociale als financiële overwegingen: retailers konden eigenaar worden van hun winkelruimte en daarmee vermogen opbouwen voor hun pensioen, terwijl de beperkte interesse van institutionele beleggers in winkelcentra in die periode deze constructie noodzakelijk maakte voor de afzet van het vastgoed.

In hun beginjaren functioneerden alle centra uitstekend, wat leidde tot substantiële uitbreidingen. Deze succesperiode kenmerkte zich door langdurige huurcontracten, een overvloed aan potentiële huurders, en stabiele consumentenstromen, waarbij eigenaren minimale aandacht aan actief beheer hoefden te besteden. Vanaf eind jaren negentig veranderde deze situatie fundamenteel door een combinatie van marktveranderingen. De opkomst van moderne winkelcentra in omliggende gebieden en de revitalisatie van historische binnensteden zorgden voor toegenomen concurrentie. Schalkwijk werd bijvoorbeeld, aldus Weidema, "ingehaald door de tijd" door nieuwe centra in Hoofddorp en Heemstede. Daarnaast leidde de opkomst van e-commerce tot structurele veranderingen in winkelgedrag, waarbij

consumenten veeleisender werden en op zoek gingen naar gezelligheid, sfeer en beleving in plaats van louter functioneel winkelen. Deze ontwikkelingen resulteerden in toenemende leegstand en dalende bezoekersaantallen. Een trend die doorzet bij de winkelcentra waar de problematiek van versnipperd eigendom nog niet is verholpen (alle centra met uitzondering van Mall of the Netherlands).

Een cruciale verandering die de problematiek verergerde, betrof de verschuiving van eigenaar-ondernemers naar filiaalbedrijven. Waar oorspronkelijk lokale ondernemers hun eigen winkel exploiteerden en daardoor hoge persoonlijke betrokkenheid hadden bij het centrum als geheel, werden veel eigenaren externe beleggers of verhuisden retailers hun bedrijfsvoering naar filiaalbedrijven. Weidema constateert dat besturen voorheen "vooral werden gevormd door eigenaren-ondernemers" met directe belangen, maar dat nu "filiaalbedrijven minder aandacht hebben voor het centrum" als totaalconcept. Briggs onderschrijft dit door te wijzen op eigenaren met "nul betrokkenheid" die soms niet eens meer weten hoe het centrum eruitziet. Deze verminderde betrokkenheid ondermijnt de bereidheid tot collectieve investeringen en samenwerking.

	Mall of the Netherlands (Leidsenhage)	Paddepoel	Schalkwijk	WoensXL
KARAKTERISTIEKEN (2025)				
Omvang (m² bvo)	125.000	15.000	32.500	41.000
Eigenaren	1 (95%+ eigendom)	±40	60-65	±40
Eigendomsstructuur	CVvE	CVvE	CVvE	CVvE
Bezoekersontwikkeling '15-'25	+46%	-53%	-61%	-12%
Leegstand '15-'25	14,4% - 12,5%	5,7% - 12,5%	14,3% - 16,0%	11,1% - 15,7%

Figuur 13 Karakteristieken op basis van Strabo (2025) en Locatus (2025); eigen bewerking auteur (2025).

In de volgende sub-paragrafen worden de toegepaste oplossingsrichtingen om het functioneren van de winkelcentra te verbeteren besproken.

3.1.1.1. Mall of the Netherlands

Het is goed om te benoemen dat het de eigenaar van het centrum, Unibail-Rodamco, in de eerste plaats niet ging om het verbeteren van het functioneren van winkelcentrum Leidsenhage. Wat men wilde was het realiseren was een op de leest van Unibail-Rodamco geschoold winkelcentrum, om zichtbaar te zijn voor de Nederlandse beleggers. In eerste instantie werd gekeken naar winkelcentrum Stadshart in Amstelveen, maar omdat daar onvoldoende ontwikkelmogelijkheden waren, werd uitgeweken naar Leidsenhage. Van begin af aan stond wel vast dat men minimaal 50% van het eigendom wilde verwerven om de in de ogen van Unibail-Rodamco benodigde stempel op het winkelcentrum te kunnen drukken.

Het eigendomsverwervingsproces vormde de kern van de strategie om de transformatie mogelijk te maken, waarbij systematisch eigendom werd verworven van 19,9% naar uiteindelijk 95%. Deze acquisities werden bewust 'onder de radar' uitgevoerd zonder publiciteitscampagnes om prijsopdrijving te voorkomen.

De economische crisis van 2008-2012 bood strategisch momentum omdat eigenaren onzekerheid ervoeren over de toekomst van het centrum en bereid waren tot verkoop. Unibail-Rodamco kon door zijn financiële slagkracht directe cash-transacties aanbieden zonder complexe constructies, wat essentieel was omdat veel eigenaren geen langdurige optieconstructies accepteerden.

Naast het verwerven van eigendom, vond afstemming om de transformatie mogelijk te maken op twee niveaus plaats waarbij steeds Unibail-Rodamco het voortouw nam.

In de eerste plaats vond afstemming plaats bij de overheid (zowel de gemeente als de provincie en de daaronder vallende stadsregio). De verantwoordelijke wethouder werd overtuigd van de noodzaak van de transformatie, alsmede dat dit geen negatieve impact zou hebben op de overige winkelcentra in de omgeving. In 2011 werd een Letter of Intent (LOI) met de gemeente gesloten waarbij Unibail-Rodamco het initiatief van de gemeente overnam. In 2014 volgde de anterieure overeenkomst waarna de bestemmingsplanprocedure doorlopen kon worden. De anterieure overeenkomst verschafte rechtszekerheid voor de benodigde bestemmingsplanwijzigingen. Cruciaal was de politieke steun van wethouder Marcel Houtzager (VVD) en de regionale afstemming met burgemeester Jozias van Aartsen van Den Haag via de stadsregio.

In de tweede plaats vond afstemming met de CVvE plaats. Aan de ene kant presenteerde Unibail-Rodamco haar plannen waarin ze het beoogde toekomstbeeld schetste, maar ook aangaven wat er zou gebeuren als ze het winkelcentrum niet zouden transformeren tot Mall of the Netherlands. Unibail-Rodamco communiceerde helder dat bij gebrek aan medewerking het volledige bezit zou worden verkocht en de investering geannuleerd. Deze duidelijkheid creëerde urgentie bij eigenaren. Tegelijkertijd hebben ze twee adviseurs aangesteld die de leden van de CVvE onafhankelijk adviseerden over de plannen. Dit was een belangrijke zet om het vertrouwen van de eigenaren te winnen, zodat in 2011 ook een LOI met de CVvE gesloten kon worden. Essentieel was de rol van lokale ambassadeurs zoals de voorzitter van de winkeliersvereniging.

Tot slot voerde Unibail-Rodamco eindigende huurovereenkomsten in om actiever te kunnen sturen en omzethuren om mee te kunnen delen in het succes van een retailer als gevolg van de transformatie.

De geïmplementeerde strategie resulteerde in een succesvolle winkelcentrum-transformatie. Het bezoekersaantal steeg van 10.3 miljoen naar 15.0 miljoen per jaar (+46%), terwijl de leegstand ondanks uitbreiding van het centrum daalde van 14.4% naar 12.5%.

Voor de retailsector demonstreert Mall of the Netherlands dat traditionele MBO-centra kunnen worden getransformeerd, maar alleen onder uitzonderlijke omstandigheden: substantieel kapitaal, politieke steun, economische crisis als momentum en de beschikbaarheid van fysieke ruimte voor uitbreiding. De replicatie van dit model blijft beperkt tot centra met vergelijkbare voorwaarden. Dit verklaart waarom vergelijkbare projecten zeldzaam blijven in Nederland.

3.1.1.2. Paddepoel

Om de uitdagingen van versnipperd eigendom aan te pakken heeft Paddepoel een strategie van eigendomsconsolidatie en strategische samenwerking geïmplementeerd. Zwaangoed en supermarktondernemer Maripaan vormden de joint venture "Paddepoel Vastgoed". Daarbij is het vastgoed ingebracht op basis van taxatiewaarde. Gezamenlijk hebben zij later ook de ASR-portefeuille aangekocht, resulterend in een gezamenlijk eigendomsbelang van circa 40%. Deze consolidatie werd aangevuld met een partnership met ontwikkelaar MWPO, die eveneens eigendom verwierf om risicodragend te participeren en commitment aan het project te tonen.

Een cruciale doorbraak werd onder druk van de gemeente bereikt door de financieringsstructuur waarbij de toevoeging van 400 woningen de renovatie van het winkelcentrum bekostigt. De CVvE bezit substantiële grondposities rondom het centrum die door de nieuwe omgevingsplannen aanzienlijk in waarde stijgen, waarbij deze meerwaarde volledig wordt geïnvesteerd in de centrumrenovatie.

Communicatie en draagvlak creëren blijken de kritische succesfactoren, waarbij een inclusieve stuurgroep met zowel grote als kleine eigenaren essentieel was voor acceptatie van herontwikkelingsplannen. Het vervangen van een externe winkelcentrummanager door een Groninger verbeterde de relatie met huurders aanzienlijk. Daarnaast versnelde een door de gemeente toegewezen projectmanager de besluitvorming.

De geïmplementeerde maatregelen tonen de eerste positieve signalen, waarbij de bouw van de nieuwe Jumbo-supermarkt het vertrouwen van retailers heeft hersteld en tot nieuwe verhuurovereenkomsten heeft geleid. Dit bewijst dat eigendomsconsolidatie en inclusieve communicatie effectieve instrumenten zijn om consensus te bereiken in versnipperde eigendomsstructuren. De financieringsconstructie waarbij woningontwikkeling de centrumrenovatie bekostigt, biedt een repliceerbaar model voor vergelijkbare MBO-centra met substantiële grondposities.

Ondanks deze doorbraken blijven structurele uitdagingen bestaan voor de periode na voltooiing van de renovatie. Met nog steeds circa 40 eigenaren zullen vraagstukken rond huurdersmix-optimalisatie en gezamenlijke investeringen opnieuw aan de orde komen, zo erkent Baan. Hij spreekt voorts de hoop uit dat natuurlijke consolidatie door vergrijzing van eigenaren en verdere professionalisering van de CVvE-structuur geleidelijk tot verdere eigendomsconcentratie zal leiden.

3.1.1.3. Schalkwijk

In Schalkwijk worden diverse acties ondernomen om de uitdagingen van versnipperd eigendom aan te pakken teneinde het functioneren te verbeteren.

In mei 2025 stelde de gemeente het masterplan vast voor transformatie naar een "tweede stadsdecentrum" van Haarlem. Het masterplan ziet niet enkel op het centrum zelf maar ook op de daaromheen gelegen gebieden en is in nauwe samenwerking met de CVvE opgesteld. De ontwikkeling gebeurt in fases en voorziet in een halvering van het retailoppervlak, het toevoegen van 3.000 woningen in torens tot 70 meter hoog, plus maatschappelijke functies zoals bibliotheek, zwembad en sporthal.

Het masterplan en de aandacht die de ontwikkeling daarvan de afgelopen jaren heeft getrokken heeft meerdere ontwikkelaars aangetrokken, zoals Zadelhoff die om een deel van het masterplan uit te kunnen voeren een complete passage heeft opgekocht. Langs die weg heeft er eigendomsconsolidatie plaatsgevonden. Het aantal eigenaren daalde al van 85 naar 60-65.

Ten behoeve van de nieuwe situatie worden de statuten van de CVvE vernieuwd. De CVvE wordt gesplitst in drie separate entiteiten: één voor parkeren, één voor passages/gemeenschappelijke ruimten, en één voor marketing & promotie. Deze splitsing anticipeert op de toekomstige situatie waarin passages openbare ruimte worden en winkels onderdeel worden van de VvE's van de te realiseren woontorens. De gedachte is dat, indien een van deze drie sub-verenigingen niet meer nodig is, deze geliquideerd kan worden.

Tot slot is er sprake van intensieve communicatie via nieuwsbrieven voor eigenaren en ondernemers, worden regelmatig informatiebijeenkomsten georganiseerd om het draagvlak te vergroten.

De geïmplementeerde maatregelen tonen significante vooruitgang. Fase 2 van de herontwikkeling is in volle gang. In deze fase is "Glazen Huis" gerealiseerd, een nieuw verscluster nabij een supermarkt, waarbij moet worden opgemerkt dat het gehele vers-cluster in eigendom van één partij is. De leegstand daalde van de piek van 20,2% (2020) naar 16,0% (2025) wat van groot belang is voor de aantrekkelijkheid van het centrum.

De CVvE-herstructurering staat gepland voor eind 2025 en vormt een innovatief model dat mogelijk repliceerbaar is voor andere MBO-centra in transformatie. De combinatie van ontwikkeling via een masterplan voor de omgeving, eigendomsconsolidatie en proactieve communicatie heeft bewezen effectief in het verbeteren van het functioneren van het winkelcentrum.

Voor de langere termijn verwacht Weidema verdere eigendomsconcentratie naarmate fases worden ontwikkeld en verkocht aan professionele beleggers. Hij erkent dat er "altijd achteraan gelopen wordt"

door de lange ontwikkeltijden, maar het vastgestelde masterplan biedt het kader voor duurzame transformatie naar een multifunctioneel centrum dat past bij de demografische ontwikkeling van een wijk met 50.000 inwoners. De kritische succesfactor blijft het in balans houden van alle belangen tijdens de transitiefase, waarbij elk fase functioneel moet blijven voor retailers en bezoekers.

3.1.1.4. *WoensXL*

Briggs beschrijft dat allereerst politieke urgentie gecreëerd moest worden: "Parkeren en winkelcentra en winkeliers - dat is gegarandeerd vlam in de pan." Dit leidde tot een politiek debat waarbij de wethouder besloot tot het uitvoeren van twee onafhankelijke onderzoeken naar de toekomstbestendigheid van het centrum door Fontys en BRO. Deze onderzoeken bevestigden dat transformatie noodzakelijk was. Door externe validatie kreeg de transformatienoodzaak politieke legitimiteit en aandacht in de pers, wat essentieel was voor het benodigde draagvlak.

De publiciteit rond de onderzoeken trok ontwikkelaar Certitudo aan, die een strategie van eigendomsconsolidatie implementeerde door systematisch vastgoed op te kopen voor meer regie in het gebied. Certitudo verwierf strategische posities inclusief units met sterke huurders zoals H&M, Douglas en Etos. In nauwe samenwerking met de gemeente ontwikkelde Certitudo een integrale visie voor transformatie naar een multifunctioneel stadshart.

Het faillissement van Certitudo in 2020 was een kritiek moment. Over de voorgaande periode had de gemeente echter geleerd dat eigendomspositie cruciaal is voor het benodigde handelen. Na het Certitudo faillissement koos de gemeente derhalve voor actieve regie door het vestigen van diverse voorkeursrechten (het voorkeursrecht gemeenten op basis van hoofdstuk 9 van de Omgevingswet) op het noordelijke deel van het centrum waar zich zowel de grootste leegstand als ontwikkelpotentie concentreerde. Dit besluit werd gefaciliteerd door de reeds bestaande politieke consensus over de transformatienoodzaak.

De verwervingsstrategie richt zich op eigenaren die bereid zijn te verkopen, waarbij de gemeente individuele gesprekken voert met eigenaren. Parallel hieraan wordt een aanbesteding voorbereid voor een nieuwe ontwikkelpartij die de integrale herontwikkeling kan realiseren.

Een cruciale stap is voorts de transformatiestrategie waarbij het centrum evolueert van monofunctioneel winkelcentrum naar multifunctioneel stadshart, waarbij onderwijs, zorg, welzijn, cultuur en woningen worden toegevoegd naast behoud van relevante retailfuncties.

De geïmplementeerde maatregelen tonen eerste resultaten in vorm van momentum voor transformatie. De combinatie van onderzoeksvalidatie, mediavervolg en politieke consensus heeft een kader gecreëerd voor structurele verandering. Het voorkeursrecht geeft de gemeente instrumenten voor actieve sturing, terwijl de integrale visie richting biedt aan private partijen.

Berkers erkent echter dat het uiteindelijke succes afhangt van de praktische implementatie: "Nu gaat het over het waarmaken en waar gaat het een beetje pijn doen en wie gaat de pijn dan nemen?" De uitdaging blijft om alle stakeholders mee te krijgen in de transitie van collectieve visievorming naar daadwerkelijke uitvoering met financiële consequenties.

De aanpak in WoensXL demonstreert hoe gemeenten als facilitator kunnen fungeren voor het overwinnen van 'collective action'-problemen in versnipperde eigendomsstructuren. Door urgentie te creëren, consensus te faciliteren en vervolgens actief grondbeleid te voeren, kan publieke regie private eigenaren stimuleren tot collectieve actie. Het model is potentieel voor herhaling vatbaar in vergelijkbare centra met versnipperd eigendom, waar gemeenten bereid zijn een actieve rol te nemen.

De kritische succesfactor blijkt het creëren van een gedeelde toekomstvisie te zijn waarbij alle stakeholders het belang van transformatie inzien, ondersteund door instrumenten die daadwerkelijke sturing mogelijk maken. Briggs: "Het allerbelangrijkste is dat je draagvlak hebt voor je gezamenlijke missie."

3.1.1.5. Tussenconclusie

De repliceerbaarheid van de geïdentificeerde oplossingsrichtingen varieert sterk en vertoont een opvallende paradox: de meest effectieve strategie blijkt het minst repliceerbaar. Mall of the Netherlands demonstreert weliswaar dat geleidelijke acquisitie door één partij mogelijk is, maar vereist een uitzonderlijke combinatie van kapitaal, politieke steun en crisismomentum die voor de meeste centra onhaalbaar blijft. Van Twillert erkent dat deze aanpak een uitzondering vormt die moeilijk te herhalen is.

Paddepoel, Schalkwijk en WoensXL tonen realistischere alternatieven met middelmatige tot hoge repliceerbaarheid, elk met specifieke voorwaarden. Schalkwijk's aanpak via masterplanontwikkeling, CVvE-herstructurering in drie separate entiteiten, en geleidelijke eigendomsconsolidatie door ontwikkelaars is toepasbaar op centra met ontwikkelruimte en consistente politieke wil, maar vereist wel een lange adem - in Schalkwijk meer dan 30 jaar. Paddepoel's joint venture-model biedt een hogere mate van repliceerbaarheid doordat het aanzienlijk minder kapitaal vereist en de financieringsconstructie via woningbouw breed toepasbaar is op MBO-centra met grondposities. De inclusieve stuurgroep heeft bewezen effectief draagvlak te creëren. WoensXL demonstreert hoe gemeentelijke regie via urgentiecreatie, externe onderzoeken en voorkeursrechten 'collective action'-problemen kan doorbreken, maar blijft afhankelijk van gemeentelijke capaciteit en politieke wil.

3.1.2. Seestadt Aspern

Om inzicht te krijgen in de innovatieve oplossing voor versnipperd eigendom in winkelcentra, zoals die is toegepast in Seestadt Aspern in Wenen, is Martin Hemetsberger geïnterviewd. Hemetsberger is sinds eind 2013 projectleider voor de Seestadt Aspern bij SES SPAR, de vastgoeddochteronderneming van SPAR Österreich AG. Sinds anderhalf jaar is hij binnen SES SPAR tevens hoofd Real Estate Development, waarbij hij zich bezighoudt met shopping center ontwikkelingen, renovaties en mixed-use projecten. Zijn ervaring met zowel traditionele shopping centers als het innovatieve "managed shopping street" concept in de Seestadt Aspern, maakt hem een unieke expert voor dit onderzoek.

Het Centrum

De Seestadt Aspern is ontwikkeld op het voormalige vliegveld Aspern in het 22^{ste} stadsdeel van Wenen en vormt een van de grootste stedelijke ontwikkelingsprojecten van Midden-Europa. Het eerste voorstel voor de ontwikkeling ontstond in de jaren '90, na de val van het IJzeren Gordijn, toen Wenen een economische groei doormaakte en de vraag naar nieuwe woonruimte sterk toenam. In 2003 werden in het masterplan de fundamentele uitgangspunten voor de huidige Seestadt vastgesteld. Het masterplan behelst de bouw van 10.500 woningen voor 25.000 inwoners. Daarnaast moet de wijk plek bieden aan 20.000 arbeidsplaatsen, onder andere in het geplande winkelcentrum. Het doel was om een moderne stadswijk te bouwen die voldoet aan de eisen van de '15 minute city'. Om dit doel te verwezenlijken is Wien 3420 Aspern Development AG, een samenwerking tussen de grondeigenaren en financiers, opgericht.

Het 22^{ste} stadsdeel is zeer uitgestrekt en beschikt niet over een duidelijk stadscentrum. Het doel is dat de Seestadt Aspern deze centrale plek wordt. Dit nieuwe centrum zal uiteindelijk een winkeloppervlak van circa 48.000 m² omvatten - momenteel zijn er 16.000 m² gerealiseerd.

Het winkelgebied van de Seestadt Aspern is opgedeeld in twee verschillende zones: de rode zone en de blauwe zone. De rode zone vormt de kern van het winkelgebied met winkels zoals de supermarkt, apotheek, bakker, bank, kapper en diverse horecagelegenheden. De blauwe zone is te vergelijken met

aanloopstraatjes, en omvat aanvullende en ondersteunende functies. Het vloeroppervlak van beide zones is ongeveer gelijk.

In de koopovereenkomst van de grond doen de nieuwe eigenaren in de rode zone specifieke toezeggingen aan Wien 3420 Aspern Development AG. Deze contractuele verplichtingen zijn al vastgelegd voordat de grond wordt aangekocht, waardoor van meet af aan duidelijk is wat er van de eigenaren wordt verwacht. De begane grondzone (plint) moet voldoen aan strikte kwaliteitseisen, zoals een minimale hoogte van 4 meter, brede gevelzones langs de voetpaden en een hoogwaardige bouwstandaard. Daarnaast verbindt de eigenaar zich ertoe de gehele plint te verhuren aan de Aspern Seestadt Einkaufsstraßen GmbH. Dit is een joint venture tussen Wien 3420 Aspern Development AG en SES SPAR European Shopping Centers GmbH, waarbij de eerste een belang van 49% en SES SPAR een belang van 51% heeft.

De eigenaar ontvangt een relatief lage maar gegarandeerde huur van € 7,50 tot € 8,00 per m² per jaar (exclusief BTW, prijspeil 2015 en geïndexeerd volgens de Oostenrijkse consumentenprijsindex, VPI 2010). Hoewel dit onder marktconforme commerciële huurniveaus ligt, wordt de eigenaar voor de lagere huurprijs gecompenseerd doordat zij volledig wordt ontzorgd. Vanaf het moment van oplevering ontvangt zij gegarandeerd de overeengekomen huur, zonder enig risico van leegstand. De eigenaar hoeft geen huurders te zoeken, kent geen verhuurrisico's, heeft geen last van complexe onderhandelingen over huurcontracten en hoeft geen retailexpertise te ontwikkelen. Dit stelt de eigenaren in staat zich te concentreren op hun kernactiviteit - het ontwikkelen van woningen - terwijl ze toch verzekerd zijn van inkomsten uit de commerciële ruimtes.

De Aspern Seestadt Einkaufsstraßen GmbH fungeert als hoofdhuurder en professionele retailbeheerder. Zij huurt de volledige begane grondzone van de verschillende eigenaren en verhuurt deze vervolgens door aan de uiteindelijke retailers. De joint venture bepaalt de branchering, selecteert de huurders en voert de gebruikelijke beheers- en marketingactiviteiten uit. Dit wordt de 'managed shopping street' genoemd omdat, hoewel het eigendom versnipperd blijft over verschillende woningbouwers, het operationele beheer volledig gecentraliseerd is.

De huurovereenkomst tussen eigenaren en de Aspern Seestadt Einkaufsstraßen GmbH heeft een onbepaalde looptijd, waarbij enkel de joint venture de huurovereenkomst op kan zeggen, voor het eerst na verloop van 12 jaar.

Ook voor de blauwe zone worden in de koopovereenkomst toezeggingen gedaan door de nieuwe eigenaren, maar deze zijn aanzienlijk beperkter dan die voor de rode zone. De eigenaren in de blauwe zone behouden grotendeels hun autonomie over de verhuur van hun commerciële ruimtes en sluiten de huurcontracten rechtstreeks af met de eindgebruikers. De belangrijkste is de verplichting om geen concurrerende maatregelen te nemen ten opzichte van de rode zone. Concreet betekent dit dat winkels en diensten die onder de voor de rode zone vastgestelde branchering vallen, niet zijn toegestaan in de blauwe zone.

Geïmplementeerde oplossingen

In de onderstaande alinea's wordt uiteengezet in hoeverre het Seestadt model de in het theoretisch kader beschreven uitdagingen en belemmeringen met versnipperd eigendom wegneemt.

Het Seestadt model elimineert het probleem van onderlinge concurrentie tussen eigenaren volledig. Aspern Seestadt Einkaufsstraßen GmbH fungeert als enige verhuurder voor alle commerciële ruimtes in de rode zone. Bovendien voorkomt de branchebescherming tussen rode en blauwe zone dat de eigenaren van beide zone's elkaar beconcurreren.

De managed shopping street internaliseert de externe effecten die bij regulier versnipperd eigendom verloren gaan voor een belangrijk deel. Dit doordat de joint venture de controle heeft over de gehele rode zone. En kunnen echter externe positieve externe effecten wegsijpelen naar de eigenaren van de blauwe zone. Andersom is dat echter ook het geval.

Het kennisprobleem wordt opgelost door de inbreng van SES SPAR als professionele partner met uitgebreide retail- en shopping center expertise en het grotendeels beperken van de invloed van de eigenaren. De eigenaren hoeven derhalve geen retailkennis te ontwikkelen, terwijl de managed shopping street ook niet wordt gefrustreert door de beperkte kennis van de eigenaren het retailvlak.

Resultaten en toekomstperspectief

De eerste fase van de ontwikkeling is inmiddels afgerond en met de tweede fase is gestart. Volgens Hemetsberger verliep de tweede ontwikkelingsfase soepeler dan de eerste, omdat het concept inmiddels zijn effectiviteit had aangetoond. Woningontwikkelaars kregen meer vertrouwen in het model nadat was gebleken dat het in de praktijk goed functioneert.

Met een leegstand van slechts 6,25% (2 van de 32 winkels) behaalt de rode zone uitstekende resultaten. Deze lage leegstand blijft sinds de opening van de eerste winkels consistent, wat wijst op een structureel gezonde vraag en een goed functionerend retailconcept. Deze prestatie opmerkelijk omdat het een volledig nieuwe ontwikkeling betreft met een innovatieve beheerstructuur.

De managed shopping street heeft de klassieke problemen van versnipperd eigendom grotendeels opgelost. Daarnaast blijkt uit een rondgang door het centrum dat de opgelegde kwaliteitseisen positief uitwerken. De rode zone heeft een veel hoogwaardigere uitstraling dan de blauwe. Dit effect is zo sterk dat verschillende eigenaren van de blauwe zone zich tot de joint venture hebben gericht met het verzoek ook hun eigendom via de managed shopping street te verhuren.

Er zijn echter ook beperkingen aan het model. Het vereist aanzienlijk meer management en coördinatie dan traditionele shopping centers, omdat de eigendomsstructuur versnipperd blijft en talrijke verschillende contractuele relaties moeten worden onderhouden. Zo is de winkelstraat eigendom van de gemeente en niet - zoals gebruikelijk in reguliere winkelcentra - van de eigenaar zelf. Voor het organiseren van evenementen en activiteiten in de publieke ruimte zijn daardoor meer vergunningen en afstemming met de gemeente nodig. Hemetsberger geeft aan dat de financiële marges hierdoor beperkter zijn dan bij volledig eigendom van een shopping center.

Ondanks de genoemde beperkingen, is het concept in de ogen van Hemetsberger succesvol. Het succes moet echter worden gezien in het licht van de unieke omstandigheden waaronder het kon worden ontwikkeld. Het betreft een volledige greenfield ontwikkeling waarbij de grond in eigendom was van de overheid en de gehele structuur van tevoren is uitgedacht en geïmplementeerd. Deze voorwaarden waren cruciaal voor het slagen van het concept.

Ondanks het succes van het Seestadt Aspern model en interesse vanuit diverse hoeken is het tot op heden niet gerepliceerd op een bestaand winkelcentrum met versnipperd eigendom. Dit onderstreept de complexiteit van het toepassen van deze oplossing op brownfield situaties. Zoals Hemetsberger in het interview aangaf: "wenn das nicht am Anfang passiert wäre, dann würden wir es auch dort nicht schaffen" (als dit niet vanaf het begin was gebeurd, dan zouden we het daar ook niet voor elkaar krijgen). De bestaande eigendomsverhoudingen, contractuele verplichtingen en individuele belangen in bestaande winkelcentra maken het in zijn ogen vrijwel onmogelijk om achteraf een vergelijkbare managed shopping street structuur te implementeren.

3.2. Ervaringen uit de praktijk

Om beter inzicht te krijgen in de praktische uitdagingen en oplossingsrichtingen voor winkelcentra met versnipperd eigendom werden, in aanvulling op de casestudies, interviews gehouden met vier experts. Elk met een specifieke expertiserichting die complementaire perspectieven biedt op deze problematiek.

Barzien Khoshbakht is oprichter en partner van Brikks en voormalig senior consultant bij Cushman & Wakefield. Hij is geïnterviewd vanwege zijn academische onderzoek naar winkelcentra met gedeeld dan wel versnipperd eigendom en zijn praktijkervaring in de taxatie en advisering. Khoshbakht voerde eerder onderzoek uit naar de waarderingsverschillen tussen winkelcentra met enkelvoudig en gedeeld eigendom en was betrokken bij de NRW-taskforce 'Gemengd Eigendom'. Zijn expertise combineert

academische kennis met praktische ervaring in waardering, marktanalyse en de financiële aspecten van versnipperd eigendom.

Herman Kok is associated partner bij DiscVision Marktadvies en voormalig directeur van NRW (Nederlandse Raad voor Winkelcentra). Hij werd geïnterviewd vanwege zijn brede marktkennis en strategische expertise. Kok was tijdens zijn tijd bij Multi Development en Meijer Bergman Capital Management betrokken bij acquisitie-analyses van winkelcentra met versnipperd eigendom, waaronder Zuidplein Rotterdam. Als directeur van NRW was hij nauw betrokken bij de problematiek rondom versnipperd eigendom. Zijn expertise ligt op het gebied van marktanalyse, strategische positionering en beleidsvorming.

Barend Olde Rikkert is eigenaar van Expo Vastgoed en voormalig medewerker bij MBO/ING Vastgoed. Hij werd geïnterviewd vanwege zijn uitgebreide ervaring met de ontwikkeling en herontwikkeling van winkelcentra met versnipperd eigendom. Olde Rikkert was betrokken bij de (her)ontwikkeling van CVvE-centra tijdens zijn tijd bij MBO en begeleidde later als zelfstandig ontwikkelaar complexe herontwikkelingsprojecten zoals Winkelcentrum Woensel, de Mare in Alkmaar, en Overvecht in Utrecht. Zijn expertise ligt specifiek op het gebied van ontwikkeling, financiering en de praktische uitvoering van renovatietrajecten in versnipperde eigendomsstructuren.

Sebastiaan Sellenraad is inmiddels 26 jaar advocaat en gespecialiseerd in vastgoed. Hij is betrokken bij dit onderzoek vanwege zijn specifieke juridische kennis over winkelcentra met versnipperd eigendom. Sellenraad heeft zowel CVvE's als VvE's juridisch begeleid bij complexe transformatieprocessen, waar hij ook als onafhankelijke adviseur ten behoeve van de leden van CVvE's optrad. Zijn expertise behelst de juridische complexiteit van besluitvorming, eigendomsoverdrachten en samenwerkingsconstructies in versnipperde eigendomssituaties.

De uitkomsten van de interviews zijn gezamenlijk met de casestudies schematisch weergegeven in de als Bijlage II overgelegde codeboom en worden in de komende sub-paragrafen uitgewerkt.

3.2.1. Uitdagingen bij versnipperd eigendom: de praktijk

De casestudies en interviews bevestigen doch nuanceren de theoretische uitdagingen van versnipperd eigendom in winkelcentra. Alle vijf theoretische uitdagingen manifesteren zich in de praktijk, echter vaak met een grotere complexiteit en impact dan de literatuur suggereert. Daarnaast komen uit de praktijk aanvullende uitdagingen naar voren die niet in de bestaande literatuur zijn beschreven.

3.2.1.1. *Commons/anticommons*

Zowel de theoretische commons- als de anticommons-problematiek doen zich voor in winkelcentra met versnipperd eigendom.

Olde Rikkert illustreert het commons probleem door te verwijzen naar de historische ontwikkeling van CVvE-centra waarin zogenaamde zelfbouwers, dat waren de grotere ondernemers zoals V&D, C&A en supermarkten, geen onderdeel uitmaakten van de CVvE. Deze zelfbouwers profiteerden wel van de algemene infrastructuur en bezoekersstromen die het winkelcentrum genereerde, maar droegen niet bij aan het collectieve beheer van gemeenschappelijke voorzieningen zoals passages en parkeerterreinen. Dit free-rider gedrag ondermijnt de financiële basis voor collectief onderhoud en verbetering.

Uit de interviews blijkt dat de anticommons-problematiek zich het meest zichtbaar manifesteert bij renovatie- en transformatietrajecten, waar individuele eigenaren noodzakelijke ontwikkelingen volledig kunnen blokkeren. Olde Rikkert beschrijft hoe één eigenaar een geheel ontwikkelplan kan frustreren: "die eigenaar die was onmogelijk, die wilde niks." Het resultaat is dat het gehele winkelcentrum suboptimaal blijft functioneren vanwege het vetorecht van één partij. De impact van anticommons-

problematiek wordt door Olde Rikkert, Weidema en Van Twillert verder geïllustreerd door de extreme tijdsduur van renovatietrajecten. Deze vertraging ontstaat omdat steeds de medewerking van alle betrokken eigenaren nodig is.

Het fundamentele verschil tussen beide problematieken ligt in hun impact op het functioneren van het winkelcentrum. Terwijl commons-problemen leiden tot suboptimale kostenverdeling en beperkte investeringen in collectieve voorzieningen, resulteren anticommons-problemen in volledige stilstand van noodzakelijke aanpassingen aan veranderende marktomstandigheden. Deze blokkering verhindert niet alleen renovaties, maar bijvoorbeeld ook noodzakelijke aanpassingen van de huurdersmix, wat uiteindelijk leidt tot structurele onderbenutting van het commerciële potentieel van het winkelcentrum.

3.2.1.2. Concurrentie

De onderlinge concurrentie tussen eigenaren wordt in de interviews met de experts volledig bevestigd, doch in de interviews voor de casestudies genuanceerd. Zo geeft Weidema aan dat als dat een groot probleem zou zijn, je winkerverplaatsingen binnen het centrum zou zien. Dat neemt Weidema niet waar. Briggs geeft aan dat de locatie binnen het winkelcentrum de belangrijkste drijfveer is voor de retailer, waardoor de onderlinge concurrentie tussen eigenaren van ondergeschikt belang is. Berkers voegt daar aan toe dat de onderlinge concurrentie niet persé slecht is, omdat langs die weg het winkelcentrum ook toegankelijk wordt gemaakt voor een kleine ondernemer of een sociaal-maatschappelijk initiatief. Daarmee gaat hij er echter aan voorbij dat de huurprijs uiteindelijk de resultante is van de omzetten die door de retailer gemaakt kunnen worden.

3.2.1.3. Huurdersmix

De suboptimale huurderssamenstelling door gebrek aan controle over de totale commerciële strategie wordt sterk bevestigd. Weidema noemt de problematiek rondom de huurdersmix zelfs “het allerlastigste”. Baan, Kok en Olde Rikkert geven aan dat eigenaren geen rekening houden met het collectief, maar kijken naar wat voor die specifieke eigenaar het beste is. Briggs nuanceert het belang van een gestuurde huurdersmix, door te benoemen dat je soms “organisch” en betere mix krijgt. Daarbij maakt ze de vergelijking met historische stadskernen. Sellenraad geeft aan dat in een renovatie van een winkelcentrum met versnipperd eigendom de huurdersmix niet wordt geoptimaliseerd omdat de renovatie an-für-sich al een ontzettend grote uitdaging is.

3.2.1.4. Externe effecten

Het probleem rondom de externe effecten wordt door alle geïnterviewden gezien. Sellenraad illustreert aan de hand van het voorbeeld waarbij een aanzienlijke stelpost moet worden betaald om een bepaalde huurder “naar binnen te krijgen”. Ook de overige eigenaren van het centrum hebben daar profijt van, maar betalen er niet aan mee. Baan onderkent dit door aan te geven dat hij bij een investering om een huurder aan te trekken van zijn con-collega’s niks terug hoeft te verwachten.

Dit probleem manifesteert zich ook bij investeringen in gemeenschappelijke voorzieningen, het algemene management en marketing van het winkelcentrum. Dergelijke investeringen komen via de externe effecten ook terecht bij de eigenaren die niet of minder bijdragen.

3.2.1.5. Renovatie en transformatie

De problematiek rondom renovatie en transformatie wordt door alle geïnterviewden unaniem als een van de meest kritieke uitdagingen van winkelcentra met versnipperde eigendom geïdentificeerd. Sellenraad benadrukt dat hij nog nooit een herontwikkeling van een winkelcentrum met versnipperd eigendom heeft meegemaakt die korter dan 5 jaar was, van de start van de planvorming tot de uitvoering. Kok geeft het voorbeeld van Schalkwijk, waar de discussie rondom het opknappen van het centrum al 30/40 jaar loopt. Khosbakht onderstreept het verschil met winkelcentra met één eigenaar, die veel sneller en beter kunnen renoveren. Kok bevestigt dit door te stellen dat reactief wordt gehandeld; pas

als de nood hoog is. Weidema benadrukt de complexe besluitvorming en de verzwaarde meerderheid met groot quorum dat noodzakelijk is voor grootschalige wijzigingen. Van Twillert benadrukt de “niet-gelijkgeschakelde belangen”, in de zin dat niet iedere eigenaar dezelfde belangen heeft bij een renovatie. Baan voegt daar de financiële ongelijkheid aan toe. De praktijkervaring van Olde Rikkert, die betrokken was bij grootschalige renovaties van onder andere Woensel en de Mare, biedt de meest gedetailleerde inzichten in de specifieke mechanismen die deze problematiek veroorzaken en wordt in de volgende alinea’s nader uitgewerkt.

Extreem Lange Trajecten

Renovatie-trajecten van winkelcentra met versnipperd eigendom overstijgen conventionele vastgoed-ontwikkeling aanzienlijk qua tijdsduur. Olde Rikkert illustreert dit door aan te geven dat in 1988 is gestart met de renovatie van WoensXL en deze ontwikkeling pas in 2007 is opgeleverd. Deze extreme duur ontstaat door versnipperd eigendom, wat het afstemmen van één coherent ontwikkelplan zeer complex maakt.

Besluitvormingsproblemen

De vereiste consensus creëert fundamentele procedurele uitdagingen. Voor significante wijzigingen is in CVvE’s een gekwalificeerde meerderheid vereist, wat een grote uitdaging is bij grote aantallen eigenaren. Individuele eigenaren kunnen disproportionele macht uitoefenen door vetorechten strategisch te gebruiken. Olde Rikkert heeft voorts de ervaring dat ondeskundige besturen goede besluitvorming frustreren.

Eigendomsdynamiek

Langlopende trajecten worden bedreigd door onvoorspelbare eigenaarswisselingen. De belangen en wensen van de nieuwe eigenaar kunnen grotendeels afwijken van de voorgaande eigenaar. Bij CVvE-structuren wordt deze problematiek verergerd doordat de individuele winkels in volle eigendom zijn. Aangezien het eigendomsrecht het meest omvattende recht vormt binnen het Nederlandse rechtssysteem, zijn er bij renovaties die specifieke eigendomspannen betreffen nauwelijks of geen juridische mogelijkheden om medewerking af te dwingen van onwillige eigenaren.

Deze praktijkervaringen van Olde Rikkert tonen dat renovatie bij versnipperde eigendom vooral complexe sociale en politieke processen behelst waarin individuele eigenaren disproportionele macht uitoefenen over collectieve besluitvorming, resulterend in suboptimale ontwikkelingsresultaten en extreme vertragingen.

3.2.1.6. Kennis

Het kennisverschil tussen grote en kleine eigenaren wordt sterk bevestigd. Sellenraad geeft aan dat er “een wereld van verschil” is tussen grote beleggers en wat hij gekscherend noemt: “de groenteboer die zijn winkel heeft verkocht, maar het vastgoed heeft gehouden als pensioenvoorziening.” Hier wordt naar zijn mening te weinig aandacht aan besteed. Hij ziet in de praktijk dat het kan helpen om de partijen met minder kennis actief te (laten) adviseren. Dat geeft kennis en neemt het wantrouwen weg. Kok onderstreept dit door te stellen dat de kracht van een consortium zo sterk is als de zwakste schakel. Olde Rikkert geeft concrete voorbeelden van eigenaren zonder vastgoedkennis die toch beslissingen moeten nemen over complexe ontwikkelingsplannen, maar dit onvoldoende kunnen overzien.

3.2.1.7. Aanvullende praktijkuitdagingen

Aan alle geïnterviewden is gevraagd om aanvullende praktijkuitdagingen te identificeren die voortvloeien uit versnipperd eigendom. Deze verkenning bracht management gerelateerde en structurele uitdagingen aan het licht die de theoretische problematiek verder verdiepen.

Kok identificeert marketing en centrummanagement als significante knelpunten. Hij stelt dat eigenaren terughoudend zijn met investeringen in marketing en dat winkeliersverenigingen minder goed functioneren doordat zij afhankelijk zijn van de eigenaren. Weidema erkent dat er weinig animo is om een winkeliersvereniging stevig te besturen. Echter, succesvolle marketing is in zijn ogen niet onmogelijk, zoals winkelcentrum Schalkwijk demonstreert waar ondanks eigendomsfragmentatie effectieve promotie wordt gerealiseerd. Het belang van professioneel winkelcentrum management wordt door Baan benadrukt als kritieke succesfactor.

Olde Rikkert identificeert een fundamenteel probleem: de (juridische) structuur van winkelcentra met versnipperd eigendom zelf en de zeggenschap die daarmee wordt gecreëerd. Besluitvorming wordt gebaseerd op het aandeel in het eigendom, waardoor de belangen van het centrum als geheel uit zicht raken. De structuur blokkeert in de ogen van Olde Rikkert rationele ontwikkelingsbeslissingen door procedurele vereisten die niet aansluiten bij de commerciële realiteit van winkelcentra.

3.2.2. Belemmeringen bij versnipperd eigendom: de praktijk

De verbetering van het functioneren van winkelcentra met versnipperd eigendom wordt belemmerd door een complex geheel van factoren die verder reiken dan de in de literatuur geïdentificeerde transactiekosten en strategisch gedrag. Hoewel de afgenomen interviews deze theoretische belemmeringen bevestigen, blijkt uit de praktijk dat er aanvullende en vaak meer fundamentele obstakels bestaan. De geïnterviewden identificeren slechte communicatie als de belangrijkste belemmering voor het doorvoeren van verbeteringen. Deze communicatieproblemen manifesteren zich in onvoldoende afstemming tussen eigenaren, onduidelijkheid en een gebrek aan gestructureerde overlegmechanismen. Dit leidt tot suboptimale beslissingen. Daarnaast wijzen Khoshbakht en Olde Rikkert op het tekort aan kapitaal in brede zin als een cruciale belemmering die verder gaat dan louter transactiekosten, waarbij eigenaren vaak onvoldoende financiële middelen hebben om hun aandeel in grootschalige renovaties of verbeteringen te dragen. Van Twillert benadrukt dat de uiteenlopende belangen van verschillende eigenaren de grootste belemmering vormt, een inzicht dat wordt onderstreept door Olde Rikkert's observatie dat een goed draaiende supermarkt minder belang heeft bij kostbare renovaties dan een eigenaar met leegstaande winkelpanden. Kok geeft het voorbeeld van een fonds met een beperkte horizon qua tijd. Olde Rikkert benadrukt nogmaals dat de structuur van winkelcentra met versnipperd eigendom een inherente belemmering vormt. Daarnaast noemt hij 'emotie' in de vorm van irrationeel gedrag als een belemmering. Hij geeft daarbij het voorbeeld van een winkelier van wie de vader in de winkel was overleden. Dat was voor hem de reden om niet tot verkoop, die noodzakelijk was voor de beoogde renovatie, over te gaan. Tot slot wijzen Olde Rikkert en Berkers op continuïteitsproblemen die voortvloeien uit de lange doorlooptijd van verbeteringsprojecten, waarbij de verkoop van eigendom of verminderde betrokkenheid van eigenaren de voortgang kan frustreren en projecten kan doen stagneren.

3.2.3. Tot slot

Uit de interviews blijkt dat de geconstateerde uitdagingen van versnipperde eigendom een steeds prominentere rol gaan spelen door fundamentele marktveranderingen. Weidema signaleert een belangrijke verschuiving in eigenaarschap waarbij "voorheen betrokken eigenaar winkeliers waren, maar nu filiaalbedrijven die minder aandacht hebben voor het centrum" als geheel. Deze ontwikkeling vermindert de intrinsieke motivatie voor collectieve investeringen en samenwerking. Daarnaast constateert Weidema dat "er veel meer winkelmeters zijn dan voorheen," wat de concurrentiedruk tussen winkelcentra intensificeert en de noodzaak voor professioneel management vergroot.

Khoshbakht benadrukt de disruptieve impact van e-commerce op de retailsector, waarbij e-commerce ervoor zorgde dat 1/4 van de omzetten van de fysieke winkels verdween. Deze digitalisering vereist snelle aanpassingen in winkelformules, huurdersmix en centrumconcept die bij versnipperde eigendom moeilijk te realiseren zijn vanwege de complexe besluitvormingsprocessen.

Deze marktveranderingen maken dat winkelcentra met versnipperd eigendom steeds verder achterblijven bij professioneel beheerde centra met één eigenaar, waardoor de noodzaak om de structurele uitdagingen te verhelpen groter is dan voorheen.

Beantwoording van deelvraag 4b

Wat zijn de specifieke uitdagingen in winkelcentra met versnipperd eigendom en wat belemmert het doorvoeren van verbeteringen vanuit de praktijk?

De praktijkinterviews bevestigen de commons- en anticommons problematiek, alsmede alle vijf theoretische uitdagingen van versnipperd eigendom, waarbij deze zich vaak met grotere complexiteit en impact manifesteren dan de literatuur suggereert. Aanvullende praktijkuitdagingen omvatten marketing en centrummanagement, doordat als gevolg van het versnipperde eigendom terughoudend wordt geïnvesteerd. Daarnaast worden structurele problemen met de juridische besluitvormingsstructuur zelf geconstateerd.

De praktijk toont een complex geheel van belemmeringen die verder reiken dan de theoretische transactiekosten, strategisch gedrag en publieke kosten. Slechte communicatie wordt door alle geïnterviewden als belangrijkste belemmering geïdentificeerd, manifesterend in onvoldoende afstemming en gebrek aan gestructureerde overlegmechanismen. Tekort aan kapitaal vormt een cruciale belemmering waarbij eigenaren onvoldoende financiële middelen hebben voor hun aandeel in renovaties. Uiteenlopende belangen tussen eigenaren (van goed draaiende supermarkten tot leegstaande units) frustreren consensus. De juridische structuur zelf wordt als inherente belemmering gezien, evenals irrationeel emotioneel gedrag van eigenaren. Tot slot kunnen continuïteitsproblemen door lange doorlooptijden en eigendomsoverdrachten projecten doen stagneren.

3.2.4. Het verhelpen van uitdagingen: de praktijk

Heller (2013) beschrijft drie oplossingsrichtingen voor de commons- en anticommons-problematiek, namelijk 1) privatisering en markten, 2) coöperatieve betrokkenheid, en 3) politieke belangenbehartiging en regulering. Aan de hand van deze indeling zullen de oplossingen die aan bod zijn gekomen in de interviews om het functioneren van winkelcentra met versnipperd eigendom te verbeteren in de onderstaande paragrafen worden besproken. Wanneer een maatregel of strategische benadering overlap van de drie oplossingsrichtingen vertoont, wordt deze geschaard onder de meest toepasselijke oplossingsrichting. Tevens zal worden aangegeven in hoeverre de in paragraaf 3.2.1 beschreven uitdagingen van winkelcentra met versnipperd eigendom worden verholpen. Tot slot wordt ingegaan op de praktische toepasbaarheid van de aangedragen oplossingen.

3.2.4.1. Privatisering en markten

De eerste oplossingsrichting is ook in de theorie naar voren gekomen. Khoshbakht (2015) omschrijft als oplossing dat één partij de andere eigenaren uitkoopt. In deze paragraaf worden geleidelijke acquisitie van het gehele centrum en de joint venture achtereenvolgens besproken.

Geleidelijke acquisitie van het gehele centrum

Geleidelijke acquisitie behelst het systematisch opkopen van eigendomsposities binnen een winkelcentrum totdat één partij alle eigendom in handen heeft, althans voldoende controle heeft om effectief te kunnen managen. Een van de weinige voorbeelden hiervan is Leidsenhage (Mall of the Netherlands) die als casestudy is besproken. Een afgezwakte vorm, waarbij één partij niet de eigendom van het gehele centrum doch het eigendom van een bouwblok als strategische kernpositie in handen heeft komt wel

vaker voor in de praktijk. In dat geval kan deze partij dat bouwblok effectief managen. Uit de interviews met Weidema, Briggs en Berkers volgt dat deze acquisities zich voornamelijk voordoen wanneer herontwikkelingen aanstaande zijn.

Volledige eigendomsconcentratie in één hand elimineert per definitie alle uitdagingen die voortvloeien uit versnipperde eigendom, aangezien er dan geen sprake meer is van gedeeld eigendom. Echter, ook gedeeltelijke eigendomsconcentratie waarbij een beperkt aantal grote professionele eigenaren overblijft, heeft significant positieve effecten op de bekende problematieken. Khoshbakht (2015) bevestigt dat winkelcentra met een beperkt aantal grote eigenaren geen negatieve gevolgen ondervinden voor de huurwaarde vergeleken met centra in enkelvoudig eigendom. Dit suggereert dat volledige eigendomsconcentratie niet noodzakelijk is. Concentratie bij enkele professionele eigenaren die elk een substantieel bouwblok bezitten, kan alle bekende uitdagingen van versnipperde eigendom oplossen zonder de complexiteit en kosten van complete acquisitie.

De praktische haalbaarheid van volledige acquisitie blijkt beperkt. Khoshbakht erkent dat dit "in de praktijk zeer lastig" is, zoals hij ook in zijn onderzoek uit 2015 heeft gesteld. Sellenraad onderschrijft dit en verwijst naar de thans uitdagende markt voor retail vastgoed. Zelfs bij Mall of the Netherlands, het meest succesvolle voorbeeld, bleek volledige acquisitie onhaalbaar - er zijn nog steeds eigenaren die hun posities hebben behouden. Baan brengt daar tegenin dat veel eigenaren die zelf nog een winkel exploiteren in de door MBO ontwikkelde centra tegen de pensioengerechtigde leeftijd zitten, en wijst op de mogelijkheid dat zij hun vastgoed zouden kunnen verkopen aan andere eigenaren binnen het centrum, waardoor consolidatie plaatsvindt. Olde Rikkert suggereert dat institutionele beleggers zoals pensioenfondsen mogelijk een rol zouden kunnen spelen, maar erkent dat dat niet gebeurt. De methode vereist daarnaast zeer aanzienlijk kapitaal en een lange termijn horizon die weinig marktpartijen kunnen of willen opbrengen. De acquisitie van individuele bouwblokken binnen een winkelcentrum, waarbij elk blok in handen komt van een afzonderlijke professionele eigenaar, presenteert zich als een meer realistische variant dan volledige eigendomsconcentratie. Deze benadering vereist aanzienlijk minder kapitaal per partij en vermijdt de complexiteit van het uitkopen van alle eigenaren tegelijkertijd. Echter, de toepassing van bouwblok-acquisitie op een geheel winkelcentrum stuit op vergelijkbare beperkingen als volledige eigendomsconcentratie. De fundamentele uitkoopproblematiek blijft bestaan.

Joint Venture

Bij deze oplossingsrichting worden alle eigendomsposities binnen een winkelcentrum gebundeld in één gezamenlijk vehicle, waarbij de individuele eigenaren hun vastgoed inbrengen en in ruil aandelen ontvangen in de nieuwe entiteit (joint venture). Sellenraad geeft aan dat dit, mede vanuit financieringsoogpunt, veel makkelijker is aangezien de bestaande eigenaren hun belangen behouden. Kok ziet eveneens mogelijkheden in het bundelen van eigenaren in een joint venture en geeft aan dat hij verwacht dat dit in de toekomst vaker zal gebeuren. Als onderbouwing daarvan geeft hij aan dat investeerders wel willen beleggen in winkelcentra, maar hun investering liever spreiden. Zoals bij geleidelijke acquisitie ook het geval is, is er ook bij deze oplossingsrichtingen een afgezwakte vorm waarbij niet de gehele eigendom van het winkelcentrum in handen is van de joint venture. Een voorbeeld hiervan is de joint venture "Paddepoel Vastgoed" tussen Zwaangoed en supermarktondernemer Maripaan, twee grote eigenaren binnen het winkelcentrum, die in de casestudy over Paddepoel is besproken. Deze joint venture heeft de eigendom van ASR in het winkelcentrum gekocht en sindsdien een eigendomsbelang van circa 40%.

Wanneer adequate governance afspraken worden gemaakt binnen de joint venture, zijn in theorie alle uitdagingen die voortvloeien uit versnipperde eigendom verholpen. Net als bij volledige eigendomsconcentratie in één hand, creëert een goed gestructureerde joint venture een uniforme besluitvormingsstructuur die de fragmentatieproblemen verhelpt. De joint venture kan als één entiteit opereren met professioneel management en strategische verhuurbeleid en gecoördineerde investeringsbeslissingen, waardoor alle bekende uitdagingen worden weggenomen.

Deze effectiviteit geldt eveneens wanneer een winkelcentrum wordt opgedeeld in meerdere joint ventures die elk een substantieel bouwblok als strategische kernpositie representeren.

Ook de praktische implementatie van joint ventures stuit echter op aanzienlijke belemmeringen. De eigenaren zijn vaak niet bereid om alle beslissingsbevoegdheid, bijvoorbeeld aanvullende bijdragen bij renovaties en herontwikkelingen, uit handen te geven. Sellenraad identificeert daarnaast het fundamentele verdeelsleutel probleem. Tegen welke waarde wordt het vastgoed ingebracht en welke uitkering ontvangt welke deelnemer? Eigenaren met sterke posities hebben weinig incentive om deel te nemen aan een gelijkmatige verdeling. Daarbij speelt ook financiële (bijvoorbeeld: is het vastgoed wel of niet beleend) en fiscale problematiek (bijvoorbeeld: overdrachtsbelasting, valt het vastgoed in Box 3 of juist in een vennootschap). Daarnaast verwachten Sellenraad en Khoshbakht weerstand bij kleinere eigenaren gezien de complexiteit. Het spreekt voor zich dat hoe meer eigenaren deel moeten nemen in de joint venture, hoe groter de complexiteit is. Van Twillert geeft aan dat er 'veel is nagedacht om alles in een fonds te stoppen', maar het gezien de omschreven complexiteit 'absoluut onmogelijk' is om dit voor het gehele winkelcentrum te realiseren.

3.2.4.2. Coöperatieve betrokkenheid

Khoshbakht (2015) beschrijft het verbeteren van de samenwerking tussen eigenaren in algemene zin als theoretische oplossing voor de uitdagingen als gevolg van versnipperd eigendom. In deze paragraaf worden vier oplossingen vanuit de coöperatieve betrokkenheid aangedragen: de 'coalition of the willing', de professionalisering van het bestuur, het gecentraliseerd verhuurmanagement en het aanstellen van een gespecialiseerde beheerorganisatie.

Coalition of the willing

De 'coalition of the willing' benadering behelst het vormgeven van een samenwerkingsverband tussen eigenaren die dezelfde aanpak voorstaan, alsmede het reduceren van eigenaren die deze aanpak niet volgen. Deze aanpak erkent dat volledige consensus vaak onhaalbaar is en focust op het creëren van momentum met de eigenaren die wel willen participeren. Kok beschrijft dit als "de eigenaren die de kar trekken, die enthousiast zijn, die reuring maken". Hij geeft aan dat een kwartiermaker ervoor kan zorgen dat meerdere eigenaren zich aansluiten bij dat gedachtegoed. Sellenraad benadrukt het belang van vroege coalitievorming. In de casestudy Paddepoel is besproken hoe de ontwikkelaar eigendom in het winkelcentrum opkocht. Langs die weg werd de 'coalition of the willing' vergroot.

Een coalition of the willing kan blokkades doorbreken door te focussen op gebieden waar wel consensus bestaat, waardoor tenminste gedeeltelijke optimalisatie mogelijk wordt in plaats van volledige stilstand. In beginsel kan daarmee vooruitgang worden geboekt ten aanzien van alle uitdagingen van winkelcentra met versnipperd eigendom. Door te starten met bereidwillige eigenaren kunnen renovatietrajecten bijvoorbeeld in fases worden uitgevoerd, wat de extreme vertragingen reduceert. Daarnaast brengt coalitievorming doorgaans meer professionele eigenaren samen, waardoor de beschikbare expertise wordt gebundeld en het kennisniveau van de besluitvorming verhoogt. Die bereidheid kan echter niet worden afgedwongen, wat ook geldt voor het overdragen van eigendom van eigenaren die niet tot voornoemde coalitie behoren.

De coalition of the willing aanpak biedt meer praktische haalbaarheid dan volledige eigendomsconcentratie omdat het veel minder kapitaal intensief is en de beslissingsbevoegdheid niet wordt ingeperkt. Kok erkent echter dat deze benadering inherent beperkt blijft. Op de eerste plaats omdat er eigenaren blijven die "op een gegeven moment op de rem trappen", alsmede dat het risico bestaat dat niet-participerende eigenaren alsnog kritieke onderdelen kunnen blokkeren, waardoor het eindresultaat suboptimaal blijft. En waar het gaat om het overdragen van eigendom geeft hij aan dat je maar moet "hopen dat je dan transacties krijgt". Sellenraad waarschuwt dat een te kleine coalitie onvoldoende invloed heeft om significante veranderingen door te voeren. Zowel Van Twillert als Hemetsberger noemen een

percentage van 50% van respectievelijk de stemverhouding en het vloeroppervlak. De methode vereist daarom zorgvuldige selectie van coalitieleden die samen voldoende stemgewicht en strategische posities controleren om effectief te kunnen opereren ondanks weerstand van niet-participerende eigenaren.

Professionalisering bestuur

Professionalisering van het bestuur behelst het vervangen van de traditionele eigenaar-bestuurders door een professioneel bestuur samengesteld uit, zoals Olde Rikkert voorstelt, ervaren retailers en beleggers met relevante vastgoedkennis. Olde Rikkert geeft nadrukkelijk aan dat het te vaak voorkomt dat een bestuurder geen of onvoldoende verstand heeft van vastgoed en het managen van een winkelcentrum. Dit levert volgens Olde Rikkert grote problemen op, doordat niet de juiste besluiten worden genomen. Een (gedeeltelijke) professionalisering van het bestuur is aan bod gekomen in de casestudy over Schalkwijk waar de heer Weidema, met aanzienlijke vastgoedkennis, als extern voorzitter is benoemd.

Het installeren van een professioneel bestuur zal door de ingebrachte kennis moeten leiden tot betere, onderbouwde besluiten. Dit zal, zoals Olde Rikkert voorspiegelt, ten goede moeten komen aan (snelheid in) renovatie- en transformatietrajecten. Aan de andere kant is ook een professioneel bestuur gebonden aan de geldende statuten en reglementen, alsmede bestaande de eigendomsverhoudingen.

De praktische haalbaarheid van het installeren van een professioneel bestuur, is voor een belangrijk deel afhankelijk van de leden van de VvE of CVvE. Zij kiezen het bestuur. Het is dan ook aan hen om te bepalen wie zij in staat achten om hun belangen vanuit het bestuur te vertegenwoordigen. Daarnaast moet gewezen worden op complicaties vanuit de statuten. Het is niet ongebruikelijk dat daarin is opgenomen dat het bestuur wordt gekozen uit de leden, waarmee de door Olde Rikkert aangedragen oplossing zonder wijziging van de statuten niet mogelijk is.

Gecentraliseerd verhuurmanagement

Gecentraliseerd verhuurmanagement behelst het overdragen van alle verhuuractiviteiten aan één professionele organisatie, waarbij individuele eigenaren hun recht om zelfstandig huurders te selecteren opgeven ten gunste van een gecoördineerde verhuurstrategie voor het gehele centrum. Deze oplossing wordt geïnspireerd door het Seestadt-model. Sellenraad voegt hier aan toe dat een fonds opgericht zou moeten worden waarin elke participant een deel van de huuropbrengsten stort. Uit deze opbrengsten zouden eigenaren gecompenseerd kunnen worden voor leegstand of een lagere huur voor een huurder die het gehele winkelcentrum ten goede komt.

Een gecentraliseerd verhuurmanagement komt ten goede aan de uitdagingen die zien op de sub optimale verhuur als gevolg van het versnipperd eigendom, namelijk concurrentie, huurdersmix en externe effecten. Als er één partij verantwoordelijk is voor alle verhuuractiviteiten neemt de onderlinge concurrentie af. Daarnaast zal de huurdersmix verbeteren als gevolg van de gecoördineerde verhuurstrategie. Het door Sellenraad voorgestelde fonds kan er voor voor zorgen dat externe effecten ten goede komen aan de desbetreffende eigenaar. Tot slot zal een gespecialiseerde verhuurmakelaar het kennisniveau verhogen.

De praktische implementatie stuit om verschillende uitdagingen, waarbij de weerstand vanuit 'sterke' eigenaren het kernprobleem vormt. Zij zullen ervan overtuigd moeten worden dat deze aanpak op de lange termijn een positief effect zal hebben. Een belangrijke praktische overweging bij gecentraliseerd verhuurmanagement is dat niet alle eigenaren hoeven deel te nemen om positieve effecten te realiseren. De interviews suggereren dat gedeeltelijke implementatie waarbij een substantieel deel van het centrum onder gecentraliseerd beheer valt, reeds significante verbeteringen kan opleveren. Kok illustreert dit met het Seestadt-model waarbij 50% onder het gecentraliseerde verhuurmanagement valt, terwijl de andere helft onder individueel beheer blijft. Hij benoemt daarnaast de mogelijkheid waarbij deze 50% bestaat uit kleine eigenaren, terwijl grotere eigenaren zoals supermarkten hun autonomie

behouden. Ook Sellenraad erkent dat selectieve implementatie realistischer is suggereert dat het bundelen van voornamelijk kleine eigenaren al waardevol kan zijn.

Gespecialiseerde beheerorganisatie

De gespecialiseerde beheerorganisatie behelst het inschakelen van een professionele externe partij met specifieke expertise in winkelcentrumbeheer, die uitgebreidere bevoegdheden krijgt dan traditionele administrateurs. Khoshbakht stelt dat een dergelijke partij alle kennis in huis moet hebben; van het reguliere winkelcentrummanagement tot marketing, ontwikkeling en techniek. Daarnaast geeft hij aan dat een externe beheerder onafhankelijk is en daarmee belangenconflicten vermijdt. Ook zou een onafhankelijke beheerder volgens hem makkelijker eigenaren kunnen overtuigen. Kok geeft het voorbeeld van winkelcentrum Zuidplein in Rotterdam, waar het gemeenschappelijke beheer wordt gevoerd door Colliers.

Baan onderstreept het belang van een sterk winkelcentrum management. Hij beschrijft de situatie waarin er geen 'klik' was tussen de eigenaren, winkeliers en de winkelcentrummanager, hetgeen een negatieve impact had op het winkelcentrum. Ook Weidema onderstreept het belang van een beheerder met specifieke vastgoedkennis. Zoals ook is geschetst ten aanzien van het aanstellen van een professioneel bestuur, is ook een gespecialiseerde beheerorganisatie gebonden aan de geldende statuten en reglementen, alsmede de bestaande eigendomsverhoudingen. Door de aanwezige kennis en kunde, zou een dergelijke partij een positieve invloed moeten kunnen uitoefenen door heldere afspraken te maken. Langs die weg zou over- en ondergebruik verminderd moeten kunnen worden. Dat laatste zal een positieve invloed hebben om renovatie- en transformatietrajecten.

De praktische haalbaarheid van het installeren van een gespecialiseerde beheerorganisatie, is voor een belangrijk deel afhankelijk van het bestuur en de leden van de VvE of CVvE. Het is aan hen om te beslissen of zij bereid zijn aanvullende kosten te maken, alsmede een kader te scheppen voor de bevoegdheden van de aan te stellen organisatie.

3.2.4.3. Politieke belangenbehartiging en regulering

Heller (1998) geeft aan dat de overheid een rol kan spelen bij het verhelpen van problemen die het gevolg zijn van versnipperd eigendom. Uit de interviews zijn 'publieke ruimte en zeggenschap' en 'voorkeursrecht en actief grondbeleid' als strategische benaderingen naar voren gekomen. Deze worden hierna achtereenvolgens besproken.

Publieke ruimte en zeggenschap

Publieke ruimte en zeggenschap behelst een strategische samenwerking waarbij de gemeente bereid is een nieuw ruimtelijk beleid te ontwikkelen voor het winkelcentrum en omliggende gebieden, in ruil voor directe invloed op het beheer en de ontwikkeling van het centrum. Het opstellen van een nieuw ruimtelijk beleid, waar bijvoorbeeld woningbouw op eigendom van de CVvE of VvE is toegestaan, vereist herziening van omgevingsplannen en ruimtelijke visies. Een masterplan vormt hierbij het sturende document dat de gewenste toekomstige situatie van het winkelcentrum en zijn omgeving beschrijft. Dit masterplan integreert verschillende functies zoals retail, wonen, werken en voorzieningen in een samenhangend ruimtelijk concept.

De gemeente kan substantiële financiële middelen genereren door woningbouw mogelijk te maken op winkelcentrumterreinen of aangrenzende gronden die in eigendom zijn van de CVvE of VvE. In alle interviews komt de mogelijkheid van het toevoegen van woningen om een renovatie of transformatie financieel mogelijk te maken aan bod. Khoshbakht geeft aan dat er dat er mede gezien de bestaande woningnood veel interesse is om op en rondom winkelcentra woningen te ontwikkelen. Olde Rikkert geeft een concreet voorbeeld uit Overvecht, waarbij grondruil met de gemeente ten behoeve van te realiseren woningen de financiële basis vormde voor centrumrenovatie. Baan beschrijft hoe

medewerking vanuit de gemeente de renovatie van winkelcentrum Paddepoel mogelijk maakt, waarbij hij opmerkt dat vanuit de gemeente de voorwaarde is gesteld dat opbrengsten uit de woningbouw ten goede komen aan het winkelcentrum. Ook Sellenraad geeft aan dat gemeenten instrumenten hebben die je als private eigenaar niet hebt, waardoor gemeenten 'dingen voor elkaar krijgen die je zelf niet voor elkaar kan krijgen'.

In ruil voor facilitering en financiële ondersteuning kan de gemeente substantiële voorwaarden stellen aan de ontwikkeling en het beheer van het winkelcentrum. De voorwaarden dienen echter te zijn ingegeven om publieke belangen te borgen. Daarmee wordt bedoeld dat de voorwaarden dienen te zien op leefbaarheid, duurzaamheid, veiligheid, milieu, verkeer of openbare ruimte. Dat een ruimtelijke onderbouwing van retailbeleid juridisch mogelijk is, blijkt uit het bestemmingsplan "Winkeldiversiteit Centrum" (thans omgevingsplan) van de gemeente Amsterdam en de daarmee samenhangende uitspraak van de Raad van State met kenmerk ECLI:NL:RVS:2020:1075. De gemeente zou zeggenschap uit kunnen oefenen over onder andere de branchering en het aanstellen van een gecentraliseerd verhuurmanagement.

Deze oplossingsrichting creëert een mechanisme waarbij de gemeente kan waarborgen dat privaats geïnitieerde ontwikkelingen bijdragen aan bredere publieke doelstellingen, terwijl eigenaren profiteren van faciliteiten en financiële ondersteuning die anders niet beschikbaar zouden zijn. Deze oplossingsrichting heeft een positief effect op meerdere uitdagingen van winkelcentra met versnipperd eigendom. In de eerste plaats kan de publieke zeggenschap vanuit de gemeente overgebruik verminderen indien zij voorwaarde stelt aan het gebruik van de openbare ruimte. Daarnaast kunnen de concurrentie en de huurdersmix positief worden beïnvloed als de gemeente voorwaarden verbindt aan de branchering. Tot slot kunnen renovatie en transformatie door de financiële ondersteuning van de gemeente mogelijk worden gemaakt.

De praktische implementatie van publieke ruimte en zeggenschap als oplossingsrichting kent zowel aanzienlijke mogelijkheden als structurele beperkingen. Kok en Olde Rikkert waarschuwen voor het gebrek aan capaciteit en de benodigde kennis bij gemeenten. Daarnaast kunnen gemeentelijke besluitvormingsprocedures voor bestemmingsplanwijzigingen jaren duren, wat een effectieve interventie ondermijnt. Olde Rikkert geeft voorts aan dat staatssteunregels directe financiële ondersteuning beperken. Daarnaast zijn er andere wettelijke beperkingen die beleidsruimte van de gemeente beperken. Ondanks deze beperkingen tonen voorbeelden zoals Schalkwijk en Paddepoel aan dat gemeentelijke facilitering kan werken. Kok, Weidema, Baan en Van Twillert geven allen aan dat de gemeente een hele belangrijke rol speelt. De oplossing lijkt vooral kansrijk bij stadsdeelcentra waar gemeenten belang hebben bij behoud van voorzieningen, gecombineerd met woningbouwmogelijkheden die financiering mogelijk maken. De aanpak vereist echter gedurende een lange termijn politiek commitment, voldoende gemeentelijke capaciteit, en acute problemen die alle partijen dwingen tot samenwerking.

Voorkeursrecht en actief grondbeleid

Het voorkeursrecht gemeenten, vastgelegd in hoofdstuk 9 van de Omgevingswet, geeft gemeenten de bevoegdheid om eigendomsoverdracht van onroerende zaken binnen aangewezen gebieden aan voorwaarden te onderwerpen. Eigenaren zijn verplicht hun voornemen tot verkoop aan de gemeente te melden, die vervolgens het recht heeft om tot koop over te gaan. De gemeente kunnen afzien van aankoop en daarmee een vrijstelling verlenen. Het voorkeursrecht kan worden gevestigd voor gebieden waar renovatie, transformatie of andere ruimtelijke ontwikkelingen zijn voorzien. Voor winkelcentra betekent dit dat gemeenten strategisch eigendom kunnen verwerven wanneer eigenaren willen verkopen, zonder gedwongen onteigening maar wel door gebruik te maken van marktdynamiek. Het voorkeursrecht geeft gemeenten een extra handvat om actief grond beleid te voeren, waarbij gemeenten proactief grondposities verwerven, ontwikkelen en uitgeven om ruimtelijke doelstellingen te realiseren. In de context van winkelcentra kan dit betekenen dat gemeenten eigendom in en rond het centrum opkopen om vervolgens gecoördineerde herontwikkeling mogelijk te maken. Actief grondbeleid omvat ook het

strategisch uitruilen van grondposities, het faciliteren van herverkaveling, en het creëren van ontwikkelingslocaties door het bundelen van versnipperde eigendom. De gemeente kan hierdoor fungeren als katalysator die eigendomsfragmentatie doorbreekt en integrale gebiedsontwikkeling mogelijk maakt.

Het voeren van een actief grondbeleid, al dan niet via het voorkeursrecht, kan een aantal uitdagingen van winkelcentra met versnipperd eigendom (deels) verhelpen. In de eerste plaats legt het druk op eigenaren om te handelen in lijn met – kort gezegd – het masterplan van de gemeente. Alsdan is de gemeente immers eerder genegen om vrijstelling te verlenen. Daarmee, in combinatie met het feit dat de gemeente sleutelposities op kan kopen, wordt renovatie en transformatie vergemakkelijkt.

De praktische implementatie van het vestigen van voorkeursrechten en actief grondbeleid kent aanzienlijke beperkingen. Het voorkeursrecht is inherent reactief - gemeenten kunnen alleen ingrijpen wanneer eigenaren verkopen, wat bij pensioenvoorzieningen decennia kan duren. Effectieve toepassing van het voorkeursrecht en actief grondbeleid vereist daarnaast aanzienlijke financiële armslag aangezien ook onder het voorkeursrecht sprake is van marktconforme prijzen. Daarnaast is er in beginsel geen rendementszekerheid, mede gezien het feit dat de business case voor problematische winkelcentra onzeker is. Actief grondbeleid vereist derhalve een lange termijn die de politieke cycli overstijgt gecombineerd met de politieke bereidheid om gemeenschapsgeld in commercieel vastgoed te investeren. Uit de interviews blijkt dat gemeenten desalniettemin steeds vaker gebruik maken van deze oplossingsrichtingen, zo blijkt uit de casestudies over WoensXL en Schalkwijk.

		Commons	Anticommons	Concurrentie	Huurdersmix	Externe effecten	Renovatie en transformatie	Kennis	Praktische uitvoerbaarheid
Privatisering en markten	Geleidelijke acquisitie	++	++	++	++	++	++	++	--/-
	Joint Venture	+	+	++	++	+	+	++	-/□
Coöperatieve betrokkenheid	Coalition of the willing	□/+	□/+	□/+	□/+	□/+	□/+	□/+	□/+
	Professionalisering bestuur	□	□	□	□	□	□/+	□/+	□/+
	Gecentraliseerd verhuurmanagement	□	□	+	+	□/+	□	□/+	□/+
	Gespecialiseerde beheerorganisatie	□/+	□/+	□	□	□	□/+	□/+	□/+
Politieke belangenbehartiging en regulering	Publieke ruimte en zeggenschap	+	□	□/+	+	□	□/+	□	□/+
	Voorkeursrecht en actief grondbeleid	□	+	□	□	□	+	□	+

Figuur 15: Maatregelen en strategische benaderingen en de mate waarin zij uitdagingen van winkelcentra met versnipperd eigendom beïnvloeden; auteur (2025).

3.2.5. Het wegnemen van belemmeringen: de praktijk

Het voorkomen en wegnemen van belemmeringen die het doorvoeren van maatregelen en strategische benaderingen die het functioneren van winkelcentra met versnipperd eigendom positief beïnvloeden is in de theorie onderbelicht. Enkel de mogelijkheid van compensatie wordt zijdelings besproken. Uit de interviews blijkt dat in de praktijk juist veel aandacht moet worden besteed aan het voorkomen en wegnemen van belemmeringen. De maatregelen en strategische benaderingen zijn opgedeeld in 7 categorieën, die achtereenvolgens besproken zullen worden.

3.2.5.1. *Compensatie*

Compensatie houdt – kort gezegd – in dat een eigenaar (financieel) wordt gecompenseerd voor de negatieve gevolgen van beleid. Heller (1998) betreft de compensatie op het door de overheid hervormen van eigendomsrechten. Uit de gehouden interviews blijkt echter dat compensaties in veel bredere zin belemmeringen weg kunnen nemen. Sellenraad beschrijft de compensatie voor verhuurders die genoeg nemen met een latere huurprijs of een aanzienlijke investering om een huurder aan te trekken die in brede zin een positief effect heeft op het functioneren van het winkelcentrum. Hij oppert dat er een fonds zou moeten komen waaruit deze compensaties betaald kunnen worden. Olde Rikkert beschrijft zijn compensatiesysteem, waarbij een eigenaar die in een grondruil ten behoeve van een renovatie gecompenseerd kan worden. Ook Khoshbakht geeft aan dat eigenaren die benadeeld worden door een renovatie gecompenseerd moeten worden.

Geld maakt alles vloeibaar, wordt weleens gezegd. En zo ziet men ook dat compensaties een positieve invloed hebben op de bekende belemmeringen. De transactiekosten voor de benadeelde kunnen middels een compensatie worden weggenomen. Compensaties kunnen de uiteenlopende belangen van partijen ook meer in lijn brengen en investeringen mogelijk maken en irrationeel gedrag wegnemen. Daarnaast kan het een de doorlooptijd verkorten. De positieve eigenschappen van compensatie hebben ook een keerzijde. Immers, de compensaties moeten ook gedragen worden. Langs die weg kunnen de benodigde compensaties derhalve ook belemmeringen opwerpen. Compensaties in het licht van een actief grondbeleid door de gemeente zal een negatieve invloed op de publieke kosten hebben, al zal de gemeente proberen deze kosten af te wentelen op de eigenaren van het winkelcentrum. Daarnaast kan de wetenschap van beschikbare compensaties de het strategisch gedrag van eigenaren versterken. Indien zij weten dat er financiële middelen beschikbaar zijn, is dat een prikkel om de onderhandelingspositie maximaal te benutten.

3.2.5.2. *Urgentie*

Door de geïnterviewden wordt breed gedragen dat een vorm van urgentie belemmeringen wegneemt. Khoshbakht, Sellenraad, Kok en Olde Rikkert geven allen aan dat de eigenaren de urgentie moeten voelen om wijzigingen door te voeren. Kok geeft aan dat als onder de eigenaren het gevoel leeft van 'het is nu of nooit', de kans op medewerking het grootste is. Problematisch daarbij is dat niet elke eigenaar dezelfde urgentie voelt. Zo omschrijft Olde Rikkert de situatie in winkelcentrum Overvecht waar aan de ene kant sprake is van een hoge leegstand, en aan de andere kant een aantal eigenaar ondernemers waaronder LIDL sterke resultaten toont. Van Twillert beschrijft de crisis als katalysator, waardoor Unibail Rodamco de mogelijkheid had om het meerderendeel van het eigendom van winkelcentrum Leidsenhage te verkrijgen en het centrum te renoveren tot Mall of the Netherlands.

De urgentie kan ook worden verhoogd door eigenaren en de gemeente. Van Twillert beschrijft hoe hij aan de andere eigenaren duidelijk maakte dat als zij geen medewerking zouden verlenen aan de realisatie van de Mall of the Netherlands, Unibail haar eigendom zou verkopen en de herontwikkeling van de baan zou zijn. Zoals eerder besproken heeft de gemeente ook instrumenten om de urgentie te vergroten en daarmee de voortgang te stimuleren, waaronder het voorkeursrecht gemeenten.

Urgentie kan in het door Kok omschreven 'nu of nooit' scenario strategisch gedrag bij onderhandelingen verkleinen en onderliggende uiteenlopende belangen ondergeschikt laten zijn. Dit kan een positieve ook een positief effect hebben op irrationeel gedrag en de doorlooptijd van besluitvorming. Ook het creëren van urgentie kan echter een keerzijde hebben, in de zin dat het kan leiden tot hogere publieke kosten en investeerders kan afschrikken.

3.2.5.3. *Communicatie en informatie*

Uit alle interviews volgt dat een goede communicatie – bestaande uit zowel intensieve afstemming als transparante informatievoorziening – een cruciale sleutel tot het wegnemen van belemmeringen is.

Duidelijke en gestructureerde communicatie kan op verschillende manieren worden georganiseerd. In algemene zin zou intensieve communicatie en informatievoorziening moeten leiden tot minder transactiekosten doordat het verbetertraject versneld en daarmee kostenefficiënter kan worden doorlopen. Een beter begrip als gevolg van intensieve communicatie kan ook leiden tot verminderd strategisch gedrag, een verhoogde bereidheid tot investeringen en het in lijn brengen van belangen. Tot slot kan het irrationeel gedrag wegnemen en de doorlooptijd van projecten verkleinen. Uit de gehouden interviews zijn vier concrete opties naar voren gekomen, die onderdeel uit kunnen maken van een goede communicatie. Olde Rikkert noemt de professionalisering van het bestuur (ook genoemd als oplossing voor de uitdagingen van winkelcentra met versnipperd eigendom). Het houdt in dat het bestuur van de VvE of CVvE wordt versterkt met meer kennis en middelen, hetgeen resulteert in zorgvuldige besluitvorming. Dit leidt - naast professionele communicatie en informatievoorziening - tot een verhoogde investeringsbereidheid en het stroomlijnen van belangen. Kok beschrijft de rol van een kwartiermaker die in de beginfase kan worden ingezet om partijen bijeen te brengen, vertrouwen op te bouwen en het proces richting te geven. De kwartiermaker kan vanuit zijn rol vooral een positieve invloed uitoefenen op investeringsbereidheid en het stroomlijnen van belangen. Baan beschrijft de in Paddepoel geïnstalleerde stuurgroep met democratische vertegenwoordiging, waardoor de kleine eigenaren zich gehoord voelen en daarmee besluiten breed gedragen worden. Ook deze methode heeft voornamelijk een positief effect op de investeringsbereidheid en het stroomlijnen van belangen. Tot slot kan door de VvE of CVvE een adviseur worden aangesteld, waar de leden een beroep op kunnen doen. Sellenraad geeft aan dat hij hiermee positieve ervaringen heeft. Doordat de diverse eigenaren de materie beter doorzien en onafhankelijk geadviseerd worden, vergroot dit de bereidheid om 'voor' te stemmen en te investeren.

3.2.5.4. Wijzigen juridische structuur

De verouderde juridische structuren vormen een ernstige belemmering voor effectief en toekomstgericht bestuur. Weidema constateert dat Schalkwijk werkt met "zwaar verouderde statuten zonder adequate besluitvormingsmechanismen. Deze structurele tekortkomingen nopen tot fundamentele herziening van de governance-architectuur. Weidema heeft in Schalkwijk een radicale herstructurering geïnitieerd, waarbij de traditionele CVvE wordt opgesplitst in drie afzonderlijke entiteiten voor respectievelijk parkeren, passages en marketing. Deze modulaire benadering erkent dat verschillende aspecten van winkelcentrumbeheer verschillende governance-behoefte hebben en stelt eigenaren in staat selectief te participeren.

De exacte uitwerking van deze governance-innovatie is van cruciaal belang voor het resultaat. Inadequate implementatie kan zelfs contraproductief werken door besluitvorming verder te vertragen of nieuwe conflicten te creëren tussen de verschillende entiteiten. Kok benadrukt dat momentum voor een dergelijke wijziging vooral ontstaat tijdens renovatietrajecten, wanneer de urgentie voor verandering het grootst is en eigenaren bereid zijn tot concessies. Dat momentum kan worden gebruikt om oplossing voor uitdagingen van winkelcentra met versnipperd eigendom, waaronder het implementeren van een gecentraliseerd verhuurmanagement, in de statuten te borgen.

3.2.5.5. Risicodragend participeren

Risicodragend participeren houdt in dat een partij – dit kan de gemeente, een ontwikkelaar of een andere investeerder zijn – niet alleen bijdraagt in de besluitvorming of coördinatie, maar ook financieel mee-investeert en daarmee direct meedeelt in de risico's én opbrengsten van een ontwikkeling. Risicodragend participeren kan op vele wijzen. Baan geeft als praktijkvoorbeeld dat de door het bestuur aangestelde ontwikkelaar van winkelcentrum Paddepoel, MWPO, eigendomsposities heeft ingenomen in het winkelcentrum. MWPO straalt daarmee het vertrouwen uit dat de herontwikkeling, ook financieel, een succes wordt. Daarnaast is het een extra drijfveer om een goed product op te leveren. Een andere mogelijkheid is dat met het aangestelde gecentraliseerde verhuurmanagement een resultaat gerelateerde beloning overeen wordt gekomen. De door Van Twillert opgevoerde omzethuren zijn ook een vorm van risicodragend participeren.

Risicodragend participeren geeft vertrouwen aan, onder meer, de eigenaren van het winkelcentrum. Dat bevordert de benodigde investeringen van de overige eigenaren. Daarnaast kan het tekort aan kapitaal verholpen worden door geldleningen waarvan de vergoeding is gekoppeld aan de mate waarin key performance indicators (KPI's) worden gerealiseerd.

3.2.5.6. Juridische borging

Zoals reeds aan bod is gekomen, zijn ontwikkeltrajecten langdurige processen. Een complicerende factor bij winkelcentra met versnipperd eigendom die door Sellenraad, Olde Rikkert en Berkers wordt onderstreept, is dat eigendomsposities gedurende het proces over kunnen worden gedragen. De nieuwe eigenaar kan andere belangen hebben, en daarmee eerdere stappen frustreren. Juridische borging houdt in dat alle besluiten die genomen worden juridisch bindend worden verankerd, zodat – ook van opvolgend eigenaren - naleving kan worden afgedwongen. Sellenraad benadrukt uit zijn praktijkervaring dat je een “soort trechter” moet maken en tegelijkertijd ervoor moet zorgen dat elke volgende stap in de besluitvorming is geborgd in de besluitvorming die je daarvoor hebt genomen. Ook Olde Rikkert filosofeert in het interview over de mogelijkheid dat al vroeg in het proces kaders van een herontwikkeling bindend worden vastgelegd, zodat de grote lijnen vaststaan. De rechtszekerheid die juridische borging oplevert zorgt voor een efficiënter proces met minder transactiekosten, alsmede een verbeterde investeringsbereidheid.

3.2.5.7. Verkoop grondposities

In alle interviews komt naar voren dat de huidige wooncrisis momentum geeft aan herontwikkelingen van winkelcentra. Alle gemeenten hebben een aanzienlijke woningbouwopgave, en gemeenten zijn derhalve genegen om woningen toe te voegen aan het winkelcentrumgebied. CVvE's zijn vaak eigenaar van aanzienlijke percelen rondom het winkelcentrum die gebruikt worden als parkeerplaats. Als op deze gronden woningen gerealiseerd kunnen worden, kan dit het tekort aan kapitaal verhelpen en de financiële basis vormen voor de renovatie van een winkelcentrum. Daar staat tegenover dat, zoals dat ook geldt bij beschikbare compensatie, extra kapitaal het strategisch gedrag van eigenaren mogelijk versterkt.

		Transactiekosten	Strategisch gedrag	Publieke kosten	Investerings- afschrijving	Slechte communicatie	Tekort aan kapitaal	Uiteenlopende belangen	(Juridische) structuur	Irrationeel gedrag	Lange looptijd
I.	Compensatie	+	-	-/□	+	□	□/+	+	□	□/+	+
II.	Urgentie	□/+	+	□	□/+	□	□	+	□	□/+	□/+
III.	Ingenomen woonruimte voor informatievoorziening	□/+	□/+	□	+	++	□	□/+	□	□/+	□/+
	Professionalisering bestuur	□	□	□	+	+	□	□/+	□	□	□/+
	Kwartiermaker	□/+	□/+	□	+	+	□	+	□	□	□/+
	Stuurgroep met democratische vertegenwoordiging	□/+	□/+	□	+	+	□/+	+	□	□	□/+
	Adviseur vanuit VvE/CVvE	□/+	□/+	□	+	+	□	□/+	□	□	□/+
IV.	Wijzigen juridische structuur	□	□	□	-/□/+	□	□	□	+	□	□/+
V.	Risicodragend participeren	□	□	□	++	□	□/+	□	□	□	□/+
VI.	Juridische borging	□/+	□	□	++	□	□	□	□	□	+
VII.	Verkoop grondposities	□	-/□	□	+	□	+	□	□	□	□

Beantwoording van deelvraag 5b

Welke categorieën van maatregelen en strategische benaderingen voor het verbeteren van winkelcentra met versnipperd eigendom zijn er geïdentificeerd in de praktijk?

De praktijk identificeert een veelvoud aan maatregelen en strategische benaderingen voor verbetering van winkelcentra met versnipperd eigendom, ingedeeld naar Heller's drie hoofdcategorieën (privatisering, coöperatie, regulering) voor uitdagingen en zeven specifieke categorieën voor belemmeringen. Cruciaal is dat geen enkele oplossing alle problemen adresseert én praktisch uitvoerbaar is, waardoor hybride benaderingen noodzakelijk zijn die meerdere strategieën combineren. De effectiviteit varieert per situatie en vereist maatwerk, waarbij de praktische toepasbaarheid vaak wordt beperkt door dezelfde fragmentatie die men probeert op te lossen.

Voor een schematische weergave wordt verwezen naar Figuur 15 en Figuur 16.

3.3. Het conceptuele model

In de voorgaande paragrafen is aandacht besteed aan de uit de case-studies en topic interviews geïdentificeerde maatregelen en strategische benaderingen, zowel ten aanzien van de uitdagingen als de belemmeringen. In deze paragraaf wordt ingegaan op de wijze waarop de geïdentificeerde maatregelen en strategische benaderingen kunnen worden aangepast of ingezet om uitdagingen van versnipperd eigendom te overkomen en de medewerking van diverse eigenaren te verkrijgen.

Het einddoel is geleidelijke transformatie naar een situatie waarin professionele samenwerkende eigenaren de eigendom domineren. Khoshbakh (2015) toont immers aan dat zij zich onderscheiden door hun grotere bereidheid tot samenwerking bij nieuwe ontwikkelingen en investeringen vergeleken met kleine individuele eigenaren. Deze professionalisering van het eigenaarschap neemt de negatieve gevolgen van versnipperd eigendom grotendeels weg, ook zonder volledige eigendomsconcentratie, omdat professionele partijen dezelfde commerciële logica hanteren en effectiever kunnen samenwerken dan versnipperde kleine eigenaren.

Het antwoord op deze deelvraag resulteert in een conceptueel model. Het conceptuele model dient te voldoen aan een aantal randvoorwaarden. In de eerste plaats dient het model de specifieke uitdagingen in winkelcentra met versnipperde eigendom grotendeels te verhelpen. Ten tweede dienen de geconstateerde belemmeringen bij toepassing van het conceptuele model significant afnemen, teneinde de medewerking van diverse eigenaren te verkrijgen. Daarnaast dient het model praktisch toepasbaar te zijn op verschillende typen winkelcentra en eigendomsstructuren. De genoemde randvoorwaarden zullen hierna achtereenvolgens worden besproken.

3.3.1. Uitdagingen opheffen

Heller (2013) werkt drie oplossingsrichtingen uit: privatisering en markten, coöperatieve betrokkenheid, en politieke belangenbehartiging en regulering. Daarbij geeft hij aan dat hybride systemen waarbij twee of meer van de genoemde oplossingsrichtingen gecombineerd worden vaak het meest effectief zijn. Bij de opbouw van het conceptuele model is aangesloten bij de maatregelen en strategische benaderingen zoals die in de literatuur worden genoemd - waaronder de acht 'design principles' van Ostrom (1990, 2005) - en in de praktijk zijn waargenomen (zie ook figuur 15).

3.3.1.1. Privatisering en markten

Geleidelijke acquisitie en joint ventures elimineren theoretisch alle uitdagingen van versnipperd eigendom door eigendomsfragmentatie op te heffen of te reduceren tot enkele professionele partijen. Uit zowel de literatuur als de praktijk volgt echter dat volledige toepassing van deze oplossingen op gehele winkelcentra vrijwel onhaalbaar is. Ondanks de eerder beschreven implementatieproblemen zijn de effecten dusdanig positief dat eigendomsconcentratie een cruciaal onderdeel moet vormen van het conceptuele model, echter in gefaciliteerde vorm. De gedachte is dat deze facilitator eigenaren van het winkelcentrum samenbrengt en het proces van acquisitie of joint venture faciliteert. Daarnaast kan de facilitator de eigenaren van het winkelcentrum in contact brengen met externe beleggers die bereid zijn eigendom aan te kopen, al dan niet via een joint venture.

Een effectieve facilitator voor eigendomsconcentratie moet voldoen aan specifieke randvoorwaarden. De facilitator dient neutraal te opereren zonder eigenbelang in het centrum en over specialistische (retail)vastgoedkennis te beschikken. Daarnaast moet de facilitator lange termijn commitment kunnen tonen en beschikken over bestaande relaties met professionele beleggers.

De kans dat een facilitator een substantieel deel van de eigenaren kan overtuigen tot verkoop of deelname in joint ventures blijft beperkt, gezien de barrières die de interviews hebben geïdentificeerd. Echter, zelfs gedeeltelijke eigendomsconcentratie waarbij het aantal eigenaren wordt gereduceerd, heeft positieve effecten op het functioneren van winkelcentra. Temeer omdat het een stap is in de richting van de beoogde eindsituatie waarin professionele (samenwerkende) eigenaren de eigendom domineren.

3.3.1.2. Coöperatieve betrokkenheid

Uit de interviews volgt dat betere samenwerking cruciaal is voor het verbeteren van winkelcentra met versnipperd eigendom, waarbij de nadruk moet liggen op samenwerken in plaats van tegenwerken en meer centrale regie. Uit de inventarisatie van praktijkoplossingen blijkt dat geen enkele oplossing alle uitdagingen verhelpt, waardoor een mengvorm van verschillende benaderingen noodzakelijk is.

Het fundament vormt een gespecialiseerde beheerorganisatie die zorgt voor professionele sturing van alle operationele aspecten, waaronder communicatie met de eigenaren en winkeliers, marketing en toezicht op de servicekosten. Deze organisatie moet ervoor zorgen dat het centrum schoon, veilig, aantrekkelijk en goed georganiseerd functioneert, zodat zowel bezoekers als ondernemers een prettige omgeving ervaren. De beheerorganisatie dient te voldoen aan specifieke randvoorwaarden: bewezen expertise in retailvastgoed en aantoonbare ervaring met complexe belangenmanagement tussen diverse eigenaren, onafhankelijke positie zonder eigenbelang, beschikking over marketing- en communicatiespecialisten, en vermogen tot lang termijn commitment.

Aanvullend op gespecialiseerd beheer dient gecentraliseerd verhuurmanagement eigenaren te ontzorgen door alle verhuuractiviteiten centraal te coördineren. Op basis van een strategisch brancheringsplan zoekt de verhuurmanager passende huurders, onderhandelt contractvoorwaarden uit en stelt huurovereenkomsten op. De verhuurmanager streeft zoveel mogelijk omzethuren na, zodat eigenaren direct profiteren van centrumverbeteringen. Essentieel is dat eigenaren zeggenschap behouden door overlegmomenten en een vetorecht, aangezien zij uiteindelijk zelf de huurovereenkomsten tekenen. Een deel van huuropbrengsten vloeit naar een compensatiefonds volgens een vooraf overeengekomen staffel, waarmee eigenaren kunnen worden gecompenseerd die lagere huurprijzen accepteren ten gunste van het centrum als geheel. Langs deze weg komen de externe effecten terecht bij de juiste eigenaren. Passantentellers bij elke winkel objectiveren de invloed van verschillende (nieuwe) huurders op bezoekersstromen. Het verhuurmanagement dient een gedegen aantoonbare kennis te hebben van de Nederlandse retailmarkt en gespecialiseerd zijn in de verhuur van winkelcentra. De verhuurmanager ontvangt prestatiegerichte vergoeding gebaseerd op KPI's, waardoor risicodragend participeren wordt gerealiseerd.

Bij voorkeur opereren beheerorganisatie en verhuurmanager vanuit dezelfde entiteit, zodat alle expertise wordt gebundeld. Deze partij verkrijgt een zetel in het VvE/CVvE-bestuur of neemt deel als bijzonder lid, waardoor professionalisering van het bestuur wordt gerealiseerd.

Van groot belang is dat de rechten en plichten van zowel de beheerorganisatie als de verhuurmanager duidelijk zijn gedefinieerd en aangepast aan de lokale context (Ostrom, 1990, 2005).

Niet alle eigenaren hoeven verplicht te participeren in beide diensten. Uit de interviews blijkt dat kleine eigenaren en eigenaren die onder druk staan meer geneigd zijn tot participatie. Conform het Seestadt-model is het streven om medewerking van minimaal 50% van het stemrecht binnen de VvE/CVvE te verkrijgen voor effectieve sturing. Gelijk aan het Seestadt model wil je met de eigenaren die niet aansluiten wel afspraken maken over de branchering. Zo wordt het conceptuele model ingebed in een groter netwerk. Partijen zouden daartoe genegen moeten zijn, omdat de initiëring van het conceptuele model brancheringsafspraken daarvan positief zijn voor het gehele winkelcentrum. Op de gemaakte afspraken dienaangaande moet effectieve controle plaatsvinden, alsmede oplopende sancties en laagdrempelige conflictoplossing (Ostrom, 1990, 2005). Uitgangspunt is wel dat zodra het concept zich bewijst en de urgentie toeneemt, meer eigenaren deel zullen nemen aan de beschreven geprofessionaliseerde samenwerking.

3.3.1.3. Politieke belangenbehartiging en regulering

Zoals Sellenraad naar voren brengt, hebben gemeenten instrumenten die private partijen niet hebben, waardoor zij als katalysator kunnen dienen om blokkades te doorbreken. Daarom is - zeker wanneer renovatie noodzakelijk is - het verkrijgen van gemeentelijke medewerking van groot belang. Het doel is het gezamenlijk opstellen van een visie voor het centrum en het omliggende gebied, vastgelegd in een masterplan dat de gewenste toekomstige ontwikkeling beschrijft. Bij voorkeur maakt woningbouw op eigendom van het winkelcentrum onderdeel uit van dit masterplan, waardoor grondwaarde kan worden gecreëerd die investeringen in centrumverbetering faciliteert. Daarnaast vestigt de gemeente voorkeursrechten om het masterplan te kunnen realiseren en zet zij publiekrechtelijke instrumenten in om te sturen op branchering via omgevingsplannen en vergunningverlening.

Uitgangspunt van de gemeente dient te zijn dat zij bereid is de benodigde publiekrechtelijke uitvoering te geven, als met eigenaren afspraken worden gemaakt over een toekomstgerichte oplossing, waarbij de gemeente investeert in publieke ruimte in ruil voor zeggenschap. Deze zeggenschap houdt concreet in dat de gemeente eist dat gespecialiseerde beheerorganisatie en gecentraliseerd verhuurmanagement worden geïmplementeerd als onderdeel van de afspraken.

Deze voorwaardenstelling is essentieel omdat anders de bekende uitdagingen slechts half en voor korte duur wordt opgelost. Zonder structurele verbetering spelen na enige jaren dezelfde problemen weer op, terwijl er dan geen mogelijkheden meer bestaan om bijvoorbeeld het benodigde kapitaal aan te trekken via woningbouw op parkeerterreinen van het winkelcentrum of andere grondwaardetoename. Dit geeft aanvullende urgentie om mee te werken aan de integrale oplossing die gemeentelijke facilitering combineert met geprofessionaliseerde samenwerking tussen eigenaren, waardoor duurzame verbetering van het winkelcentrum wordt gerealiseerd.

3.3.2. Belemmeringen opheffen

In de voorgaande paragrafen zijn mogelijke maatregelen en conceptuele modellen om belemmeringen op te heffen besproken. Ook ten aanzien daarvan geldt dat er niet een oplossing is voor alle belemmeringen, waardoor een hybride vorm noodzakelijk is. Deze wordt in de onderstaande tekst besproken, waarbij is aangesloten bij de maatregelen en strategische benaderingen zoals die in de literatuur worden genoemd en in de praktijk zijn waargenomen (zie ook figuur 15).

In de vorige paragraaf is al aandacht besteed aan compensatie, urgentie, intensieve communicatie en informatievoorziening, het wijzigen van de juridische structuur, risicodragend participeren, juridische borging en de verkoop van grondposities al zijdeling aan de orde gekomen. Zo worden in het conceptuele model eigenaren via een huurfonds gecompenseerd voor een negatieve gevolgen, zoals een relatief lage huur, die ten goede komt aan het winkelcentrum als geheel.

De uitvoering van het conceptuele model vereist acute problemen, zoals een drastisch terugvallende footfall, die alle partijen dwingen tot samenwerking. Daarnaast kan, zoals eerder beschreven, de urgentie worden verhoogd door (grote) eigenaren en de gemeente. In de eerste plaats kunnen zij beide aangeven dat zij geen medewerking zullen verlenen aan andere plannen dan het masterplan. Daarnaast kan het gemeentelijk voorkeursrecht dat onderdeel uitmaakt van het conceptuele model als presiemiddel worden gebruikt.

Uit de interviews blijkt dat intensieve communicatie en informatievoorziening een van de belangrijkste sleutels tot succes is. De gespecialiseerde beheerorganisatie is hierin het fundament. Zij moet ervoor zorgen dat elke eigenaar (en winkelier) op het juiste moment en op de juiste wijze de benodigde informatie ontvangt. De voorgestelde professionalisering van het bestuur zal daar ook een bijdrage aan kunnen leveren. Voor specifieke projecten, zoals de implementatie van het conceptuele model of een renovatietraject, zal extra moeten worden ingezet op een heldere communicatie met afdoende informatie. Daarbij kan worden gedacht aan een de eerder besproken kwartiermaker, een stuurgroep met democratische vertegenwoordiging (participatieve besluitvorming) of een vanuit de VvE/CVvE betaalde onafhankelijke adviseur.

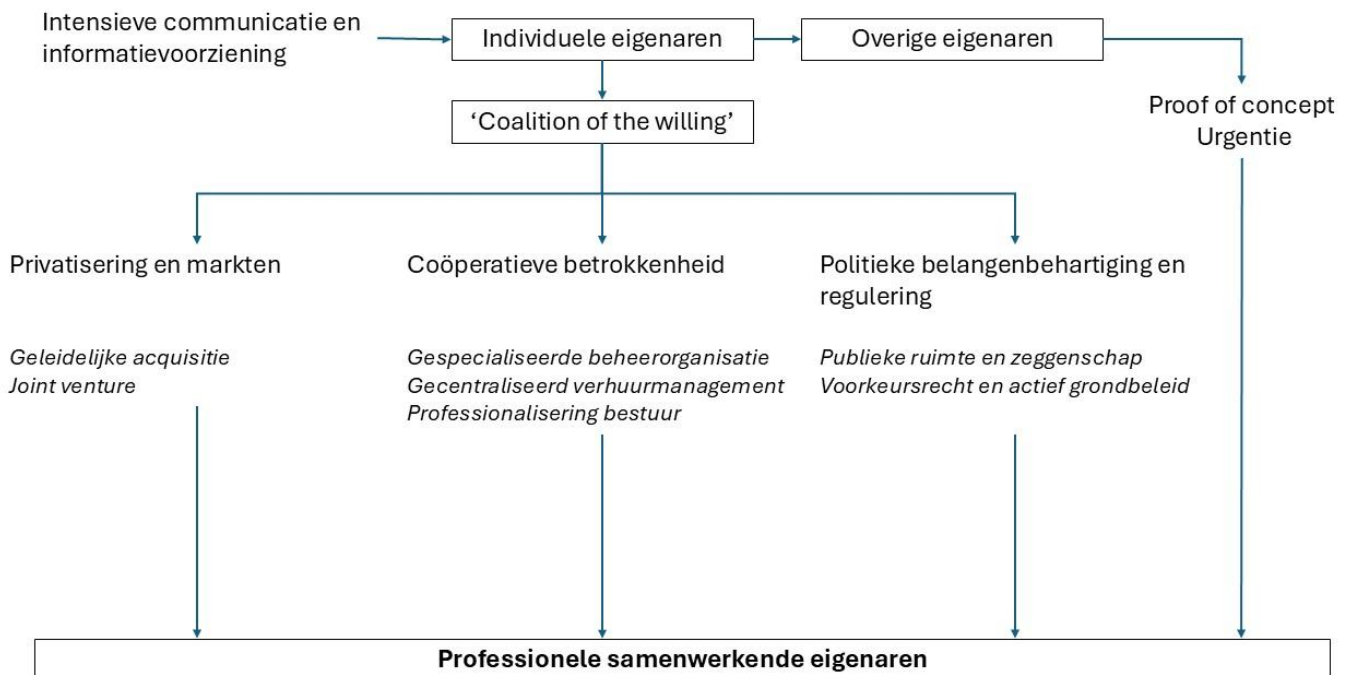
De huidige juridische structuur van VvE's en CVvE's is ontoereikend voor het realiseren van effectieve samenwerking in winkelcentra met versnipperd eigendom. Statuten dateren vaak uit de ontwikkelingsfase van centra en sluiten niet meer aan bij de huidige tijd waarin professioneel management en gecoördineerde strategieën essentieel zijn geworden. Bovendien ontbreken juridische kaders, alsmede controle, sancties en conflictoplossing, voor de conform het conceptuele model benodigde samenwerkingsvormen. De juridische structuur moet fundamenteel worden hervormd om deze moderne samenwerkingsvormen mogelijk te maken. Dit vereist allereerst wijziging van statuten en reglementen om professioneel bestuur mogelijk te maken waarbij externe deskundigen kunnen worden benoemd zonder eigenaarschap te vereisen. Daarnaast moeten statutaire bepalingen worden opgenomen die de branchering vastleggen en uitgebreide mandaten voor beheer- en verhuurorganisaties faciliteren. Juridische constructies voor compensatiefondsen en externe effectenverrekening dienen statutair te worden verankerd om willekeur en geschillen te voorkomen. Tot slot moeten besluitvormingsprocedures worden gemoderniseerd waarbij gekwalificeerde meerderheden kunnen besluiten zonder dat individuele eigenaren structurele verbeteringen kunnen blokkeren. Deze juridische hervorming is complex omdat het consensus vereist van dezelfde eigenaren die de huidige problematiek veroorzaken, maar vormt een onmisbare voorwaarde voor duurzame verbetering van winkelcentra met versnipperd eigendom.

Om het vertrouwen van eigenaren te verkrijgen, is het van belang om aan te tonen dat ook de uitvoerende partijen vertrouwen hebben in de ingeslagen weg. In het conceptuele model is dit verwerkt, doordat het gecentraliseerde verhuurmanagement een prestatieafhankelijke beloning ontvangt. Daarnaast kan, zoals in Paddepoel het geval is, de ontwikkelaar van een mogelijke renovatie eigendom verwerven.

Juridische borging vormt een essentiële voorwaarde voor zowel de implementatie van het conceptuele model als specifieke renovatietrajecten. Dit vereist voorafgaand aan elk traject een grondige analyse van stemverhoudingen en eigendomsposities om te bepalen welke eigenaren noodzakelijk zijn voor het behalen van vereiste meerderheden. De juridische constructie moet gefaseerde besluitvorming faciliteren waarbij de grote lijnen al uit zijn vastgelegd. Tegelijkertijd dienen uitvoeringsafspraken voldoende

flexibiliteit te behouden voor aanpassingen tijdens implementatie, waarbij de kernverplichtingen intact blijven maar operationele details kunnen worden geoptimaliseerd.

In het conceptuele model is al uitgewerkt dat het de voorkeur heeft dat het masterplan woningbouw op eigendom van het winkelcentrum mogelijk maakt. Langs die weg wordt grondwaarde gecreëerd die kapitaal genereert voor centrumverbetering.



Figuur 17: Schematische weergave conceptueel model; auteur (2025).

Beantwoording van deelvraag 6

Op welke wijze kunnen de geïdentificeerde maatregelen en strategische benaderingen specifiek worden aangepast of ingezet om de uitdagingen van versnipperd eigendom te overkomen en de medewerking van diverse eigenaren te verkrijgen?

Het ontwikkelde conceptuele model combineert de theoretische oplossingsrichtingen van Heller (2013) in een geïntegreerde aanpak die tegelijkertijd uitdagingen adresseert en belemmeringen wegneemt. Het model streeft naar geleidelijke transformatie naar professionele, samenwerkende eigenaren die de negatieve gevolgen van versnipperd eigendom grotendeels elimineren zonder volledige eigendomsconcentratie te vereisen.

De eerste pijler behelst gefaciliteerde eigendomsconcentratie, waarbij een neutrale facilitator met vastgoedexpertise eigenaren samenbrengt voor acquisities of joint ventures en contact legt met externe beleggers. Ook gedeeltelijke concentratie heeft positieve effecten door reductie van het aantal eigenaren.

De tweede pijler vormt geprofessionaliseerde samenwerking via een gespecialiseerde beheer- en verhuurorganisatie die eigenaren ontzorgt door professioneel management en gecoördineerde verhuurstrategie. Gecentraliseerd verhuurmanagement optimaliseert de huurdersmix, terwijl een compensatiefonds externe effecten verrekent tussen eigenaren. Minimaal 50% eigenaarsdraagvlak is vereist voor effectieve sturing.

De derde pijler betreft gemeentelijke facilitering, waarbij publiek-private samenwerking via het gezamenlijk opstellen van een masterplan wordt vormgegeven. Gemeenten faciliteren woningbouw op winkelcentrumgronden voor kapitaalgeneratie, vestigen voorkeursrechten voor actief grondbeleid, en eisen als voorwaarde implementatie van geprofessionaliseerde samenwerking.

Het model integreert systematisch oplossingen voor alle geïdentificeerde belemmeringen: compensatiefonds voor benadeelde eigenaren, urgentiecreatie door grote eigenaren en de gemeente, intensieve communicatie via de centrale beheer- en verhuurorganisatie, hervorming van juridische structuren voor moderne samenwerking, risicodragend participeren door prestatieafhankelijke beloning, juridische borging van gefaseerde besluitvorming, en kapitaalgeneratie via grondwaardetoe- name.

Hoofdstuk 4: Company Case

Ter afsluiting van de analyses, en om beter zicht te krijgen op de praktische uitvoerbaarheid van het ontworpen conceptuele mode op verschillende typen winkelcentra en eigendomsstructuren, zijn de bevindingen gereflecteerd in een gesprek met Joost van der Zee. Van der Zee is “Chief Strategy Officer & NL Commercial Lead” bij Wereldhave en uit dien hoofde verantwoordelijk voor de strategie, nieuwe business modellen en de commerciële resultaten van de Nederlandse portefeuille.

In dit hoofdstuk zal allereerst worden ingegaan op de bevindingen van Van der Zee. Vervolgens een voorbeeld uitgewerkt waaruit de praktische uitvoering van het conceptuele model blijkt.

4.1. Aanvullende randvoorwaarden en aandachtsgebieden

Van der Zee identificeert een aantal aanvullende randvoorwaarden en aandachtsgebieden die cruciaal zijn voor succesvolle implementatie van het conceptuele model. Deze zien enerzijds op de bereidheid van eigenaren om medewerking te verlenen, en anderzijds op de praktische uitvoering van de aan te wijzen beheerder en verhuurder.

Een eigenaar verwacht een bepaalde vorm van zekerheid over de te verwachten resultaten voordat medewerking wordt verleend aan de voorgestelde vergaande samenwerking. Juist omdat het een nieuw conceptueel model betreft. Dit vereist concrete demonstratie van wat er gebeurt wanneer het centrum conform het conceptuele model wordt gemanaged. Van der Zee geeft aan dat als bijvoorbeeld Wereldhave het management zou uitvoeren, zij met cijfers zou moeten onderbouwen wat de positieve invloed van het Full Service Center concept is op huurprijzen, bezoekersstromen en eigendomswaardes.

Een complexe uitdaging betreft het verdisconteren van positieve en negatieve effecten - hoe meet je deze effecten en hoe reken je ze af tussen eigenaren? Van der Zee wijst in dat kader de benodigde volledige transparantie over wat er in het winkelcentrum gebeurt door middel van het delen van omzetgegevens en gedetailleerde passantenstroomanalyses. Hij maakt een vergelijking met outletcentra waar eigenaren toegang hebben tot alle kassadata en footfall informatie, waardoor prestaties objectief kunnen worden gemeten en verbeteringen aantoonbaar worden. Deze uitdaging is des te groter wanneer niet alle eigenaren meedoen aan het gemanagede systeem. Hij wijst erop dat er naar mogelijkheden moet worden gezocht om ook deze eigenaren bij te laten dragen, zodat er geen free-riders ontstaan.

Van der Zee wijst er tot slot op dat de partij die beheer en verhuur op zich neemt de organisatie intern perfect op orde moet hebben, inclusief het inrichten van ERP-systemen voor facturatie, huuradministratie, en prestatieregistratie. Juist omdat het gaat om een vernieuwend concept dat je zou willen repliceren, mag de operationele en administratieve zijde het succes niet negatief beïnvloeden. Deze vereisten onderstrepen dat het conceptuele model niet alleen strategisch maar ook technisch en administratief professioneel moet worden geïmplementeerd, waarbij geavanceerde systemen en processen noodzakelijk zijn om de complexiteit van gemengde eigendomsstructuren effectief te kunnen managen.

4.2. Het conceptuele model in de praktijk

De vertaling van het conceptuele model naar de praktische uitvoering vereist een systematische gefaseerde aanpak waarbij een gespecialiseerde organisatie optreedt als initiator en facilitator van de transformatie (Budde & Gruis, 2012). Deze onderneming treedt onder meer op als gespecialiseerde beheerorganisatie, alsmede gecentraliseerd verhuurmanager en wordt hierna aangehaald als de “centrale beheer- en verhuurorganisatie”. Vanuit het perspectief van een dergelijke partij wordt het conceptuele model in deze paragraaf praktisch uitgewerkt, waarbij het implementeren ervan in diverse winkelcentra een schaalbaar business model vormt.

Voor de praktische uitwerking van het conceptuele model wordt gewerkt met een voorbereidende fase en vier fasen waarin de uitvoering van het conceptuele model tot wasdom wordt gebracht, zijnde 1) Diagnose & momentum creëren, 2) Coalitievorming & visie, 3) Governance innovatie en 4) Implementatie & toekomstborging. Deze fasen zullen achtereenvolgens worden besproken.

4.2.1. Voorbereidende fase

De voorbereidende fase vormt het fundament voor een succesvolle implementatie. Het doel van deze fase is om de interne organisatie gereed te maken voor de implementatie van het conceptuele model voor derden.

De centrale beheer- en verhuurorganisatie dient allereerst concreet bewijs te verzamelen voor het succes van het conceptuele model, zoals men dat wenst te implementeren. Dit omvat het systematisch documenteren van resultaten uit eerdere implementaties of - bij het ontbreken daarvan - vergelijkbare concepten zoals Wereldhave's Full Service Center strategie, waarbij concrete cijfers over huurprijsstijgingen, bezoekersstroomverbeteringen en waardevermeerdering worden vastgelegd. Deze data vormen de basis voor een overtuigende business case richting potentiële opdrachtgevers (Budde & Gruis, 2012).

Parallel hieraan moet de interne organisatie worden geoptimaliseerd voor implementatie bij derden. Dit vereist het ontwikkelen van gestandaardiseerde processen, samenwerkingsovereenkomsten en het opbouwen van specialistische kennis over de specifieke juridische structuren van winkelcentra met versnipperd eigendom. Daarnaast dienen de ERP- en CRM-systemen te worden ingericht voor facturatie, huuradministratie, etc. voor derden.

Na afronding van deze werkzaamheden beschikt de centrale beheer- en verhuurorganisatie over een professioneel onderbouwd proposities waarmee actief kan worden gepitcht bij relevante stakeholders. Dit omvat gemeenten die worstelen met winkelcentra in hun verzorgingsgebied, grote eigenaren binnen winkelcentra met versnipperd eigendom die zoeken naar oplossingen voor structurele problemen, en besturen van VvE's en CVvE's die kampen met besluitvormingsimpasses en dalende rendementen. In dat kader dient een initiële pipeline te worden opgebouwd van potentiële projecten door proactieve marktverkenning en het aankopen van data.

De pitch combineert bewezen resultaten met een heldere business case die aantoont hoe het conceptuele model concrete problemen oplost en waarde creëert voor alle betrokken partijen. Daarnaast dient de pitch te zijn toegesneden op de relevante doelgroep. Gemeenten zijn geïnteresseerd in maatschappelijke impact en gebiedsontwikkeling, grote eigenaren focussen op rendement, terwijl VvE-besturen behoefte hebben aan praktische oplossingen.

4.2.2. FASE 1: Diagnose & momentum creëren

Het primaire doel van de eerste fase is om in kaart te brengen in hoeverre de positieve implementatie van het conceptuele model mogelijk is, juist omdat een goede oplossing contextspecifiek is (Heller, 2013; Ostrom, 1990, 2005; Budde & Gruis, 2012). De diagnose begint met uitgebreide stakeholder mapping waarbij eigenaren worden gecategoriseerd naar belang, invloed en doelstellingen. Grote professionele eigenaren hebben andere prioriteiten dan kleine individuele beleggers, waardoor gedifferentieerde benaderingen noodzakelijk zijn. Vervolgens wordt een grondige analyse van het winkelcentrum uitgevoerd op basis van de bepalende factoren voor detailhandelsomzetten volgens paragraaf 1.2.2, zoals die schematisch zijn weergegeven in figuur 9. Deze analyse dient te worden aangevuld met recente data om leegstandspercentages, footfall-dalingen en huurprijsniveaus te kwantificeren. Daarnaast wordt aandacht besteed aan het toevoegen van woningen om grondwaarde te creëren.

Cruciaal in deze fase is het creëren van momentum door de urgentie en de kansen te onderbouwen. Dit kan worden gerealiseerd door onafhankelijke onderzoeken te laten uitvoeren die de problematiek objectiveren, of door externe gebeurtenissen zoals problemen bij andere winkelcentra strategisch te benutten om bewustzijn te creëren.

Op basis van de verkregen informatie en inzichten worden diepte-interviews gehouden met cruciale stakeholders binnen het winkelcentrum waaronder de gemeente om de onderliggende belangen, motivaties en wensen in kaart te brengen. Deze gesprekken verschaffen essentieel inzicht in de bereidheid tot medewerking en potentiële weerstand tegen het voorgestelde conceptuele model.

Afsluitend wordt een uitgebreide potentie-beoordeling uitgevoerd, waarbij verschillende scenario's worden doorgerekend met realistische financiële projecties en tijdshorizonnen. Deze analyse beoordeelt zowel de technische haalbaarheid als de economische rentabiliteit van implementatie. Indien de conclusie luidt dat succesvolle implementatie onwaarschijnlijk is vanwege onoverkomelijke obstakels of onvoldoende draagvlak, wordt de opdracht geretourneerd aan de initiërende partij. Bij een positieve diagnose die haalbaarheid en voldoende potentieel aantoont, wordt overgegaan naar fase twee van het implementatieproces.

4.2.3. FASE 2: Coalitievorming & visie

De tweede fase richt zich op het omzetten van urgentie naar concrete commitment van eigenaren. Om dit te realiseren wordt een kwartiermaker met duidelijk mandaat aangesteld (Budde & Gruis, 2012). Zijn taak is om de drie oplossingsrichtingen (privatisering en markten, coöperatieve betrokkenheid, en politieke belangenbehartiging en regulering) voor het specifieke centrum uit te werken. Hij voorziet middels op de specifieke eigenaar toegesneden communicatie alle eigenaren van de benodigde informatievoorziening teneinde een afgewogen oordeel te kunnen vormen over de implementatie van het conceptuele model.

Ten aanzien van de eerste oplossingsrichting is de kwartiermaker een facilitator die eigenaren van het winkelcentrum samenbrengt en het proces van acquisitie of joint venture faciliteert. Daarnaast kan de kwartiermaker de eigenaren van het winkelcentrum in contact brengen met externe beleggers die bereid zijn eigendom aan te kopen, al dan niet via een joint venture.

Voor implementatie van de tweede en derde oplossingsrichting ontwikkelt kwartiermaker een toekomstvisie voor het winkelcentrum die volledig aansluit bij de randvoorwaarden van het conceptuele model. Hiertoe wordt een strategische stuurgroep geïnitieerd met vertegenwoordiging van zowel grote als kleine eigenaren om maximaal draagvlak te creëren. Hierbij speelt een rol dat afspraken eerder worden gevolgd door mensen die hebben meegewerkt aan de totstandkoming ervan (Ostrom, Governing the Commons, 1990). Deze stuurgroep opereert onder professionele begeleiding van externe expertise. Aanvullend worden gestructureerde communicatiekanalen opgezet, bestaande uit reguliere informatiebijeenkomsten en digitale platforms, om alle eigenaren continu te informeren over voortgang en ontwikkelingen.

Parallel hieraan voert de beheerorganisatie intensief overleg met de gemeente om ervoor te zorgen dat de ontwikkelde visie naadloos aansluit bij gemeentelijke randvoorwaarden en beleidsdoelstellingen. In nauwe samenwerking met de gemeente wordt een geïntegreerd masterplan opgesteld waarin de visie voor het winkelcentrum wordt verankerd en waarbij publiek-private samenwerking optimaal wordt benut.

Voor succesvolle voortzetting van het proces moet de ontwikkelde visie worden gedragen door eigenaren die gezamenlijk minimaal 50% van het stemrecht binnen de VvE of CVvE vertegenwoordigen. Het

verkrijgen van dit draagvlak wordt primair gerealiseerd door intensieve communicatie en informatievoorziening, gecombineerd met het principe van risicodragende participatie waarbij uitvoerende partijen hun vertrouwen in het concept aantonen door eigen belangen te verbinden aan het succes. Mocht dat onvoldoende zijn, dan kan de urgentie strategisch worden verhoogd door grote eigenaren en de gemeente. Beide partijen kunnen expliciet aangeven uitsluitend medewerking te verlenen aan de gezamenlijk opgestelde visie en alternatieve plannen af te wijzen. Het gemeentelijk voorkeursrecht kan als aanvullend pressiemiddel worden ingezet om eigenaren te motiveren tot actieve participatie.

Naast het vereiste eigenaarsdraagvlak moet de gemeente concrete, bindende toezeggingen doen betreffende beleidsmatige faciliteiten en financiële ondersteuning voor realisatie van het masterplan. Dit omvat investeringen in publieke ruimte, aanpassing van omgevingsplannen en inzet van publiekrechtelijke instrumenten voor brancheringsturing.

Indien onvoldoende draagvlak wordt verkregen van eigenaren of gemeentelijke medewerking uitblijft, wordt de opdracht beëindigd en geretourneerd aan de initiërende partij. Bij het behalen van voldoende steun van zowel eigenaren als gemeente worden alle gemaakte afspraken en uitgangspunten vastgelegd in juridisch bindende besluiten die het fundament vormen voor de gedetailleerde uitwerking in de daaropvolgende governance-innovatiefase.

4.2.4. FASE 3: Governance innovatie

Het doel van fase 3 is het creëren van daadwerkelijk handelingsvermogen door innovatie van governance structuren. Zoals in het conceptuele model is uitgewerkt, ziet dit in eerste plaats op het wijziging van statuten en reglementen om professioneel bestuur mogelijk te maken waarbij externe deskundigen kunnen worden benoemd zonder eigenaarschap te vereisen. Ten tweede moeten statutaire bepalingen worden opgenomen die de branchering vastleggen en uitgebreide mandaten voor beheer- en verhuurorganisaties faciliteren. Daarbij dienen juridische constructies voor compensatiefondsen en externe effectenverrekening statutair te worden verankerd. Tot slot moeten besluitvormingsprocedures worden gemoderniseerd waarbij een balans wordt gevonden tussen democratische legitimiteit en operationele daadkracht. Hierbij dient aandacht te worden besteed aan controlemechanismen, oplopende sancties en een laagdrempelige vorm van conflictoplossing. (Ostrom, Governing the Commons, 1990)

Het wijzigen van de governance is een voortvloeisel uit de tweede fase. De in de tweede fase aanwezige stuurgroep zal ook in de derde fase ingezet moeten worden om draagvlak te creëren. Eveneens zullen reguliere informatiebijeenkomsten en digitale platforms worden gebruikt om alle eigenaren te informeren over de voortgang en ontwikkelingen.

4.2.5. FASE 4: Implementatie & toekomstborging

In de laatste fase wordt de vastgestelde visie geïmplementeerd waardoor het functioneren van het winkelcentrum op duurzame wijze wordt verbeterd. Ook in deze fase geldt dat continue communicatie eigenaren en huurders betrokken houdt bij de voortgang en ontwikkelingen, waarbij transparante rapportages over KPI's vertrouwen en betrokkenheid versterken.

Toekomstbestendigheid wordt geborgd door de verbeterde samenwerking en governance. De systematische aanpak uit het conceptuele model waarborgt dat de bereikte verbeteringen duurzaam worden gehandhaafd en het winkelcentrum zich kan blijven aanpassen aan veranderende retailomstandigheden.

Beantwoording van deelvraag 7

Welke stappen omvat een proces om het functioneren van winkelcentra te verbeteren, en hoe kunnen de geïdentificeerde maatregelen en strategische benaderingen in dit proces worden geïntegreerd?

Het implementatieproces bestaat uit een voorbereidende fase en vier fasen waarin de uitvoering van het conceptuele model tot wasdom wordt gebracht. De geïdentificeerde maatregelen en strategische benaderingen worden systematisch geïntegreerd waarbij elke fase specifieke instrumenten inzet.

Het proces begint met een voorbereidende fase waarin de centrale beheer- en verhuurorganisatie zich intern gereedmaakt. Dit omvat het systematisch documenteren van bewezen resultaten uit eerdere implementaties, het ontwikkelen van gestandaardiseerde processen en samenwerkingsovereenkomsten, het inrichten van ERP- en CRM-systemen voor derdenmanagement, en het opbouwen van een initiële pipeline door proactieve marktverkenning. Deze fase resulteert in een professioneel onderbouwde propositie waarmee actief kan worden gepitcht bij relevante stakeholders.

Fase 1: Diagnose & momentum creëren start met uitgebreide stakeholder mapping en grondige analyse van het winkelcentrum op basis van Mejia en Benjamin's bepalende factoren. Cruciaal is het creëren van urgentie door onafhankelijke onderzoeken en diepte-interviews met stakeholders om inzicht te krijgen in hun wensen. Een positieve diagnose leidt tot voortzetting naar fase twee.

Fase 2: Coalitievorming & visie richt zich op het omzetten van urgentie naar concrete toezeggingen via een aangestelde kwartiermaker. Deze faciliteert eigendomsconcentratie, ontwikkelt een toekomstvisie via een strategische stuurgroep met democratische vertegenwoordiging, en voert intensief overleg met de gemeente voor een geïntegreerd masterplan. Voortzetting naar de derde fase vereist minimaal 50% eigenaarsdraagvlak en bindende gemeentelijke toezeggingen.

Fase 3: Governance innovatie creëert daadwerkelijk handelingsvermogen door statutenwijziging voor professioneel bestuur, vastlegging van branchering en mandaten voor de centrale beheer- en verhuurorganisatie, verankering van compensatiefondsen, en modernisering van besluitvormingsprocedures.

Fase 4: Implementatie & toekomstborging realiseert de vastgestelde visie waarbij continue communicatie en transparante KPI-rapportages noodzakelijk zijn om het benodigde vertrouwen te behouden. Langs deze weg wordt de toekomstbestendigheid geborgd.

Conclusie

Alle zeven deelvragen zijn in de voorgaande hoofdstukken systematisch beantwoord, waarbij de optelsom daarvan het antwoord vormt op de hoofdvraag:

Welke maatregelen en strategische benaderingen dragen, rekening houdend met de specifieke complexiteit van versnipperd eigendom, bij aan het verbeteren van het functioneren van planmatig ontwikkelde winkelcentra met versnipperd eigendom in Nederland?

Complexiteit van versnipperd eigendom

Het onderzoek toont aan dat versnipperd eigendom fundamentele uitdagingen creëert die verder reiken dan louter operationele problemen. De commons- en anticommons-problematiek, gecombineerd met onderlinge concurrentie, suboptimale huurdersmix, gemiste externe effecten, vertraagde renovaties en kenniskloven tussen eigenaren, resulteert in structureel ondermaats functioneren. Deze uitdagingen worden versterkt door complexe belemmeringen zoals communicatieproblemen, kapitaaltekort, uiteenlopende belangen en verouderde juridische structuren. Uit de literatuur volgt dat winkelcentra met versnipperd eigendom tot 10% lagere huurwaarden realiseren en daarmee slechter functioneren dan winkelcentra met enkelvoudig eigendom.

Geïntegreerde oplossingsaanpak

Geen enkele maatregel of strategische benadering kan alle uitdagingen van versnipperd eigendom effectief adresseren. Het ontwikkelde conceptuele model combineert daarom drie theoretische oplossingsrichtingen in een hybride benadering: gefaciliteerde eigendomsconcentratie (privatisering en markten), geprofessionaliseerde samenwerking via centrale beheer- en verhuurorganisatie (coöperatieve betrokkenheid), en gemeentelijke facilitering via een masterplan en het besluiten tot voorkeursrechten (politieke belangenbehartiging). Deze geïntegreerde aanpak adresseert systematisch alle geïdentificeerde uitdagingen terwijl belemmeringen worden weggenomen door compensatiemechanismen, urgentiecreatie, intensieve communicatie, governance-innovatie en kapitaalgeneratie.

Praktische implementatie

De maatregelen en strategische benaderingen kunnen effectief worden ingezet via een gefaseerd implementatieproces bestaande uit vier fasen: diagnose en momentum creëren, coalitievorming en visie-ontwikkeling, governance-innovatie, en implementatie met toekomstborging. Cruciaal voor succes is het verkrijgen van minimaal 50% eigenaarsdraagvlak, bindende gemeentelijke toezeggingen, en een systematische aanpak waarbij alle stakeholders worden meegenomen in het transformatieproces.

Antwoord op de hoofdvraag

Maatregelen en strategische benaderingen die bijdragen aan het verbeteren van het functioneren van planmatig ontwikkelde winkelcentra met versnipperd eigendom in Nederland omvatten een geïntegreerd conceptueel model dat gefaciliteerde eigendomsconcentratie, geprofessionaliseerde samenwerking via centrale beheer- en verhuurorganisatie, en gemeentelijke facilitering combineert. Deze hybride benadering moet worden geïmplementeerd via een gefaseerd proces dat rekening houdt met de specifieke complexiteit van versnipperd eigendom door systematische aanpak van zowel uitdagingen als belemmeringen. Het model leidt tot professionele samenwerkende eigenaren biedt een realistisch alternatief voor vaak onhaalbare volledige eigendomsconcentratie. Langs deze weg kan een winkelcentrum met versnipperd eigendom toekomstbestendig worden gemaakt, mits voldoende urgentie en commitment van stakeholders aanwezig is.

Aanbevelingen

Het uitgevoerde onderzoek heeft een conceptueel model ontwikkeld voor het verbeteren van winkelcentra met versnipperd eigendom, maar roept tegelijkertijd nieuwe onderzoeksvragen op die verdere verdieping behoeven. Drie specifieke aanbevelingen voor vervolgonderzoek kunnen worden geformuleerd.

Beweegredenen en belangen van eigenaren

Een kritieke beperking van dit onderzoek betreft het ontbreken van directe interviews met kleine particuliere eigenaren, terwijl deze groep vaak de doorslag geeft in besluitvormingsprocessen van VvE's en CVvE's. Vervolgonderzoek dient systematisch de beweegredenen, belangen en besluitvormingscriteria van verschillende eigenaarstypologieën te onderzoeken, specifiek in relatie tot het voorgestelde conceptuele model. Dit omvat kwalitatief onderzoek naar de bereidheid van particuliere beleggers, eigenaar-ondernemers en pensioenfondsen om deel te nemen aan geprofessionaliseerde samenwerking, hun perceptie van risico's en voordelen, en de factoren die hun besluitvorming beïnvloeden. Inzicht in deze beweegredenen is cruciaal voor het verfijnen van de implementatiestrategie en het vergroten van de kans op voldoende eigenaarsdraagvlak.

Fiscale en financiële optimalisaties

Het conceptuele model introduceert complexe financiële constructies zoals compensatiefondsen voor externe effecten en risicodragende participatie, maar laat fiscale en andere fiscale optimalisaties onderbelicht. Vervolgonderzoek dient deze aspecten grondig uit te werken, waarbij specifieke aandacht uitgaat naar de fiscale behandeling van compensatieregelingen. Daarnaast verdient de financieringsstructuur van het model nadere analyse, inclusief de rol van institutionele financiers, mogelijkheden voor blended finance constructies tussen eigenaren en de gemeente en de impact van verschillende eigendomsoverdrachtsscenario's op de totale business case van betrokken partijen.

Gemeentelijke sturingsmogelijkheden en staatssteunbeperkingen

Het conceptuele model kent een prominente rol toe aan gemeentelijke facilitering, maar de precieze juridische mogelijkheden en beperkingen blijven onderbelicht. Vervolgonderzoek dient de publiekrechtelijke instrumenten voor brancheringsturing via omgevingsplannen en vergunningverlening uit te diepen, waarbij de grenzen van gemeentelijke bevoegdheden worden verkend. Specifieke aandacht verdient de toepassing van staatssteunregels bij publiek-private samenwerking in winkelcentra, de juridische houdbaarheid van voorwaardenstelling door gemeenten, en de balans tussen publieke belangen en private eigendomsrechten.

Reflectie

Methodologische reflectie

De keuze voor de Grounded Theory-benadering bleek achteraf een juiste beslissing te zijn. Bij aanvang van dit onderzoek had ik geen concreet idee over mogelijke oplossingsrichtingen voor winkelcentra met versnipperd eigendom. Door bewust met open vizier de empirie in te gaan, zonder vooropgezette hypothesen, ontstond ruimte voor het ontdekken van onverwachte inzichten en patronen die bij een meer traditionele deductieve aanpak mogelijk over het hoofd zouden zijn gezien. Het herhalende proces van dataverzameling en analyse, waarbij nieuwe bevindingen de richting van vervolgonderzoek bepaalden, leidde uiteindelijk tot een conceptueel model dat veel rijker en genuanceerder is dan ik vooraf had kunnen bedenken.

De beperkte beschikbaarheid van specifieke literatuur over winkelcentra met versnipperd eigendom vormde aanvankelijk een uitdaging. De meeste wetenschappelijke studies richten zich op de Amerikaanse markt waar enkelvoudig eigendom de norm is, of behandelen gedeeld eigendom slechts zijdelings. Desondanks bood de bredere literatuur over commons- en anticommons-problematiek, het functioneren van winkelcentra en eigendomsstructuren voldoende handvatten als theoretische basis. Het teruggrijpen op fundamentele economische principes van Heller en de detailhandelstheorieën van Mejia en Benjamin creëerde een stevige wetenschappelijke fundering waarop de empirische bevindingen konden worden geïnterpreteerd.

Juist vanwege de beperkte literatuur heb ik veel tijd en aandacht besteed aan het vergaren van praktijkkennis. De vijf uitgewerkte casestudies en tien uitgebreide interviews met experts vormden de ruggraat van het onderzoek. Deze keuze voor uitgebreide empirie bleek waardevol omdat de praktijk veel complexer en genuanceerder bleek dan de theorie suggereerde. Waar de literatuur spreekt over abstracte begrippen als 'transactiekosten' en 'strategisch gedrag', toonden de interviews concrete mechanismen zoals emotioneel gedrag van eigenaren, verouderde statuten en communicatieproblemen die het daadwerkelijke functioneren belemmeren.

Reflectie op het conceptuele model

Hoewel het conceptuele model een theoretisch onderbouwde en praktisch geïnspireerde oplossingsrichting biedt, moet worden erkend dat fundamentele onzekerheden bestaan over de daadwerkelijke werking ervan. Het model is immers niet getest in de praktijk en berust op die in de realiteit mogelijk te optimistisch zijn. Graag had ik nog een aanvullende expertmeeting gehouden met alle geïnterviewden en middel enquêtes nader onderzoek gedaan naar de praktische haalbaarheid van het ontwikkelde conceptuele model. Het beperkte tijdsbestek gaf deze mogelijkheid helaas echter niet.

De cruciale voorwaarde van minimaal 50% eigenaarsdraagvlak kan in de praktijk onhaalbaar blijken wanneer strategische eigenaren met sterke posities geen urgentie ervaren en geen prikkel hebben om autonomie op te geven. Het model onderschat mogelijk de emotionele en irrationele aspecten van eigenaarschap die uit de interviews naar voren kwamen, waarbij eigenaren om niet-economische redenen weigeren mee te werken. Een kritische beperking van dit onderzoek is dat geen directe interviews zijn gehouden met kleine particuliere eigenaren, terwijl deze groep vaak de doorslag geeft in besluitvormingsprocessen. Het aanbevolen vervolgonderzoek naar beweegredenen en belangen van verschillende eigenaarstypologieën is daarom essentieel om de validiteit van het model te toetsen en de implementatiestrategie te verfijnen.

Daarnaast berust het model op de beschikbaarheid van een professionele centrale beheer- en verhuurorganisatie die niet alleen de technische expertise bezit, maar ook het vertrouwen weet te winnen van zeer diverse eigenaren met uiteenlopende achtergronden. De vraag is of dergelijke organisaties bereid zijn deze taak op zich te nemen tegen de financiële condities waartoe de eigenaren bereid zijn. Het

risico bestaat voorts dat alleen de meest problematische centra – waar de nood het hoogst is – interesse tonen, terwijl juist deze centra de grootste uitdagingen kennen en het minste rendement bieden.

Tot slot is het model sterk afhankelijk van actieve gemeentelijke betrokkenheid en bereidheid tot facilitering via masterplannen en grondbeleid. Deze afhankelijkheid maakt het kwetsbaar voor politieke wisseling, beperkte gemeentelijke capaciteit, en concurrerende prioriteiten. Het conceptuele model veronderstelt dat gemeenten publiekrechtelijke instrumenten kunnen inzetten voor brancheringsturing en voorwaarden kunnen stellen aan ontwikkelingen, maar de precieze juridische mogelijkheden en vooral de beperkingen van staatssteunregels moeten nog nader worden onderzocht. Het aanbevolen vervolgonderzoek naar gemeentelijke sturingsmogelijkheden en staatssteunbeperkingen is noodzakelijk om de juridische houdbaarheid van het model te valideren.

Persoonlijke reflectie

Het was inspirerend om te ontdekken hoe levendig dit onderwerp is binnen de vastgoedpraktijk. Vrijwel alle benaderde experts en praktijkdeskundigen toonden zich bereid om uitgebreid mee te werken aan het onderzoek, vaak ver boven de verwachte tijdsinvestering. Deze bereidheid illustreerde niet alleen de relevantie van de onderzoeksvraag, maar ook de behoefte binnen de sector aan fundamenteel inzicht in deze problematiek. De gesprekken onthulden een schat aan praktische kennis die in geen enkele publicatie te vinden was - van de juridische complexiteiten van CVvE-structuren tot de sociale dynamiek tussen verschillende eigenaarstypes.

Bijzonder waardevol was het bezoek aan de Seestadt Aspern in Wenen en het interview met Martin Hemetsberger van SES SPAR. Deze casus toonde een volledig alternatieve benadering van versnipperd eigendom die op dat moment nergens in de Nederlandse literatuur werd beschreven. Het 'managed shopping street' concept bood niet alleen inspiratie voor het uiteindelijke conceptuele model, maar demonstreerde ook dat creatieve oplossingen mogelijk zijn wanneer alle partijen vanaf het begin samenwerken. De transparantie waarmee Hemetsberger zowel de voordelen als beperkingen van het Seestadt-model besprak, verrijkte mijn begrip van de praktische implementatie-uitdagingen en beïnvloedde direct de ontwikkeling van het gecentraliseerde verhuurmanagement als onderdeel van het conceptuele model.

Door dit onderzoek heb ik geleerd dat academisch onderzoek naar vastgoedvraagstukken het meest waardevol wordt wanneer theorie en praktijk intensief worden gecombineerd. De praktijkdeskundigen brachten niet alleen concrete oplossingen aan, maar hielpen ook bij het herkaderen van theoretische concepten naar de Nederlandse realiteit. Dit onderzoek heeft mijn overtuiging versterkt dat de vastgoedsector baat heeft bij meer fundamenteel wetenschappelijk onderzoek dat niet schuwt om diep in de praktijk te duiken en complexe vraagstukken vanuit meerdere invalshoeken te benaderen.

Bibliografie

- Anderson, P. (1985). Association of Shopping Center Anchors with Performance of a Non-Anchor. *Journal of Retailing*, pp. 61-74.
- Anikeeff, M. (1996). *Shopping Center Tenant Selection and Mix: A Review*. Kluwer Academic Publishers.
- Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., Kostelijk, E., & Van der Velden, T. (2021). *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Groningen: Noordhoff.
- Bartels, S., & Vonck, F. (2025). *Asser 5 Eigendom en beperkte rechten*. Deventer: Wolters Kluwer.
- Berry, B. (1967). *Geography of Market Centers and Retail Locations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Bolt. (2003). *Winkelvoorzieningen op waarde geschat*. Merkelbeek.
- Bolt, E. (1995). *Produktvorming in de detailhande*. Utrecht: Merkelbeek.
- Bolt, E. (2004). De waardebepaling van winkelobjecten. *Shopping Centre News*, pp. 10-11.
- Braun, E. (2008). *City Marketing, towards an integrated approach*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam. Opgehaald van https://repub.eur.nl/pub/13694/EPS2008142ORG9058921802Braun_20170412.pdf
- Bresnahan, T., & Reiss, P. (1991). Entry and Competition in Concentrated Markets. *The Journal of Political Economy*, pp. 977-1009.
- Brown, S. (1992). Tenant Mix, Tenant Placement, and Shopper Behavior in a Planned Shopping Centre. *The Services Industries Journal*, 12(3), pp. 384-403.
- Brueckner, J. (1993). Externalities and Space Allocation in Shopping Centers. *Journal of Real Estate Finance and Economics*, 7(1), pp. 5-16.
- Buchanan, J., & Yoon, J. (2000, april). Symmetric tragedies: commons and antcommons. *Journal of Law and Economics*, 43(1), pp. 1-13.
- Budde, P., & Gruis, V. (2012, juni). Duurzame renovatie door vereniging van eigenaren : het kan. *Tijdschrift voor de volkshuisvesting*, pp. 32-35.
- Buitelaar, E., Segeren, A., & Kronberger, P. (2008). *Stedelijke transformatie en grondeigendom*. Opgehaald van https://www.pbl.nl/sites/default/files/cms/publicaties/Stedelijke_transformaties_en_grondeigendom.pdf
- Carter, C. (2009). What we know about shopping centers. *Journal of Real Estate Literature*, 17(2), pp. 165-180.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory*. London: SAGE Publications Ltd.
- Christaller, W. (1933). *Die Zentralen Orte in Süddeutschland*. Jena: Gustav Fischer.
- De Jong, M. (2018). *Ownership structure and the success of shopping centres in the Netherlands*. Scriptie, Rijksuniversiteit Groningen.
- Den Boon, T., Hendrickx, R., & Van der Sijs, N. (2022). *Dikke Van Dale*. Utrecht: Van Dale Uitgevers.
- Dipasquale, D., & Wheaton, W. (1996). *Urban Economics and Real Estate Markets*. Eaglewood Cliffs: Prentice Hall.
- Dolega, L., & Celinska-Janowicz, D. (2015). Retail resilience: a theoretical framework for understanding town centre dynamics. *Directory Of Open Access Journals*.

- Eppli, M., & Benjamin, J. (1994). The evolution of shopping center research; a review and analysis. *The Journal of Real Estate Research*, 9(1), pp. 5-32.
- Eppli, M., & Shilling, J. (1995). Large-Scale Shopping Center Development Opportunities. *Land Economics*, 71(1).
- Evers, D., Kooijman, D., & Van der Krabben, E. (2011). *Planning van winkels en winkelgebieden in Nederland*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.
- Frolova, D. (2022). *Retail transformations in the Netherlands*. Opgehaald van CBRE: <https://www.cbreim.com/-/media/project/cbre/bussectors/cbreim/insights/reports/retail-transformation-in-the-netherlands/retail-transformation-in-the-netherlands.pdf>
- Gatzlaff, D., Sirmans, G., & Diskin, B. (1994). The Effect of Anchor tenant Loss on Shopping Center Rents. *Journal of Real Estate Research*, 9(1), pp. 99-110.
- Gemeente Amsterdam. (2021). *Buiksloterham maakt werk van productieve bedrijvigheid*. Amsterdam: Gemeente Amsterdam.
- Gemeente Utrecht. (2021, juni 27). *Raadsvoorstel Gebiedsontwikkeling Overvecht Centrum: uitwerken basisprincipes en onderzoeksvragen ruimtelijke en financiële verkenning in een Masterplan*. Opgeroepen op mei 25, 2025, van Gemeente Utrecht: <https://utrecht.bestuurlijkeinformatie.nl/Agenda/Document/7e9407c2-243b-4434-9994-fd3cac2a20fd?documentId=79d1761f-983a-42e8-931d-d062334d9233&agendaltemId=a2011209-c706-4e06-82dd-4c949c2c0609>
- Gemeente Utrecht. (2024). *Stedenbouwkundig plan Beurskwartier*. Utrecht: Gemeente Utrecht.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of Grounded Theory*. New Brunswick: AldineTransaction.
- Golosinski, D., & West, D. (1995). Double Moral Hazard and Shopping Center Similarity in Canada. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 11, pp. 456-478.
- Guy, C. (2004). Revival of inner-city retail areas: The potential role of property owners. *Journal Of Retail & Leisure Property*, 4(2), pp. 118-128.
- Heller, M. (1998). The tragedy of the anticommons: property in the transition from Marx to markets. *Harvard Law Review*, pp. 621-688.
- Heller, M. (2013). The Tragedy of the Anticommons: A Concise Introduction and Lexicon. *The Modern Law Review*, 76, pp. 6-25.
- Hotelling, H. (1929, maart). Stability in Competition. *The Economic Journal*, pp. 41-57.
- International Council of Shopping Centers. (2008). *ICSC's Dictionary of Shopping Center Terms*. New York.
- Khoshbakht, B. (2015). *Fragmented ownership in shopping centres; the influence of fragmented ownership on the value of retail units*. Scriptie, Technische Universiteit Eindhoven. Opgehaald van <https://research.tue.nl/en/studentTheses/fragmented-ownership-in-shopping-centres>
- Kirkup, M., & Rafiq, M. (1994). Tenancy development in new shopping centres: implications for developers and retailers. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 4(3), pp. 345-360.
- Koot, R. (2007, april). Huurprijsniveau planmatige wijkwinkelcentra beter in kaart gebracht. *Property Research Quarterly*, pp. 7-12.
- Koster, H., Pasidis, I., & van Ommeren, J. (2019). Shopping externalities and retail concentration. *Journal of Urban Economics*, pp. 1-29.

- Krusel, J., & Kuiper, H. (2005, december 15). Civiele en fiscale aspecten met betrekking tot de omzetting van een lidmaatschapsrecht in een appartementsrecht. *Vastgoed Fiscaal & Civiel*, pp. 9-12. Opgehaald van https://issuu.com/avdr/docs/9_december_2013_actualiteiten_insol/44
- Limmen, R. (2013, oktober 24). *Koester de planningstraditie*. Opgeroepen op mei 24, 2025, van PropertyNL: <https://propertynl.com/Nieuws/-Koester-de-planningstraditie/04cc36d2886b4ceeb2729a8fd6f2e602>
- Locatus. (2025). *Brancheoverzicht*. Opgehaald van Locatus: <https://locatus.com/factsheets/>
- Lowry, J. (1997). The life cycle of shopping centers. *Business Horizons*, pp. 77-87.
- Marlet, G. (2009). *De aantrekkelijke stad*. VOC: Nijmegen.
- Meija, L., & Benjamin, J. (2002). What Do We Know About the Determinants of Shopping Center Sales? Spatial vs. Non-Spatial Factors. *Journal of Real Estate Literature*, 10(1), pp. 3-26.
- Merges, R. (2011). Autonomy and independence: the normative face of transaction costs. *Arizona Law Review*, 53, pp. 145-163.
- Nozeman, E., Van der Post, W., & Langendoen, M. (2012). *Winkellandschap in transitie*. Den Haag: Sdu uitgevers.
- Orr, A., Stewart, J., Jackson, C., & White, J. (2022). Ownership diversity and fragmentation: a barrier to urban centre resilience. *Environment And Planning B Urban Analytics And City Science*, 50(3), pp. 660-677.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ostrom, E. (2005). *Understanding institutional diversity*. Princeton: Princeton University Press.
- Ouwehand, & Haringsma. (2016). *Transitie van de Nederlandse winkelstructuur; Van waarde naar vitaliteit*. Colliers International Nederland.
- Ouwehand, A., & Haringsma, J. (2016). *Transitie van de Nederlandse winkelstructuur; van waarde naar vitaliteit*. Amsterdam: Colliers International Nederland.
- Parisi, F., Schulz, N., & Depoorter, B. (2005). Duality in property: commons and anticommons. *International Review of Law And Economics*, 25(4), pp. 578-591.
- Parisi, Schulz, & Depoorter. (2004). Simultaneous and Sequential Anticommons. *European Journal of Law and Economics*, 17, pp. 175-190.
- Pots, B. (2020, maart 5). *Urban Interest koopt deel winkelcentrum WoensXL Eindhoven*. Opgeroepen op mei 24, 2025, van PropertyNL: <https://propertynl.com/Nieuws/Urban-Interest-koopt-deel-winkelcentrum-WoensXL-Eindhoven/9236d5dc-d117-4f6a-872d-2cfc994b45b5>
- Reikli, M. (2012). *The Key of Success in Shopping Centers: Composing Elements of Shopping Centers and their Strategic Fit*. Corvinus University of Budapest. Academia. Opgehaald van https://www.academia.edu/27086828/The_Key_of_Success_in_Shopping_Centers_Composing_Elements_of_Shopping_Centers_and_their_Strategic_Fit
- Reilly, W. (1931). *The Law of Retail Gravitation*. New York: Knickerbocker Press. Opgehaald van [https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=uc1.\\$b50138&seq=85](https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=uc1.$b50138&seq=85)
- Rensen, G., & Blanco Fernandez, J. (2022). *Asser 2-III Overigen rechtspersonen*. Deventer: Wolters Kluwer.
- Schulz, N., Parisi, F., & Depoorter, B. (2002). Fragmentation in property: Towards a general model. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 158(4), pp. 594-613.

- Sellenraad, S. (2011). *De herontwikkeling van multi owner winkelcentra vanuit juridische perspectief*. Amsterdam: ASRE. Opgehaald van <https://vastgoedbibliotheek.nl/#!/DocList?find=BI:sellenraad&page=1>
- Smink, H., & Beentjes, R. (2005). *75 Years Wereldhave*. Den Haag: eigen beheer.
- Speetjens, J., & Van der Post, W. (2012). Het Nederlandse winkellandschap in wording. In *Het Nederlandse winkellandschap in transitie* (pp. 19-58). Den Haag: Sdu Uitgevers bv.
- Spörk, I., Imre, M., & Derdak, C. (2020). *EVA – Evaluation, Interim Assessment and System of Objectives for aspern Seestadt*. Wenen: Wien 3420 Aspern Development AG.
- Strabo B.V. (2025, mei 21). Strabo winkelcentrumregister. Amsterdam.
- The Urban Land Institute. (1999). *Shopping Center Development Handbook* (3 ed.). Washington: ULI.
- Tollenaar, N. (2016). *Het pre-insolventieakkoord; grondslagen en raamwerk*. Deventer: Wolters Kluwer.
- Van Hoek-Gerritsen, S. (2015). *Schrijfgids voor economen*. Amsterdam: Coutinho.
- van Hoek-Gerritsen, S. (2018). *Schrijfgids voor economen*. Bussum: Coutinho.
- Van Velten, A. (2012). *Privaatrechtelijke aspecten van onroerend goed*. Wolters Kluwer.
- Van Velten, A. (2016, november 21). Asser-serie. 521 *Vereniging naast gemeenschap*. Deventer. Opgehaald van https://www.inview.nl/document/id1fe3d8fbbda3433ca7f1b69a3f432c8e/asser-5-eigendommen-beperkte-rechten-521-vereniging-naast-gemeenschap?ctx=WKNL_CSL_331&tab=tekst
- Verwaaijen, J. (2020). *Wie, wat, waar in winkelcentrumland*. Amsterdam.
- Vink-Dasselaar, A. (2022). *GEZOCHT: Aantrekkelijke winkelstad, huur*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate. Opgehaald van https://files.vastgoedbibliotheek.nl/Server/getfile.aspx?file=docs/MRE/22_2/Vink_Dasselaar_AL.pdf
- Vonck, F. (2025, juni 25). Groene Serie Zakelijke rechten. Deventer.
- Weltevreden, J., & Van Rietbergen, T. (2007). E-Shopping Versus City Centre Shopping: The Role Of Perceived City Centre Attractiveness. *Journal of economic and social geography*, 98, pp. 65-85.
- Wereldhave N.V. (2025). *Full Service Centers for better everyday life*. Opgehaald van Wereldhave: <https://www.wereldhave.com/portfolio-strategy/strategy/>
- Wong, K., & Norman, G. (1994). The Optimal Time of Renovating a Mall. *The Journal of Real Estate Research*, 9(1), pp. 33-47.
- Yin, R. (2014). *Case Study Research*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Zhang, S. (2021). *Agglomeration, Diversification and Redevelopment of Retail*. University of Groningen.

Bijlage I: Topiclijsten

Ten behoeve van casestudies:

1. Introductie onderzoek
2. Introductie geïnterviewde (functie, ervaring met winkelcentra met versnipperd eigendom)
3. Het winkelcentrum:
 - a. Type winkelcentrum
 - b. Inkomen, bevolkingsomvang, demografie, concurrentie
 - c. Het fysieke gebouw
 - d. Juridische structuur
 - e. Aantal en type eigenaren
 - f. Geschiedenis
 - g. Toekomstvisie
4. Uitdagingen vanwege versnipperd eigendom:
 - a. volgens de literatuur:
 - i. Concurrentie
 - ii. Huurdersmix
 - iii. Externe effecten
 - iv. Renovatie en transformatie
 - v. Kennis
 - b. Specifieke uitdagingen in de praktijk
5. Welke uitdagingen pak je aan, en hoe?
6. Wat belemmert het doorvoeren van verbeteringen?
7. Is het een succes (of niet) en wat draagt daaraan bij?
8. Wat zou je veranderen als je helemaal opnieuw kon beginnen?

Ten behoeve van topic-interviews:

1. Introductie onderzoek
2. Introductie geïnterviewde (functie, ervaring met winkelcentra met versnipperd eigendom)
3. Uitdagingen volgens de literatuur:
 - a. Concurrentie
 - b. Huurdersmix
 - c. Externe effecten
 - d. Renovatie en transformatie
 - e. Kennis
4. Specifieke uitdagingen in de praktijk
5. Wat belemmert het doorvoeren van verbeteringen?
6. Categorieën voor verbeteringen
 - a. Privatisering/markt(transacties)
 - b. Samenwerking
 - c. Politieke belangenbehartiging en regulering
7. Welke zijn potentieel toepasbaar
 - a. Waarom wel
 - b. Waarom niet
8. Hoe toepassen (proces) + randvoorwaarden

Bijlage II: Codeboom

