

Scenario rapport Binnenstad Leeuwarden



Opdrachtgever: Gemeente Leeuwarden

Projectbijeenkomsten:

18 april 2011

27 april 2011

22 juni 2011

19 juli 2011

Opening ("Palingoverleg")

Workshop 1

Workshop 2

Workshop 3

Drs. Albert Postma
European Tourism Futures Institute

Scenario's binnenstad Leeuwarden



Toekomstscenario's Leeuwarden
Vier schetsen voor de binnenstad van Leeuwarden in 2020

European Tourism Futures Reports 3

ISSN: 2212-9804

Project Manager: Albert Postma

www.etfi.eu / info@etfi.eu

Inhoudsopgave

1.	Aanleiding en vraagstelling	4
2.	Huidige situatie binnenstadsbezoek	5
	2.1 Toeristisch bezoek	5
	2.2 Winkelend publiek	10
	2.3 Factoren die het binnenstadsbezoek beïnvloeden	11
3.	Naar scenario's voor de binnenstad Leeuwarden:	27
	Scenarioworkshops	27
4.	Scenario 1: City Experience 3.0	36
5.	Scenario 2: Virtual Excitement	39
6.	Scenario 3: The Recreative City	41
7.	Scenario 4: The Creative City	44
8.	Nabeschouwing: Beste binnenstadverkiezing 2015	46
9.	Suggesties en aanbevelingen	50
10.	Bronnen	55
	BIJLAGE 1: Betekenisvolle ontwikkelingen voor de binnenstad van Leeuwarden	57
	BIJLAGE 2: Interview met Paul Nijhof, CEO RVS Holland Holding (Wehkamp): 'Internet verslaat de winkel'	59

Scenario's binnenstad Leeuwarden

1. Aanleiding en vraagstelling

De Gemeente Leeuwarden is één van de subsidieverstrekkers van het European Tourism Futures Institute (ETFI). Dit kenniscentrum van de Stenden School of Leisure and Tourism is gespecialiseerd in toekomststudies en scenarioplanning. De gemeente heeft in twee overlegmomenten aangegeven de expertise van het ETFI in te willen zetten voor de vraag hoe de binnenstad van Leeuwarden ook in de toekomst aantrekkelijk gehouden kan worden voor bezoekers met als doel die kennis te kunnen gebruiken voor de verkiezing 'Beste binnenstad van Nederland' in 2015.

Of een binnenstad als die van Leeuwarden ook in de toekomst nog aantrekkelijk zal zijn is van twee groepen factoren afhankelijk. Belangrijk daarvoor zijn uiteraard de trends in de consumentenmarkt in het algemeen en in het binnenstadsbezoek in het bijzonder. Inzicht in die trends is belangrijk om door de ogen van een consument naar de binnenstad te kunnen kijken en zo te beoordelen of de binnenstad nog voldoet aan actuele behoeftes en behoeftes in de nabije toekomst. Op de langere termijn echter is de continuïteit van trends

Trends en trendbreuken.

niet te voorspellen. In de huidige samenleving zijn er vele voorbeelden te noemen die ertoe hebben geleid dat trends worden doorbroken en ontwikkelingen een heel andere kant op gaan. Dat betekent dat het riskant is om met het binnenstadsbeleid te reageren op trends die zich op dit moment voordoen. In plaats daarvan is het verstandiger om een pro-actieve houding aan te nemen en te anticiperen op ontwikkelingen die zich in de toekomst mogelijk voor zouden kunnen doen. Dat is een lastige klus, want de toekomst is omgeven van onzekerheden. Onzekerheden zijn lastig want het zorgt voor onduidelijkheid waar het beleid precies op gebaseerd moet worden. Toch kan door te werken met scenario's de onzekerheid tot hanteerbare proporties worden teruggebracht. Scenario's zijn geen harde voorspellingen van de toekomst maar kwalitatieve schetsen van hoe de toekomst er uit zou kunnen zien. Inzichten over dergelijke mogelijke toekomsten scherpen de geest, stimuleren de fantasie en creativiteit en lokken innovaties uit, ideeën voor nieuwe concepten of andere business modellen. Allemaal zaken die van belang zijn om de binnenstad iets unieks te kunnen bieden, de bezoeker daardoor geïnteresseerd te houden en concurrerende steden een slag voor te zijn. Een dergelijke pro-actieve wijze van strategische beleidsvorming met behulp van scenario's wint geleidelijk meer terrein en geeft houvast in een samenleving die steeds complexer wordt.

2. Huidige situatie binnenstadsbezoek

In feite kunnen er grofweg drie soorten binnenstadsbezoekers worden onderscheiden. Aan de ene kant zijn er de mensen die Leeuwarden bezoeken voor een toeristisch bezoek aan de binnenstad. Aan de andere kant de mensen die naar de binnenstad komen om 'functioneel' te winkelen. Er is ook een tussengroep van *funshoppers* die enerzijds als dagtoeristen kunnen worden beschouwd, anderzijds als winkelend publiek. Vanwege de bestedingen zijn toeristen voor de stad een relevante doelgroep. In 2010 werd er €41 per bezoek in de stad besteed. Dat betekent een opbrengst van € 79.089.000 (Jaarverslag Marketing Leeuwarden 2010). Verslaglegging in deze paragraaf is voor een belangrijk deel gebaseerd op het Continu Vakantie Onderzoek. Daarin zijn buitenlandse toeristen niet meegenomen. Overall staat het binnenstadsbezoek in Nederland onder druk. In 2010 en 2011 werd in Nederland nog maar 6 weken van het jaar het gemiddelde winkelbezoek van 2007 gehaald. De rest van het jaar was dat lager (Management Team, 2011).

Bezoekers van de binnenstad: toeristen, functioneel winkelpubliek en 'funshoppers'.

2.1 Toeristisch bezoek

Toeristen die naar Leeuwarden komen voelen zich bijvoorbeeld aangetrokken door de historische binnenstad, het erfgoed van de Nassaus, en de musea. Ook bezoekers uit de regio die voor een theater, concert of evenement de stad bezoeken kunnen tot de categorie van (dag)toeristen worden gerekend. De top vijf van dagattracties en evenementen is in onderstaande tabel vermeld.

	Top 5 dagattracties in Leeuwarden in 2009	Bezoekersaantal
1.	Sport en Recreatiebad De Blauwe Golf	412.213
2.	Aquazoo	165.000
3.	Fries Museum	58.936
4.	Natuurmuseum Fryslân	43.065
5.	Tresoar	39.421

Bron: Toerdata Noord, jaarverslag Marketing Leeuwarden 2010

Scenario's binnenstad Leeuwarden

	Top 5 evenementen in Leeuwarden	Bezoekersaantal
1.	Zomerkermis Leeuwarden	70.000
2.	Bevrijdingsfestival / Lunato kermis	55.000
3.	Boot Holland	50.231
4.	Fries Straatfestival / Caravana	45.000
5.	Koninginnedag Leeuwarden	40.000

Bron: Toerdata Noord, jaarverslag Marketing Leeuwarden 2010

De statistieken van het Continu Vakantie Onderzoek en Leeuwarden in Cijfers geven aan dat Leeuwarden na een piek in 2007 het aantal toeristische bezoeken aan de stad afneemt. Ook het aantal toeristische bezoekers neemt geleidelijk af. Deze ontwikkeling vindt ook in

Sinds 2007: dalende trend bezoeken en bezoekers.

diverse andere steden in Nederland plaats. Vermeldenswaard is dat het percentage van het aantal bezoek uit Friesland betrekkelijk stabiel is, maar dat het aandeel bezoek uit de provincie geleidelijk lijkt toe te nemen. Cijfers uit 2011 zijn overigens nog niet voorhanden. De bezoekers die de stad per boot bezoeken, (gemeten in het aantal overnachtingen per boot in de Prinsentuin) vertoont sinds 2006 een licht stijgende lijn (excl. buitenlandse toeristen).

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Aantal toeristische bezoekers	905.000	859.000	929.000	885.000	803.000	669.000
Waarvan uit Friesland in %	36	37	39	37	40	44
Aantal toeristische bezoeken	2.594.000	2.903.000	3.044.000	2.719.000	2.501.000	1.929.000
Waarvan uit Friesland	60	71	67	70	67	71

Toeristisch bezoek aan Leeuwarden, 2005-2009

Bron: Leeuwarden in Cijfers (januari 2012)

Steden die qua inwoneraantal met Leeuwarden vergelijkbaar maar net wat groter zijn, zoals Deventer en Delft, hebben meer bezoekers en meer bezoeken, maar een lagere bezoekfrequentie. Alkmaar, met vrijwel hetzelfde aantal inwoners als Leeuwarden, laat hetzelfde beeld zien.

	Aantal inwoners per 6 September 2011 (bron: CBS)	Aantal bezoekers	Aantal bezoeken	Bezoekfrequentie
Deventer	98.523	920	1.888	2,1
Delft	96.760	910	1.948	2,1
Leeuwarden	94.073	669	1.929	2,9
Alkmaar	93.861	1214	3.093	2,5

Toeristische bezoeken aan enkele Nederlandse steden , 2010

Bron: CVO, Toeristisch bezoek aan steden, 2010 (excl. buitenlandse toeristen).

2.1.1 Bezoekmotief

De belangrijkste reden voor een toeristisch bezoek aan Leeuwarden is recreatief winkelen (49%). Ter vergelijking: Alkmaar heeft hier een percentage van 41% en zit daarmee in de top; Delft en Deventer scoren lager dan Leeuwarden met respectievelijk 42% en 40%. Bezoek aan bioscoop is het op één na belangrijkste motief voor toeristisch bezoek aan Leeuwarden (6%). Alleen Enschede (7%), Eindhoven (7%), Tilburg (10%) en Zutphen (7%) scoren hoger (CVO, Toeristisch bezoek aan steden, 2010). Buitenlandse bezoekers zijn hierbij buiten beschouwing gelaten.

Bezoekers komen vooral winkelen of gaan naar de film.

2.1.2 Activiteiten

Het toeristisch bezoekmotief vertaalt zich in de activiteiten die de bezoekers van Leeuwarden ondernemen. De belangrijkste activiteiten zijn 'winkelen voor plezier', 'lunchen/dineren in restaurant, 'op terrasje zitten', en 'stadswandeling' en 'bioscoopbezoek'. Per toerist lag het aantal activiteiten voor 2007 wat hoger (1,81 in 2005; 1,82 in 2006) dan na 2007 (schommelend tussen 1,58 en 1,68). (Continu vakantie Onderzoek; Leeuwarden in Cijfers). Buitenlandse bezoekers zijn hierbij buiten beschouwing gelaten.

Scenario's binnenstad Leeuwarden

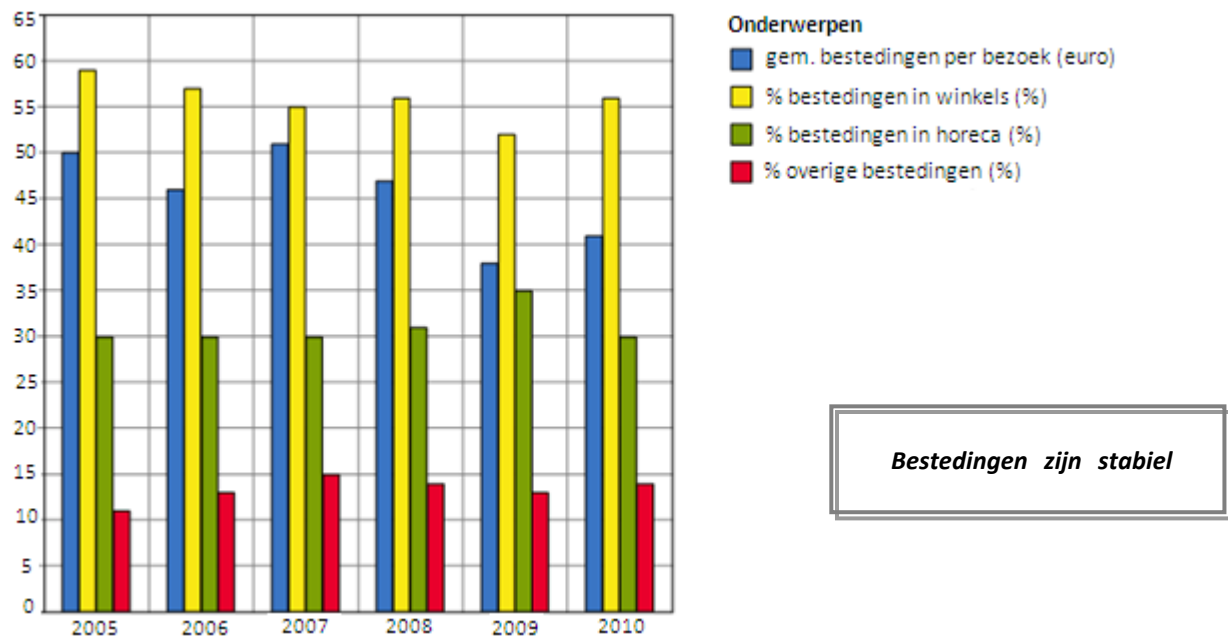
Toeristisch bezoek aan Leeuwarden , 2005-2010 - Gemeente: Leeuwarden
(de gegevens zijn gesorteerd naar belangrijkheid in 2010)

Ondernomen activiteiten (in %)	2005	2006	2007	2008	2009	2010
winkelen voor plezier	74	72	69	67	65	62
lunchen/dineren in restaurant	31	26	30	23	22	27
op terrasje zitten	20	12	18	13	15	19
bezoek bioscoop	7	9	11	11	10	11
stadswandeling	12	16	10	10	11	7
bezoek nachtleven/uitgaan	7	6	2	5	3	6
bezoek museum	8	9	4	8	7	6
bezoek evenement	7	14	9	5	5	5
bezoek sportwedstrijd	4	3	1	2	5	4
bezoek theater/concert	3	3	3	7	5	3
bezoek attractie	1	2	3	3	1	3
bezoek wellness-, sauna-, beautycentrum	1	0	0	0	0	0
geen van de genoemde	5	9	8	7	8	15
gem. aantal ondernomen activiteiten [aantal]	1,81	1,82	1,68	1,60	1,58	1,67

Bron: Continu vakantie Onderzoek; Leeuwarden in Cijfers (excl. Buitenlandse toeristen)

2.1.3 Bestedingspatroon

Per bezoek wordt er gemiddeld €41 in de stad besteed. Daarvan 56% in winkels, 30% in de horeca, en 14% aan andere zaken (Continu vakantie Onderzoek, cijfers 2010). De bestedingen in al deze categorieën zijn sinds 2007 betrekkelijk stabiel. Buitenlandse bezoekers zijn hierbij buiten beschouwing gelaten.



Bestedingen Gemeente Leeuwarden, 2005-2010

Bron: Continu Vakantie Onderzoek, Gemeente Leeuwarden

Scenario's binnenstad Leeuwarden

2.1.4 Verblijfsduur

Voor wat betreft verblijfsduur van toeristen neemt Leeuwarden de vijf na laatste plaats in van de door het CVO onderzochte steden. Alleen Schiedam, Kampen, Helmond en Hengelo tonen een kortere verblijfsduur. In Leeuwarden blijft 24% 0-2 uur, 41% 2-4 uur, 23% 4-6 uur, 7% 6-8 uur en de rest langer. Maastricht en Alkmaar hebben in verhouding het grootste aandeel bezoekers dat meerdere dagen in de stad verblijft (CVO, Toeristisch bezoek aan steden, 2010). Buitenlandse bezoekers zijn hierbij buiten beschouwing gelaten.

Korte bezoeken, veelal vanuit de provincie.

2.1.5 Herkomst

In Leeuwarden komt 44% van de toeristen uit de eigen provincie. Daarmee neemt de stad een middenpositie in. Delft, Alkmaar en Helmond trekken nog meer mensen uit de eigen provincie (57%, 55% en 49%). Deventer veel minder (20%). Voor een deel zijn deze afwijkende percentages te verklaren uit de ligging van deze steden al of niet in de nabijheid van de provinciegrens (CVO, Toeristisch bezoek aan steden, 2010). Buitenlandse bezoekers zijn hierbij buiten beschouwing gelaten.

2.2 Winkelend publiek

Onder het winkelend publiek kan de groep die recreatief komt winkelen onder de dagtoeristen worden geschaard, zoals hierboven al werd aangegeven. Deze groep blijkt bij het winkelend publiek tevens de grootste te zijn volgens het meest recente Koopstromenonderzoek uit 2007: 49%, gevolgd door consumenten die gericht op één of meerdere winkels afkomen voor de aankoop van niet dagelijkse artikelen (42%). Dagelijkse boodschappen vormen in 9% van de dagtoeristen het bezoekdoel en bezoek aan overige voorzieningen 13% (Broekhuys Rijs Advisering, Koopstromenonderzoek, 2007).

2.2.1 Verzorgingsgebied

Voor het winkelend publiek is Leeuwarden sterk aangewezen op de regio. Voor de dagelijkse boodschappen is 82% van de bestedingen afkomstig van mensen uit de gemeente en 16% uit de provincie. Bij de niet-dagelijkse aankopen is dit percentage respectievelijk 53% en 42%. Voor niet-dagelijkse aankopen komt slechts 5% van de bestedingen van buiten de provincie (Koopstromenonderzoek, 2007).

2.2.2 Bezoekmotief

Voor de niet-dagelijkse inkopen vormen een 'handige combinatie' en de 'nabijheid van de woning' veruit de belangrijkste bezoekmotieven aan het binnenstedelijke winkelgebied. Op afstand gevolgd door 'specifieke producten', 'gewoonte' en 'dichtbij werk'. Aspecten als bereikbaarheid, sfeer, voldoende parkeergelegenheid, voordelige parkeergelegenheid zijn voor de niet-dagelijkse boodschappen niet echt belangrijk. Voor de dagelijkse boodschappen vertonen de bezoekmotieven een soortgelijk patroon, alleen is de 'nabijheid van de woning' daar nog belangrijker dan 'handige combinatie'.

2.2.3 Bezoekfrequentie

Bezoekers komen vooral enkele malen per maand (27%) of minder. Inwoners vooral één keer per week (24%) of vaker (enkele malen per week 35%; bijna elke dag 27%).

2.2.4 Wijze van vervoer

Bezoekers komen vooral met de auto. Bij de niet-dagelijkse boodschappen betreft het 78%, bij de dagelijkse boodschappen 54%. Toch komt een belangrijk deel voor dagelijkse boodschappen op de fiets (35%). Inwoners komen vooral op de fiets naar de binnenstad voor hun inkopen. Bij de niet-dagelijkse boodschappen 58%, bij de dagelijkse boodschappen 62%. In 2000 was het autobezzoek aan het centrum nog 41%, in 2007 is dit bijna verdubbeld tot 79%! (Koopstromenonderzoek Friesland, 2007).

2.3 Factoren die het binnenstadsbezoek beïnvloeden

2.3.1 Recreatief winkelen

De primaire attractiewaarde voor toeristen kan worden afgeleid uit de motieven waarvoor zij de stad bezoeken. Recreatief winkelen en bioscoopbezoek zijn daarmee blijkbaar de sterkste troeven van de stad. Dat neemt overigens niet weg dat er nog andere belangrijke redenen zijn om de stad te bezoeken, zoals het erfgoed van de Nassaus, de musea, evenementen en andere attracties. Over het belang daarvan zijn echter geen cijfers bekend. Ook voor het winkelend publiek is het recreatief winkelen de belangrijkste reden waarom zij naar de stad komen.

Welke keuzes heeft de consument?

Scenario's binnenstad Leeuwarden

Naarmate een stad meer uniek is ten opzichte van andere steden neemt de attractiewaarde toe. Naarmate een (binnen)stad minder uniek is, zal de consument uitwijken naar *intervening opportunities* waar hij/zij hetzelfde kan krijgen. Daarbij kan enerzijds gedacht worden aan andere steden in het Noorden, maar ook aan concurrerende winkelgebieden binnen de eigen gemeentegrenzen, zoals grootschalige Detailhandels Vestigingen en De Centrale.

De mogelijkheden voor recreatief winkelen of *funshoppes* heeft de stad zelf in handen. Het gaat er hierbij om dat de binnenstad belangrijke *leisure* elementen integreert. Dit aspect zal de komende jaren verder aan belang toenemen. Voor veel mensen is winkelen niet

**Ontmoeting en beleving
worden belangrijker.**

meer eenvoudig het doen van aankopen maar steeds meer ook een recreatieve bezigheid, waarbij het gaat om ontspanning, vermaak, ontmoeten van vrienden, en het delen van ervaringen. De binnenstad verandert in de perceptie van de consument van een

aankoopcentrum in een ontmoetingsplaats en zeker niet als een projectlocatie. De stad moet dan ook veel te bieden hebben op het gebied van beleving. Het gaat in de binnenstad van de toekomst om het opdoen van inspiratie, genieten en ontspannen en aankopen zijn daarin verworden tot bijzaak (Trendwatching.com). Hierbij moet wel worden opgemerkt dat *funshoppes* steeds meer concurrentie ondervindt van andere vrijetijdsactiviteiten: het aanbod is gegroeid en de hoeveelheid vrijetijd neemt af.

We zien dan ook dat *funshoppes* in 2005 nog de belangrijkste vrijetijdsactiviteit was voor de Nederlander met 22%, maar in 2011 gedaald is naar de derde positie met een aandeel van 16% (Continu Vakantie Onderzoek, 2005, 2011). Buitenrecreatie en sport hebben *funshoppes* weliswaar van de eerste plaats verdreven, maar bieden voor de binnenstad ook kansen, naast vrijetijdsactiviteiten als hobby- en verenigingsactiviteiten (12% in 2011), uitgaan (11%), bezoek aan attracties (6%), waterrecreatie en watersport (5%), cultuur (3%), bezoek evenementen (3%), bezoek sportwedstrijden (2%). In binnensteden kunnen 5 typen *leisure* tot inspiratie dienen: retail (*leisure* elementen in winkels zoals koffiecorner, speelhoek, *entertaining retail*), horeca (restaurant, lunchroom, *foodcourt*, e.d.), amusement (entertainment, pretpark, sport- en spel, e.d.), cultuur (musea, bioscoop, tentoonstellingen, e.d.) en omgeving (aankleding, vormgeving, historie, architectuur, openbare ruimte e.d.). Ook kan gedacht worden aan *sports & health* om in winkelcentra/ winkelconcepten te integreren.

Synergie tussen retail en leisure (Dam, 2008).

- kan extra bekendheid geven aan een stad en imago versterken.
- kan voor extra aantrekkingskracht zorgen, enerzijds vanwege extra bezoekmotief, anderzijds door vergroting marktgebied (neemt toe met uniciteit van winkelcentrum of voorzieningen) en daardoor marktpositie.
- biedt mogelijkheid voor *cross-selling, joint promotions* (Beekers, 2002).
- kan verblijfsduur verlengen.
- kan herhalingsbezoek stimuleren (amusement).
- kan bestedingen per bezoek verhogen.
- kan gebruiksrendement van parkeergarage of horeca sterk vergroten; dubbelgebruik wordt gestimuleerd.
- kan aantrekkingskracht van de hele regio versterken (stadsgewest, provincie).

2.3.2 Waardering winkelgebied

Naast de primaire attractiewaarde voor een stad als Leeuwarden zijn er ook condities die het voor bezoekers mogelijk maakt om (op een prettige manier) te kunnen *funshoppen*. Deze condities zijn voor een belangrijk deel te beïnvloeden door de stad zelf. Het gaat hier bijvoorbeeld om sfeer, gezelligheid, veiligheid, bereikbaarheid en leegstand. Wanneer wordt gekeken naar de waardering van het winkelgebied van Leeuwarden door de bezoekers dan blijkt dat die over het algemeen een dikke voldoende scoort. Vooral het aantal winkels en de kwaliteit van de winkels scoren hoog. De cijfers zijn echter uit 2007 en trends in consumentengedrag en winkelgedrag kunnen het mogelijk maken dat gezelligheid, sfeer, inrichting en aankleding van een binnenstad belangrijker gaan worden in de beleving van de binnenstad. Ook deze aspecten verdienen daarom veel aandacht naast die van aanbod en kwaliteit van winkels.

***Waardering winkelgebied:
dikke voldoende. Deze score
moeten we handhaven.***

Scenario's binnenstad Leeuwarden

Waardering winkelgebied

Aantal winkels	7,4
Kwaliteit van de winkels	7,3
Bereikbaarheid per auto	6,7
Parkeermogelijkheden auto	6,9
Stallingsmogelijkheden fiets	7,1
Gezelligheid/sfeer	6,9
Inrichting en aankleding	6,7

Bron: Koopstromenonderzoek Friesland, 2007

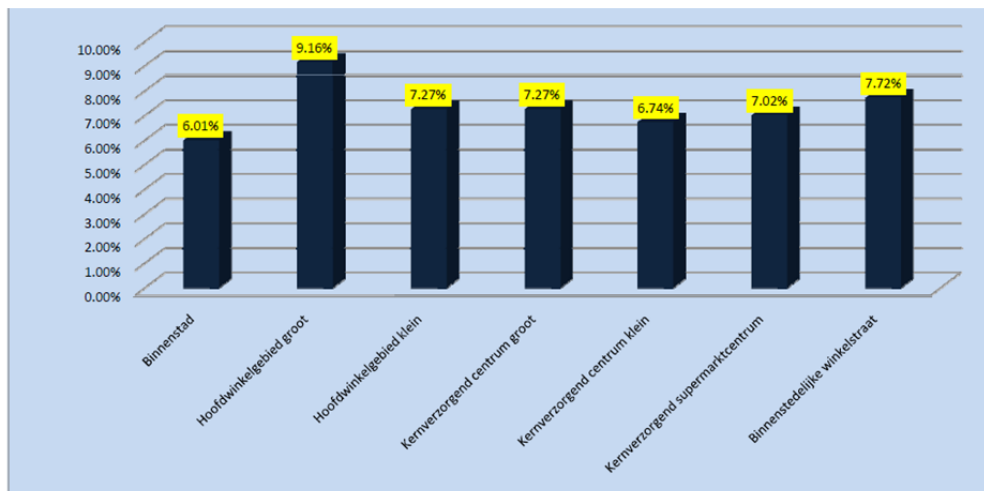
2.3.3 Leegstand

Leegstand is zowel oorzaak als gevolg van een minder aantrekkelijke binnenstad en is daarmee een centraal punt van aandacht. De leegstand in Nederlandse binnensteden neemt toe. In 2010 groeide die met 10%. Op het moment staat 6% van de winkelpanden in Nederland leeg, met soms uitschieters tot 30%. Het aantal leegstaande panden is in de periode 2009-2010 met 20% toegenomen (Management Team, 2010), deze ontwikkeling heeft zich in 2011 doorgezet. De leegstand bedroeg in 2011 Nederland 5,4%, in Friesland 4,6% maar in Leeuwarden 9%. Ter vergelijking in Sneek 8%, in Dokkum en Heerenveen 7% en in Drachten 6% (Roots Beleidsadvies & Analyzus, 2011).

**Toenemende leegstand,
vooral in krimpgebieden
en op B- en C-locaties.**

De leegstand verschilt per binnenstadslocatie, per branche en per provincie. Het grootst is de leegstand buiten de topwinkelstraten (A1 locaties). Op de A2-locaties is de leegstand 2,4%, op B-locaties 9% en op C-locaties 35%. Onderstaande grafiek laat zien dat de winkelleegstand in kleine hoofdwinkelgebieden gemiddeld 7,2% bedraagt. Ook per branche zijn er verschillen. Vooral Kleding & Mode, Huishoudelijke- & Luxe Artikelen, Wonen, Detailhandel Overig en Financiële Instellingen hebben het moeilijk. Landelijk gezien verschillen de leegstandcijfers bovendien per provincie. Ze zijn vooral hoog in de provincies waar de krimp van de bevolking op handen is, vooral in Limburg en Zeeland (Management Team, 2010).

Leegstand centrale winkelgebieden Nederland



Bron: Locatus, 2012

(<http://locatus.com/nederland/nieuws-en-informatie/nieuws-en-pers/leegstandscijfers>)

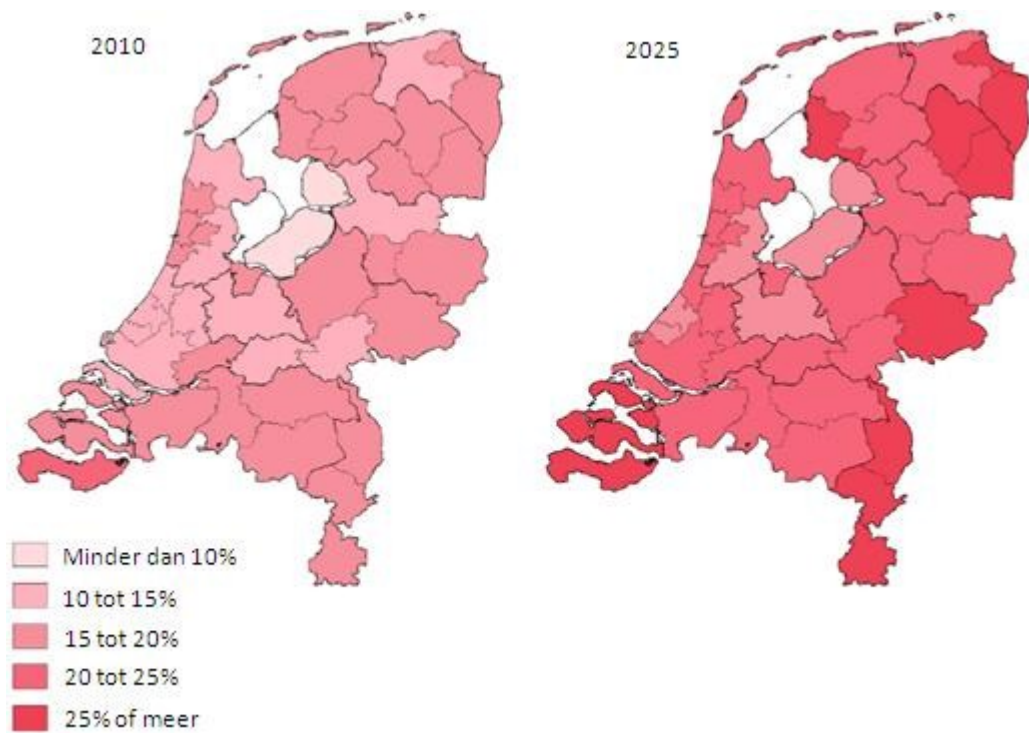
2.3.4 Economische en demografische ontwikkelingen

Roots Beleidsadvies & Analyzus (2011) wijten de groeiende winkelleegstand van dit moment vooral aan de economische recessie en de daarmee gepaard gaande daling in consumentenvertrouwen en bestedingen. Maar de vraag naar winkelruimte neemt ook af door structurele veranderingen in de bevolkingsontwikkeling (krimp) en het toenemend gebruik van internet door consumenten. Vooral de laatste twee trends zullen volgens Locatus een zeer groot en niet te onderschatten effect hebben op de ontwikkeling van het winkelaanbod. Krimp zorgt voor een afnemend draagvlak van voorzieningen en vergrijzing zorgt voor een veranderende vraag naar goederen. 65+'ers geven bijvoorbeeld minder uit aan kleding en ontspanning. Daarom zal in vergrijzende regio's het aanbod mode en luxe en vrijetijd in de toekomst onder druk komen te staan. Onderstaande grafiek laat zien dat de omgeving van Leeuwarden waaruit de binnenstad de meerderheid van haar bezoekers trekt de komende jaren sterk zal vergrijzen.

Oorzaken leegstand:
recessie, krimp en
internetwinkelen.

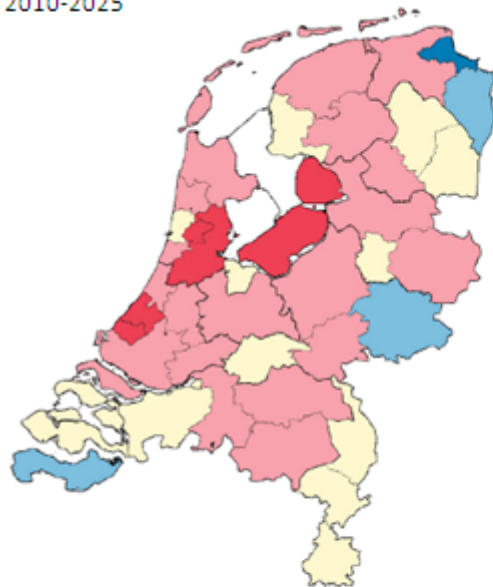
Scenario's binnenstad Leeuwarden

Prognose aandeel 65+'ers in Nederland (naar COROP-gebied en naar gemeente)

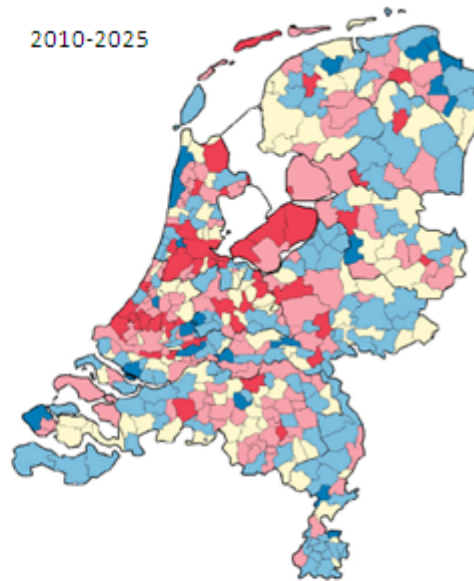


Prognose bevolkingsontwikkeling in Nederland (naar COROP-gebied en naar gemeente)

2010-2025



2010-2025



- Sterke krimp (-10% of minder)
- Krimp (-10 tot -2,5%)
- Redelijk stabiel (-2,5% tot 2,5%)
- Groei (2,5 tot 10%)
- Sterke groei (10% of meer)

**Bestedingen zijn stabiel
op €41 per bezoek.**

Bron: Regionale bevolkings- en huishoudensprognose 2011–2040, Oktober 2011

Scenario's binnenstad Leeuwarden

2.3.5 E-commerce

Ook het toenemend aantal inkopen van consumenten via internet zal de vraag naar winkelruimte, lees: leegstand, de komende jaren gaan beïnvloeden. Op basis van een extrapolatie van historische cijferreeksen verwacht Roots Beleidsadvies dat het aandeel internetbestedingen de komende tien jaar in veel branches zal verdubbelen. De prognoses zijn in onderstaande tabel opgenomen. Vooral de bruin- en witgoedsector, nu verreweg de grootste sector in de e-commerce, en de mediasector zullen met de effecten te maken krijgen (Roots Beleidsadvies & Analyzus, 2011).

Aandeel internetbestedingen in totale bestedingen, per branche, 2010 en 2020

Branche	2010	2020
Levensmiddelen, Persoonlijke Verzorging	0,7%	1,4%
Warenhuis, Kleding & Mode	2,6%	5,4%
Schoenen & Lederwaren	2,6%	5,4%
Juwelier & Optiek	1,0%	1,5%
Huishoudelijke- & Luxe Artikelen	0,7%	1,4%
Antiek & Kunst	1,2%	1,9%
Sport & Spel	5,3%	7,9%
Hobby	1,2%	1,9%
Media	9,1%	18,5%
Plant & Dier	1,2%	1,9%
Auto & Fiets	5,3%	7,9%
Bruin & Witgoed	24,1%	48,0%
Doe-Het-Zelf en Wonen	1,2%	1,9%
Detailhandel Overig	2,9%	5,3%

Bron: Rootsadvies (o.b.v. Locatus en BSP)

Omdat de internetverkoop zich vooral ontwikkelt in een aantal sectoren, hoeft de e-commerce niet per se als een bedreiging te worden geïnterpreteerd. De moderne smartphones en tablet computers bieden evenzeer tal van kansen voor een binnenstad als Leeuwarden. Uit de opkomende trends blijkt dat het nieuwe van het internetwinkelen plaats maakt voor een verlangen naar het fysieke winkelen waarin de moderne technologie en e-commerce zijn geïntegreerd. Voor een deel wordt dit veroorzaakt door de snelle groei maar dalende kwaliteit van het online winkelen. Het aantal ergernissen onder klanten neemt toe over de hoogte van verzendkosten, de kwaliteit van websites, logistieke problemen zoals bezorging tijdens kantooruren en fouten bij levering, bestelling of betaling (Ernst & Young, 2011).

Integratie van fysiek winkelen en e-commerce biedt kansen.

Anderzijds biedt alleen het echte winkelen een directe bevestiging en verhoging van status door exclusieve winkels binnen te lopen, te pronken met tassen van dure merken, het kopen van dure spullen waar iedereen het kan zien. Maar ook de menselijke kant van producten en diensten wordt door consumenten sterk gewaardeerd. Men keert zich steeds meer af van de afstandelijke, inflexibele en op zichzelf gerichte ondernemingen en hecht veel waarde aan geïnteresseerd winkelpersoneel (trendwatching.com). Kansen om het fysieke winkelen te integreren met de moderne technologie liggen bijvoorbeeld op het terrein van (ter plekke of onderweg): interactief shoppen, prijsvergelijkingen, foto's maken, online producten vergelijken (bijvoorbeeld via QR-codes), klantreviews, locatiespecifieke aanbiedingen met *FourSquare*, suggesties voor combinatieaankopen ('kopers die dit kochten kochten ook....'), downloaden van *e-coupons* voor online aankopen, inschakelen van *offline* ophaal of bezorgdiensten, enz.. Het gaat er dan vooral om belevingen te creëren die men online niet kan krijgen.

2.3.6 Gemeentelijk beleid

Gemeenten spelen in die leegstandsontwikkeling een belangrijke rol omdat ze hebben toegestaan 185.000 m² winkelruimte bij te bouwen maar anderzijds de winkelruimte hebben zien afnemen met 190.000 m². Maar ook doordat gemeentelijk beleid vaak het opleuken van winkelstraten met plantenbakken, kledingrekken en dergelijke belemmert, gemeentes vaak hoge parkeertarieven hanteren of de parkeerplaatsen zodanig hebben gelokaliseerd dat de loopafstand naar de binnenstad ver is (Management Team, 2011).

Scenario's binnenstad Leeuwarden

2.3.7 Prognose leegstandsontwikkeling Leeuwarden

Roots Beleidsadvies & Analyzus (2011) prognosticeren de vraag naar winkelruimte in Leeuwarden tussen 2011 en 2020 met een groei van 1% en de winkelleegstand met een groei van 10%. De groei van de winkelleegstand lijkt, met uitzondering van Amsterdam, groter te zijn voor de kleinere steden, zoals onderstaande tabel laat zien. In inwoneraantal vergelijkbare steden als Delft en Alkmaar laten een vergelijkbare leegstandsgroei zien. Deventer, Sittard-Geleen, Heerlen en Helmond een veel grotere.

Prognose vraag naar winkelruimte en leegstandsontwikkeling, 2011-2020

Stedelijke gemeentes	Inwoners per 6 september 2011 *)		Ontwikkeling van vraag naar winkelruimte 2011-2020 **)		Leegstand van winkelruimte in 2020 t.g.v. internetwinkelen en demografische ontwikkelingen **)	
	Aantal	Rangnr	%	Rangnr	%	Rangnr
Amsterdam	767457	1	3	29	3	34
Rotterdam	605543	2	1	23	12	17
Den Haag	488553	3	0	17	10	23
Utrecht	307081	4	8	36	-4	36
Eindhoven	213809	5	0	16	11	19
Tilburg	204853	6	1	26	11	20
Almere	188160	7	15	37	-4	37
Groningen	187298	8	3	30	10	26
Breda	173299	9	0	21	13	15
Breda	162963	10	4	33	7	32
Enschede	157052	11	-3	6	20	8
Apeldoorn	155726	12	-1	14	14	14
Haarlem	149579	13	-2	10	12	16
Arnhem	147018	14	-1	13	12	18
Zaandstad	145332	15	1	24	17	10
Amersfoort	144862	16	4	32	4	33
Haarlemmermeer	142788	17	2	28	8	30

Stedelijke gemeentes	Inwoners per 6 september 2011 *)		Ontwikkeling van vraag naar winkelruimte 2011-2020 **)		Leegstand van winkelruimte in 2020 t.g.v. internetwinkelen en demografische ontwikkelingen **)	
's-Hertogenbosch	139607	18	0	19	8	31
Zoetermeer	121532	19	-1	12	10	25
Zwolle	119030	20	6	35	2	35
Maastricht	118533	21	-3	4	16	11
Dordrecht	118480	22	-2	8	17	9
Leiden	117123	23	-3	5	9	28
Emmen	109491	24	-2	9	16	12
Ede	107756	25	-1	11	10	24
Venlo	100301	26	-4	3	23	4
Deventer	98523	27	0	18	10	22
Delft	96760	28	5	34	9	29
Sittard-Geleen	95243	29	-5	2	27	2
Leeuwarden	94073	30	1	25	10	21
Alkmaar	93861	31	0	20	9	27
Heerlen	89236	32	-7	1	24	3
Helmond	88291	33	2	27	22	6
Hengelo	80772	34	0	22	15	13
Schiedam	75565	35	-3	7	35	1
Lelystad	74628	36	4	31	21	7
Almelo	72602	37	-1	15	23	5

*) bron CBS, 2011; **) bron Roots Beleidadvies, 2011

Scenario's binnenstad Leeuwarden

Leegstand hoeft niet noodzakelijk bedreigend te zijn voor een stad als Leeuwarden. Wanneer wordt ingespeeld op actuele trends in de samenleving, op het gebied van vrijetijdsbesteding en winkelen, en in de consumentenmarkt kunnen creatieve oplossingen worden gevonden voor leegstaande of leegkomende panden. Voorbeelden zijn creatieve ontmoetingsplaatsen, ruimtes waarin kunst en artistieke een plaats kunnen krijgen, 'winkels' waarin men producten kan voelen, ruiken, uitproberen, of leren er mee om te gaan.

Zoeken naar creatieve oplossingen.

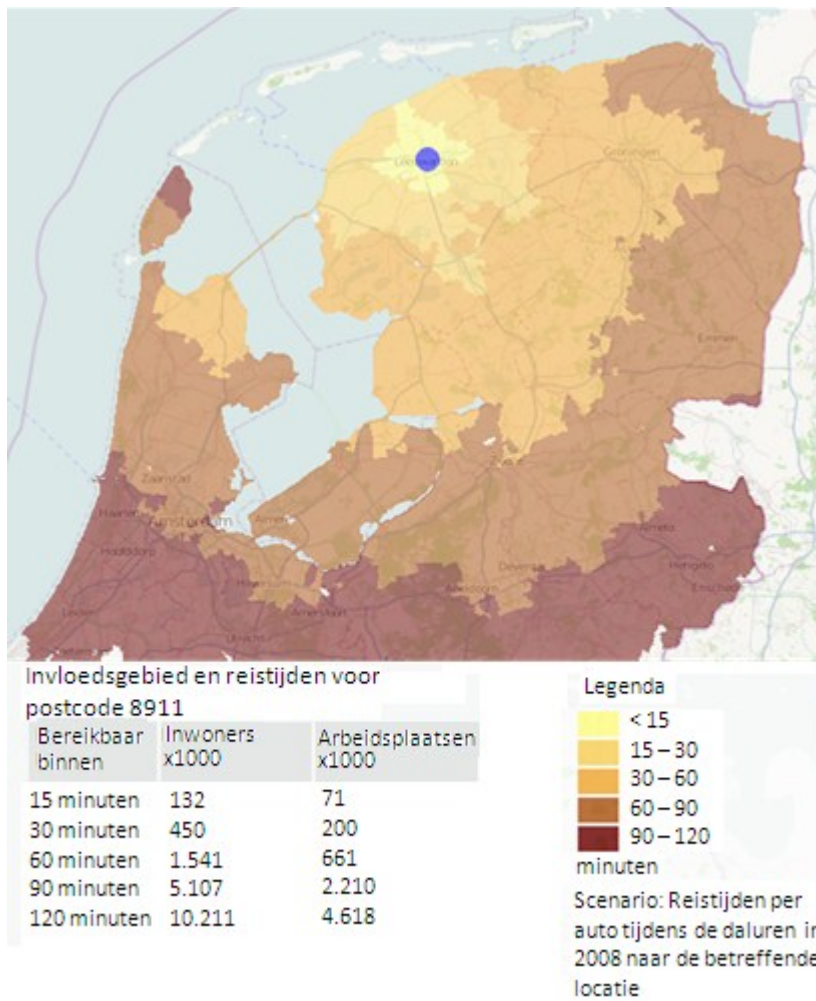
Ook experimentele en innovatieve concepten gekoppeld aan kleinschalig ondernemerschap die een binnenstad spannend maken bieden hierbij kansen. Want de waardering voor merken en winkels die grenzen durven te verleggen, eerlijke conversaties aangaan, of gedurfd innovatief of eigenzinnig zijn neemt toe (trendwatching.com).

Voorbeelden van vernieuwende concepten zijn foodstrip, Rosada FOC, Pathe Arena, Euroborg, *Urban Entertainment Centers* in Schiedam en Schiedam en GETZ in Amsterdam Zuidoost, Formules als: *2theloo*, een winkelconcept gebouwd rond toiletbezoek; brandstore (bv Nomad), shop-in-shop (bv Phone House vestiging in Makro). De initiatieven zijn nog beperkt maar nemen toe (Management team, 2011). Op zo een manier kan worden recht gedaan aan de groeiende behoefte van binnensteden als ontmoetingsplaats voor ontspanning, vermaak, ontmoeten van vrienden en het delen van ervaringen. Een gedifferentieerd aanbod voor winkelcentra is niet meer voldoende. Ze moeten een uniek karakter krijgen en zich onderscheiden van PC, tablet computer of andere steden.

2.3.8 Bereikbaarheid

Naast de leegstand is de bereikbaarheid van de stad ook een factor van betekenis voor de aantrekkingskracht van een stad. De omvang van het verzorgingsgebied van een stad wordt bepaald door de afstand die een consument in tijd en geld moet afleggen om op de plaats van bestemming te komen. Als de relatieve afstand afneemt zal het verzorgingsgebied toenemen. De relatieve afstand van parkeerplaats of fietsenstalling tot binnenstad is een gevolg van gemeentelijk beleid. De bereikbaarheid over de weg, of via het spoor is dat ten dele. Onderstaande afbeeldingen geven een beeld van de bereikbaarheid van Leeuwarden over de weg, in 2008 en de prognose voor 2020

Reistijden naar centrum Leeuwarden, 2008



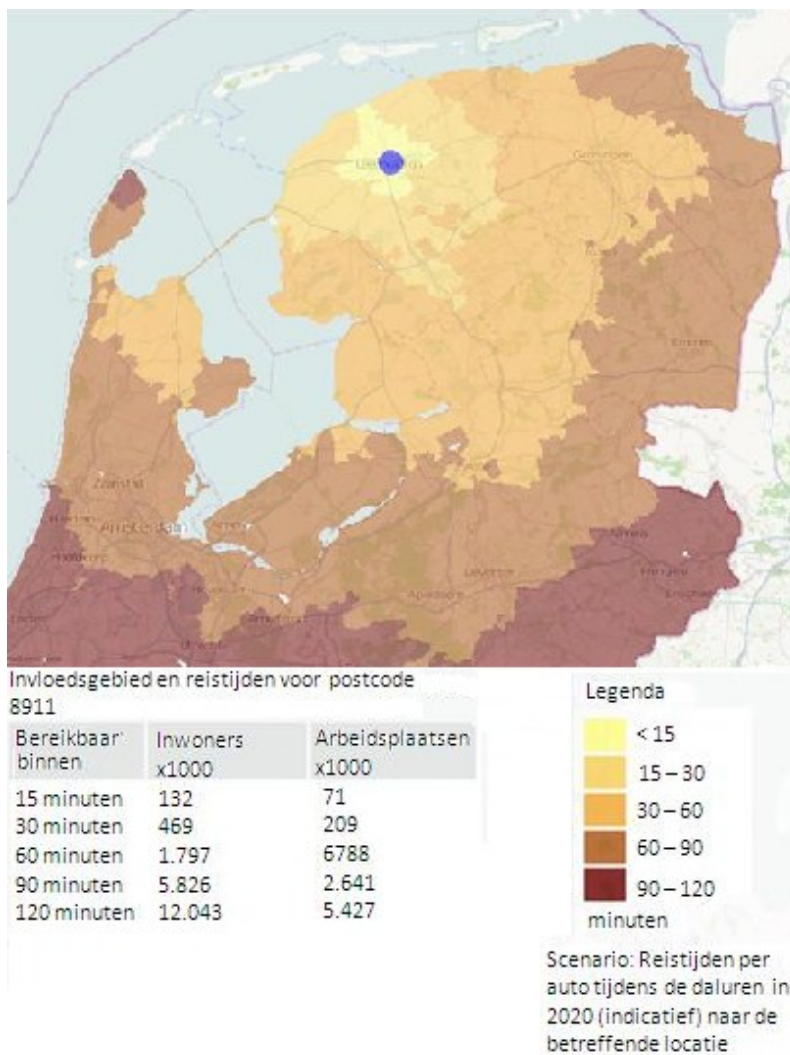
Bron: Bereikbaarheidskaart van Nederland, 2011

Scenario's binnenstad Leeuwarden

***Koopjesjagers reizen
meer en verder dan
gedacht.***

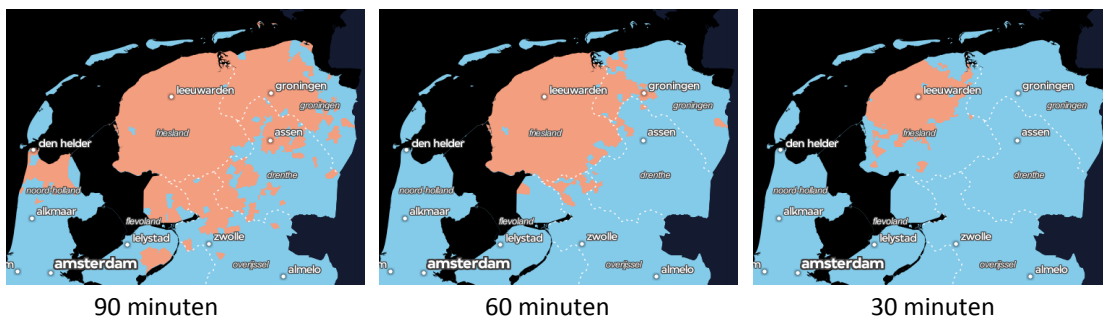
Bereikbaarheid is des te belangrijker als men zich realiseert dat koopjesjagers meer en verder reizen dan gedacht. Een nieuwe ontwikkeling is dat bijna de helft van de Nederlandse consumenten de gemeentegrens oversteekt om vooral duurzame aankopen te doen, zoals kleding, schoenen, woninginrichting, artikelen voor sport en vrijetijd. Het betekent dat het verzorgingsgebied van een winkelier –of stad- veel groter is dan gedacht. Het betekent echter ook dat de concurrentie zich ook in een grotere cirkel bevindt (OnzeEconomie, 2011; o.b.v. Koopstromenmonitor Rabobank). Op het moment wordt door Leeuwarden veel geïnvesteerd in een betere bereikbaarheid in het project Vrij Baan, dat in 2014 gereed moet zijn.

Reistijden naar centrum Leeuwarden, prognose 2020



Bron: Bereikbaarheidskaart van Nederland, 2011

Scenario's binnenstad Leeuwarden



Bereikbaarheid van het centrum van Leeuwarden per Openbaar vervoer

Bron: VPRO, Nederland van Boven, 2011

Veiligheid: kan beter.

2.3.9 Veiligheid

Ook de veiligheid op straat draagt bij aan de sfeerbeleving van de binnenstad voor bezoekers. De rapportcijfers laten nog tal van verbeterpunten zien.

Ontwikkeling indicatoren veiligheidsprestatie-index binnenstad Leeuwarden (in rapportcijfers)

Rapportcijfer	2008	2009	2010
indicator Schoon en Heel	8,32	10,00	7,63
indicator Inbraken	6,11	5,83	6,22
indicator Verkeer	3,40	5,19	6,05
indicator Indirecte Omgevingsfactor-en	6,02	6,23	5,95
indicator Overige overlast	4,85	5,11	5,19
indicator Diefstal	4,91	4,82	4,89
indicator Leefbaarheid en Veiligheid	5,76	4,40	4,40
indicator Geweld	4,33	2,45	2,76
indicator Vandalisme	3,03	3,19	2,67
indicator Jeugdoverlast	2,73	2,53	2,55
indicator Drugsoverlast	1,00	1,00	1,00
totaalrapportcijfer Veiligheidsprestatie-index	4,53	4,37	4,30

Bron: Gemeente Leeuwarden

3. Naar scenario's voor de binnenstad van Leeuwarden

In het vorige hoofdstuk is een beeld geschetst van de huidige situatie en de potenties voor de binnenstad als publiekstrekker. Om de juiste keuzes te kunnen maken moet rekening worden gehouden met onzekere maatschappelijke factoren waar de gemeente geen invloed op heeft. Door de mogelijke uitkomsten van onzekere ontwikkelingen te betrekken in de keuze voor de juiste maatregelen kan de stad anticiperen op en minder kwetsbaar worden voor wat gaat komen. Anderzijds is het bij het maken van die keuzes ook van belang om naar zoveel mogelijk consistentie te streven. Scenario's bieden voor beide omstandigheden een belangrijk handvat.

Daarom is een belangrijk doel van het project om tot een aantal consistente scenario's te komen die inzicht geven in hoe de binnenstad aantrekkelijk kan worden voor bezoekers. Scenario's zijn geen voorspellingen over hoe de toekomst er uit *zal* komen te zien, maar kwalitatieve schetsen, kwalitatieve beschrijvingen van mogelijke toekomsten die worden bepaald door mogelijke ontwikkelingsrichting van een aantal belangrijke onzekerheden. De onzekerheden vormen de kaders waarin een aantal scenario's worden ontwikkeld die voor de stad leidraad kunnen vormen om haar ambities vorm te geven. Scenario's kunnen bedrijven en overheden inspireren om met elkaar in gesprek te gaan en nieuwe concepten of producten te introduceren, zoals die in het vorige hoofdstuk al werden aangestipt.

Scenario's: wat als ...

3.1 Scenario workshops

Volgens de meest recente inzichten wordt bij scenario-ontwikkeling vanuit een centrale vraag dergelijke onzekerheden in kaart gebracht door de kennis van diverse belanghebbenden bij elkaar te brengen, van elkaar te leren en daaruit gezamenlijke conclusies te trekken. Deze werkwijze is ook toegepast in Leeuwarden. Er zijn een aantal sessies geweest waarin betrokkenen bij de binnenstad hebben meegedacht en mee gediscussieerd. Het proces van scenario-ontwikkeling zal in de volgende paragrafen worden toegelicht.

Scenario's binnenstad Leeuwarden

3.1.1 Workshop 18 en 27 april 2011

Tijdens het “palingoverleg” van de gemeente op 18 april heeft het ETFI een eerste toelichting gegeven op haar werkwijze. Deze bijeenkomst kreeg een vervolg op 27 april in het stadhuis, waar Dr. Ian Yeoman een workshop leidde die als doel had de groep genodigden aan het denken te zetten en de fantasie te prikkelen. Yeoman is als lector aan het ETFI verbonden. Als grondlegger van Visit Scotland kan hij als voorloper worden beschouwd op het gebied van toekomst studies en scenarioplanning in de toeristische sector.

Werkwijze.

Tijdens de genoemde workshop in april zette Yeoman een aantal ontwikkelingen op een rij die van betekenis zijn voor de toekomst van Leeuwarden. Steeds werd de deelnemers de vraag voorgelegd na te denken en op te schrijven wat de implicaties van een dergelijke ontwikkeling voor de stad zouden kunnen zijn. De vragen die de revue passeerden waren:

Wat is de economische toekomst van Leeuwarden?

Hoe zal de demografie de toekomstige toerist beïnvloeden?

- Hoe zal technologie het gedrag beïnvloeden?
- Wie is de toekomstige toerist?
- Hoe zal de toekomst van natuurlijke hulpbronnen vraag en aanbod in toerisme beïnvloeden?

De deelnemers hebben deze vragen elk individueel kunnen beantwoorden.

In het tweede deel van de sessie werd de deelnemers gevraagd om in groepjes aan de slag te gaan en de implicaties van de door Yeoman geschetste ontwikkelingen meer handen en voeten te geven. Met flip-overs en post-its werden de ideeën vastgelegd. De vragen waarmee de groepjes aan de slag gingen waren:

- Wat zou er met de stad gebeuren als we niets deden?
- Wat zal Leeuwarden meer doen in de toekomst? (in de zin van toeristisch aanbod)
- Wat zal Leeuwarden in de toekomst minder doen? (in de zin van toeristisch aanbod)
- Als Leeuwarden een persoon zou zijn, wat zouden dan de belangrijkste waarden zijn die in de toekomst het verschil moeten maken?
- Wat is het grote idee voor de toekomst?

3.1.2 Workshop 22 juni 2011

Tijdens de sessie van 22 juni is een begin gemaakt met het maken van omgevingsscenario's voor het aantrekkelijk houden van de Leeuwarder binnenstad, met een specifiek focus op 2015. Omgevingsscenario's zijn samenhangende kwalitatieve schetsen van hoe de toekomst eruit zou kunnen zien als bepaalde onzekere omgevingsfactoren zich in een bepaalde richting zouden ontwikkelen.

Allereerst is aan de aanwezigen gevraagd om in groepjes de belangrijkste omgevingsfactoren op te schrijven die volgens hen op de vraagstelling van invloed zijn. Elke factor op een andere post-it. De volgende factoren zijn door de deelnemers benoemd.

Welke factoren beïnvloeden de toekomst van onze binnenstad?

Belangrijke omgevingsfactoren voor binnenstadsbezoek Leeuwarden:

Bereikbaarheid (bv zaailand --> overlast verbouwingen; overlast bestratingen)	Oliecrises --> bereikbaarheid
Bezuinigingen openbaar vervoer	Ondernemersfonds
Bezuinigingen; bezuinigingen op cultuur door Rijk	Opkomst Aziatische landen
Compacter winkelgebied met goed/beter aanbod	Organiserend vermogen ondernemers
D.I.D.	Perifere ligging van de stad (plus of min)
De Haak	Slim parkeren
Grens tussen vrijetijd en werk vervaagt	Sociale media; nieuwe media
Internet versus fysieke winkels; nieuwe winkelen; gebruik Internet voor shoppen (thuis winkelen); kopen via internet	Vergrijzing
Is het harmoniekwartier gereed in 2015	Verharding maatschappij
Klimaatverandering	Voldoende pensioen? --> bestedingsniveau
Krimp omgeving -/- vitale stad	Vraag naar type brandstof (milieu)
Layers	Wil Leeuwarden genoeg geld uitgeven aan dit project?
Obesitas kids	World sports for all games

Met 'omgevingsfactoren' worden factoren bedoeld waar Leeuwarden mee te maken krijgt zonder daar zelf iets aan te kunnen doen.

Scenario's binnenstad Leeuwarden

De post-its zijn op een centrale plaats en voor iedereen zichtbaar opgeplakt en vervolgens zijn met behulp van de moderatiemethode en stickers de genoemde factoren naar belangrijkheid en onzekerheid gerangschikt. Het resultaat is hieronder in een tabel weergegeven, gesorteerd op volgorde van belangrijkheid. De factoren die rood gedrukt zijn voldoen niet aan het criterium van omgevingsfactor en zijn daarom verder buiten beschouwing gelaten. Een achttal factoren werden door de groep uiteindelijk niet als belangrijk of onzeker bestempeld.

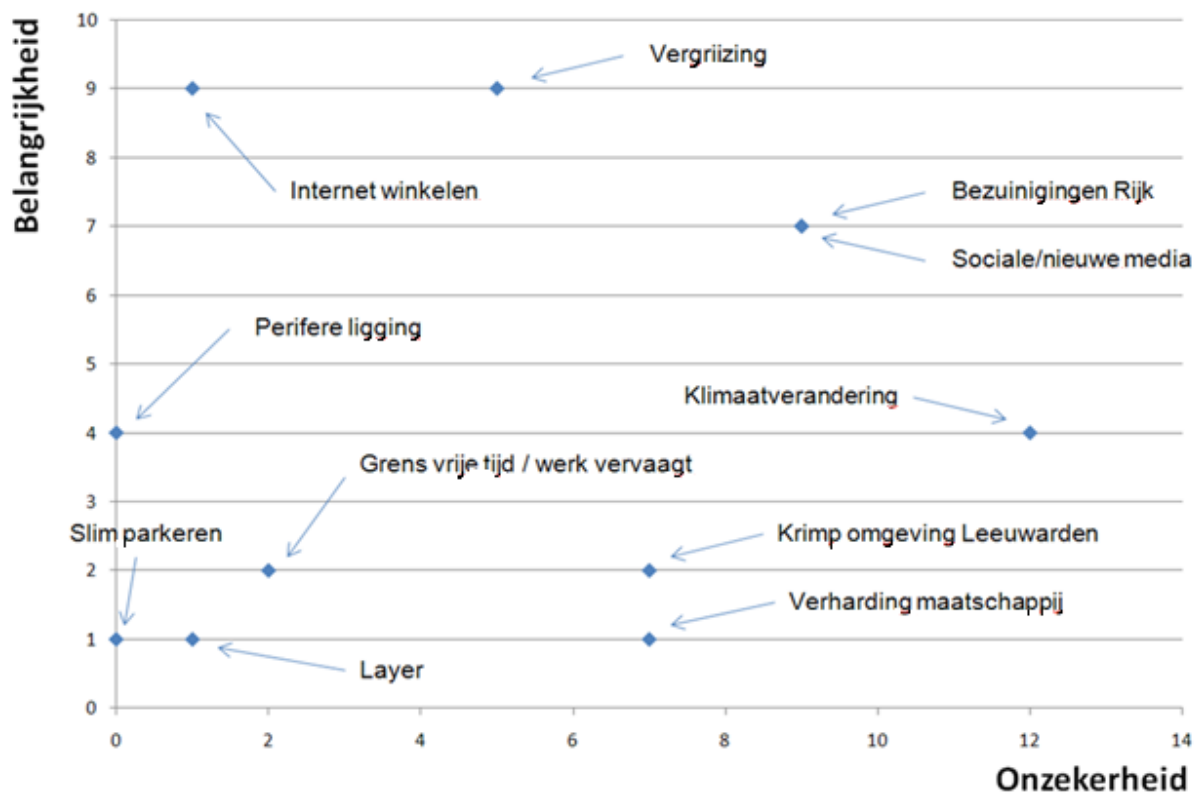
Waardering van omgevingsfactoren naar belangrijkheid en onzekerheid:

	belang- rijkheid in punten (blauw)	onzeker- heid in punten (rood)
Vergrijzing	9	5
Internet versus fysieke winkels; nieuwe winkelen; gebruik internet voor shoppen (thuis winkelen)	9	1
Bezuinigingen; bezuinigingen op cultuur door Rijk	7	9
Social media; nieuwe media	7	9
Klimaatverandering	4	12
Compacter winkelgebied met goed/beter aanbod	4	3
Perifere ligging (plus of min)	4	0
De Haak	3	2
Bereikbaarheid (bv zaailand --> overlast verbouwingen; overlast bestratingen)	3	0
Is het harmoniekwartier gereed in 2015	3	0
Krimp omgeving -/- vitale stad	2	7
Grens vrijetijd/werk vervaagt	2	2
Verharding maatschappij	1	7
Layer	1	1
Slim parkeren	1	0
Organiserendvermogen ondernemers	0	0
Oliecrises --> bereikbaarheid	0	0
Qorld sports for all games	0	0
Voldoende pensioen? --> bestedingsniveau	0	0
Obesitas kids	0	0
Wil Leeuwarden genoeg geld uitgeven aan dit project?	0	0
Bezuinigingen openbaar vervoer	0	0
Ondernemersfonds	0	0

Rood: factoren die geen omgevingsfactoren zijn

De tabel is hieronder grafisch weergegeven. Als we naar de grafiek kijken staan de meest onzekere factoren rechts en de meest zekere links; de meest belangrijke staan bovenaan en de minst belangrijke onderaan.

Grafische weergave van de waardering van omgevingsfactoren naar belangrijkheid en onzekerheid:



Scenario's binnenstad Leeuwarden

Omgevingsscenario's worden meestal opgesteld rond de mogelijke uitkomsten van de factoren die het meest belangrijk en het meest onzeker zijn. Daarbij is het ook van belang dat de geselecteerde factoren onafhankelijk van elkaar zijn en voldoende onderscheidend.

In aanmerking komen dan: de bezuinigingen van het Rijk (i.h.b. op cultuur) en nieuwe

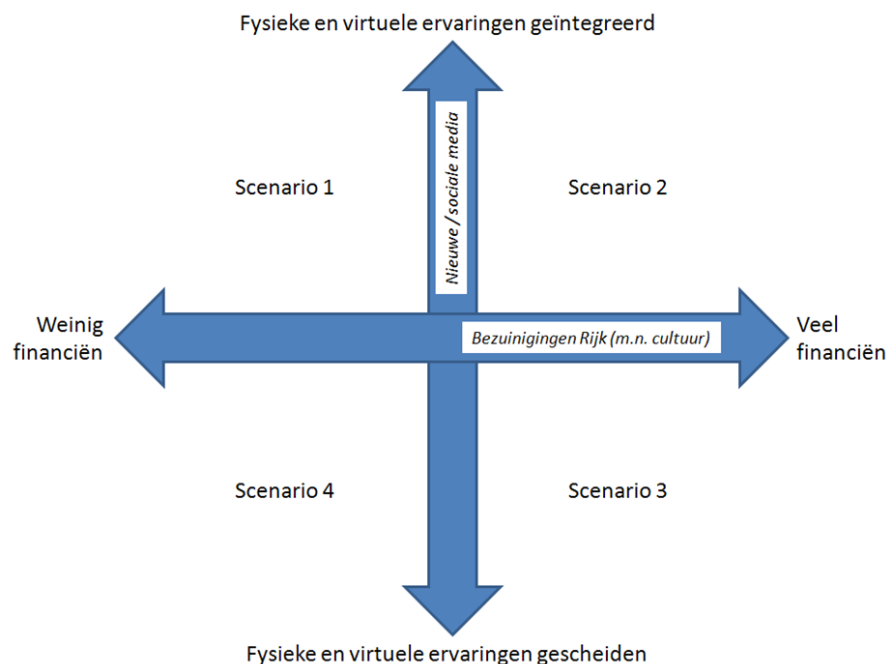
***Twee onzekere factoren
geselecteerd: Financiën en
Invloed Sociale Media.***

media/sociale media. De omgevingsfactoren links bovenaan in de grafiek zijn belangrijk voor de beoordeling als beste binnenstad maar betreffen ontwikkelingen die minder onzeker zijn. Deze zgn. trends kunnen worden gebruikt om de scenario's later in te kleuren.

De scenario's zullen daarom worden opgebouwd rond de factoren

bezuinigingen rijk * nieuwe/sociale media. Het gaat hier dus om factoren die belangrijk zijn maar waarvan de ontwikkeling onzeker is. Voor deze twee omgevingsfactoren is door de groep nagedacht over wat de uitersten zijn van de richting waarin de factoren zich zouden kunnen ontwikkelen. Het resultaat is hieronder in een assenkruis weergegeven.

Assenkruis voor scenario's voor de binnenstad Leeuwarden:

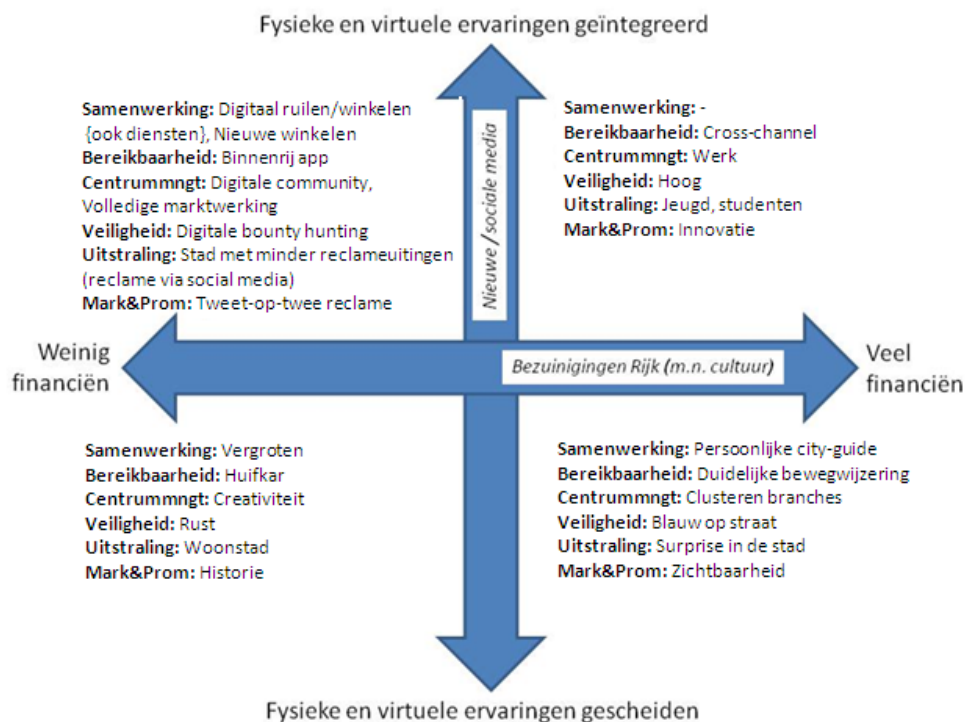


Opnieuw moet er op worden gewezen dat deze scenario's geen voorspellingen zijn, maar aangeven welke kant de ontwikkelingen op zouden kunnen gaan. Door deze ontwikkelingsrichting te doordenken op de implicaties die ze zouden kunnen hebben voor elk van de beoordelingscriteria, zou de stad daarop kunnen anticiperen, wat haar minder kwetsbaar maakt voor onverwachte veranderingen.

De groep deelnemers is in vieren gesplitst en verdeeld over de vier scenario's. Aan elke groep is de vraag gesteld na te denken over mogelijke implicaties voor elk van de beoordelingscriteria en die implicaties als steekwoorden te vermelden. Het resultaat is afgebeeld in onderstaand diagram.

Implicaties van de vier scenario's.

Implicaties van scenario's voor beoordelingscriteria competitie Beste Binnenstad :



Scenario's binnenstad Leeuwarden

3.1.3 Workshop 19 juli 2012

In de laatste sessie op 19 juli is de deelnemers gevraagd op de implicaties voort te borduren en de scenario's verder vorm te geven op basis van een aantal trends die in de workshop van 19 juni door de betrokkenen geïnventariseerd zijn. Hieronder volgen per scenario de belangrijkste uitkomsten.

SCENARIO 1 – weinig geld / integratie fysiek-virtueel	SCENARIO 2 – veel geld / integratie fysiek-virtueel
<u>Vergrijzing</u> ➤ Maar het is gemakkelijk om te komen ➤ Gebrek aan kennis en motivatie om bij te leren ➤ Zuinig en laat zich niet snel verleiden ➤ Te Bereiken met emotie <u>Opkomst internetwinkelen</u> ➤ Beleving van winkelen omhoog ➤ Betere service, bv wegbrengservice van gekochte spullen naar auto ➤ Totaalpakket winkelen <u>Perifere ligging (relatieve ligging Leeuwarden tov marktgebied)</u> ➤ Men moet nu verder reizen om iets te krijgen ➤ Het falen op belangrijke aspecten van de concurrent <u>Krimp in omgeving van Leeuwarden</u> ➤ Voorzieningenniveau op platteland wordt daardoor minder ➤ Aantrekkelijker om Leeuwarden te bezoeken <u>Vervagende grens vrijetijd/werk</u> ➤ Door nieuwe werken kunnen meer mensen naar Friesland verhuizen <u>ICT-ontwikkelingen (bv slim parkeren, layers)</u> ➤ Door ondernemers Leeuwarden layer ontwikkelen voor binnenstad Leeuwarden ➤ Toeristisch ➤ winkelen <u>Wildcards</u> ➤ Complete internet-crash ➤ Wat er ook gebeurt, hele goede communicatie is ENORM belangrijk	<u>Vergrijzing</u> ➤ Minder trek naar de stad (want meer lokale voorzieningen en digitale bereikbaarheid voorzieningen) ➤ Minder levendige binnenstad ➤ Maar wel veel dagtoerisme <u>Opkomst internetwinkelen</u> ➤ Minder m2 winkels → meer concentratie ➤ Wel subsidiemogelijkheden specialistische winkels ➤ Kansen voor winkels, maar toepasbaarheid moet voorgefinancierd <u>Perifere ligging (relatieve ligging Leeuwarden tov marktgebied)</u> ➤ Virtueel ligt Leeuwarden centraal <u>Krimp in omgeving van Leeuwarden</u> ➤ Meer thuiswerken → minder krimp platteland ➤ Stad meer levendig <u>Wildcards</u> ➤ Terroristische aanslag in Leeuwarden (door Fries nationalist)

SCENARIO 3 – veel geld / scheiding fysiek-virtueel <u>Opkomst internetwinkelen</u> ➤ Effecten niet zo groot (scheiding sociale media en werkelijkheid) <u>Perifere ligging (relatieve ligging Leeuwarden tov markt-gebied)</u> ➤ Leeuwarden internationaal centraal gelegen	SCENARIO 4 – weinig geld / scheiding fysiek-virtueel <u>Vergrijzing</u> ➤ Lage inkomens ➤ Hoge zorgvraag ➤ Minder koopkracht ➤ Vrijwilligers als stadsgidsen ➤ Kans: koopkrachtigen lokken met je aanbod (combi zorg?) <u>Opkomst internetwinkelen</u> ➤ Ruilhandel in goederen en diensten <u>Perifere ligging (relatieve ligging Leeuwarden tov markt-gebied)</u> ➤ Grote bedreiging ➤ ‘Friezen’ moeten terug naar de hoofdstad <u>Krimp in omgeving van Leeuwarden</u> ➤ Is een kans als alle andere concurrerende koopcentra wegvallen ➤ = versterking centrumfunctie <u>Vervagende grens vrijetijd/werk</u> ➤ Het nieuwe werken (wil minder goed zonder ICT) ➤ Maatschappelijke taken noodzakelijk door vergrijzing en economische omstandigheden <u>Verharding maatschappij</u> ➤ Ophaalbrug met stadspoort bv Vrouwenpoortsbrug <u>Wildcards</u> ➤ Euro verandert in Gulden → crisis verdiept ➤ Digitale snelweg valt weg ➤ Klimaatverandering ➤ Hoog water ➤ Leeuwarden ligt hoog → badplaats
---	---

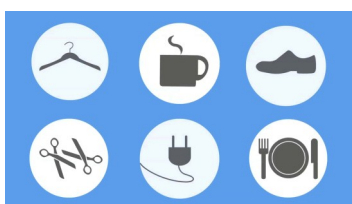
3.1.4 Uitgewerkte scenario's

In de volgende vier hoofdstukken zijn de scenario's door de onderzoekers van het European Tourism Futures Institute uitgeschreven. Ze geven een consistente en plausibele kwalitatieve beschrijving van hoe de binnenstad van Leeuwarden er in 2020 uit zou kunnen zien wanneer rekening gehouden wordt met de mogelijke uitkomsten van onzekere ontwikkelingen.

Scenario's binnenstad Leeuwarden

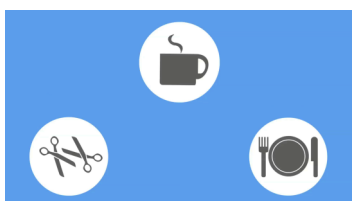
4. Scenario 1: CITY EXPERIENCE 3.0

Dit scenario bevindt zich binnen het kader weinig geld / integratie fysiek-virtueel. Tot 2017 heeft de wereld te maken gehad met een zware recessie. De noodzaak om op allerlei terreinen efficiënter te gaan werken heeft de toepassing van web 3.0 applicaties een enorme impuls gegeven. De effecten daarvan voor de economie zijn ondertussen gematigd positief. De dingen zitten weer wat in de lift, en de sfeer wordt weer wat optimistischer. Door de krimp in de omgeving van Leeuwarden zijn de voorzieningen in veel dorpen verdwenen. Het Nieuwe Werken heeft het wonen in de periferie van Nederland echter aantrekkelijker gemaakt waardoor de bevolking hier weer is gegroeid. Deze nieuwe bewoners zijn sterk op de stad georiënteerd. Het aantal bezoekers uit de regio dat de stad bezoekt is daardoor sterk gegroeid.



Onder invloed van Het Nieuwe Winkelen is het traditionele winkelaanbod in de afgelopen jaren volledig uit het straatbeeld verdwenen. Een ruimte huren en voorraden aanhouden is voor de meeste handel een achterhaald concept. De 'winkels' die er nog zijn bieden spektakel, exclusieve producten, of ruimtes om producten te kunnen voelen, uit te proberen of ermee te leren omgaan, of ze zijn experimenteel. Het safari landschap met

dit nieuwe typewinkel' is volledig afgestemd op en geïntegreerd met de mogelijkheden die de nieuwste smartphones en tablet computers bieden. Deze apparaten worden gebruikt voor prijsvergelijkingen, oproepen van klantenreviews, suggesties voor combinatieaankopen, download van *e-coupons*, gebruik van *apps* van winkels of



winkelketens, scannen van barcodes of *QR-codes* die aan producten bevestigd zijn voor extra informatie, inschakelen van *off-line* ophaal of bezorgdiensten, mobiel betalen, opslaan van toegangsbewijzen en tickets. Locatiespecifieke aanbiedingen (*FourSquare*, *Google Offers*). Er is een grote digitale *community* met *subcommunities* ontstaan, waarbij vooral consumenten met vergelijkbare bestedingspatronen en voorkeuren elkaar

proberen te vinden. Er is een levendige ruilhandel via internet, en de marktwerking is volledig. *Friends*, *fans* en *followers* zijn de sleutel geworden bij het delen van nieuwe ontdekkingen en beoordelingen van nieuwe producten en diensten.

Binnen de *communities* worden aankoopplannen gedeeld en besproken en men stelt het op prijs om de aankopen samen te doen, virtueel of fysiek, ter plekke. De samenwerking tussen ondernemers en kennisinstellingen is sterk toegenomen. Alleen zaken waar de klant lijfelijk aanwezig moeten zijn, zoals cafés, restaurants of kapperszaken hebben nog bestaansrecht in de stad en geeft de stad een eigen gezicht en identiteit.

Dat betekent niet dat het centrum er donker en saai uitziet, integendeel. In hun streven om in de *communities* goed voor de dag te komen proberen bedrijven origineel te zijn. De meeste traditionele winkelborden en reclame-uitingen zijn vervangen door virtuele projecties, die ook nog eens voortdurend gepersonaliseerd worden indien voorbijgangers via een van de sociale netwerken hun locatie doorgeven. De informatiebronnen worden hierdoor betrouwbaarder en relevanter en het binnenstadsbezoek wordt efficiënter. De combinatie van de fysieke binnenstadsomgeving met de mogelijkheden van de moderne technologie zorgen voor een hoge beleving van het binnenstadsbezoek, wat bovendien een vereiste is om de zuinige 'vergrijsde' bevolking tot een bezoek te verleiden. Ook de laatste *augmented* versie van *Foursquare* is volledig geïntegreerd in het stadsbeeld. Door de nieuwste mogelijkheden heeft *Foursquare* de andere sociale netwerken ver achter zich gelaten, en speelt het een centrale rol in het uitgaansleven.



Dezelfde efficiëntieslag is ook gemaakt in het toerisme. De traditionele toeristische services zijn verdwenen en vervangen door 3.0 applicaties. De binnenstad-jachthaven is, na 2 jaar gesloten te zijn geweest vanwege de crisis in de pleziervaart, volledig gevirtualiseerd en is nu de modernste van Europa: bezoekende schepen checken in via *Foursquare* en worden vanaf de eerste brug via augmented reality naar hun vrije ligplaats gedirigeerd. Uiteraard zijn soortgelijke voorzieningen aanwezig voor bezoekers aan de binnenstad, die via hun mobiele interfaces alle informatie 24 uur per dag beschikbaar hebben.

Scenario's binnenstad Leeuwarden

Binnenstadsbezoek is meer dan het doen van aankopen maar ook een recreatieve bezigheid, waarbij ontspanning, vermaak, het ontmoeten van vrienden en het delen van ervaringen centraal staat. De belangrijkste attractiewaarde voor de stad is deze belevingswaarde synergetisch te integreren met de mogelijkheden van mobiele apparatuur en applicaties : EXPERIENCE 3.0. Door de sterke afhankelijkheid van het World Wide Web is de kwetsbaarheid van de stad groot. Daarom zijn er plannen voor sterke investering in een veilige webomgeving voor bedrijven en consumenten in de regio.



5. Scenario 2: VIRTUAL EXCITEMENT

Dit scenario bevindt zich binnen het kader veel geld/integratie fysiek-virtueel. Door de technologische vernieuwingen te omarmen heeft Leeuwarden zich uitstekend kunnen profileren bij de verkiezing voor Beste Binnenstad en Kulturele Haadstêd. Er is fors geïnvesteerd om de stad in dit opzicht nationaal en internationaal voorop te laten lopen. Het nadeel van de perifere ligging van Leeuwarden is verdwenen door de verdere technologische ontwikkeling. Virtueel gezien beschikt Leeuwarden inmiddels over een centrale ligging.



De functie van de stad als geheel is veranderd. De meeste mensen werken vanuit hun eigen huis. Dit heeft grote invloed op de hoeveelheid verkeer en op het inwonertal van de stad: onder invloed van Het Nieuwe Werken zijn veel mensen die in Leeuwarden werken de afgelopen jaren op het omliggende platteland gaan of blijven wonen. Winkels zijn eigenlijk een verouderd verschijnsel geworden; iedereen koopt alles online. De binnenstad is daarmee ook leeggelopen. De resterende winkels hebben elkaars nabijheid opgezocht om in elk geval nog synergie te putten uit de gezamenlijke aantrekkingskracht. Deze winkels zijn vooral filialen van nationale en internationale ketens. Ondanks de leegloop van de binnenstad is het er niet onveilig, want dankzij *state-of-the-art* elektronische beveiligingssystemen is misdaad uit het stadsbeeld verdwenen.



De levendigheid van de stad is door de leegloop niet achteruit gegaan. Leeuwarden heeft op creatieve wijze ingespeeld op een aantal trends in de consumentenmarkt. Voor de consument vindt *quality time* steeds vaker buitenhuis plaats, waarbij er een balans wordt gezocht tussen inspannen en ontspannen. Voor een bezoek aan de binnenstad kan de bezoeker kiezen uit een aantal spectaculaire ervaringen die Leeuwarden een nieuwe identiteit geven. Innovatieve *hightech* is beschikbaar gekomen voor een diversiteit aan bedrijven en instellingen. Via *augmented reality* kan de bezoeker de stad bezoeken zoals deze in het verleden was; hij kan de Oldehove zien scheef zakken, Mata Hari zien dansen of in de Hofstad van de Nassaus rondlopen. De belevenissen laten blijvende herinneringen achter omdat ze zich richten op de 'gehele' mens, zijn/haar totale set aan waarden waarin alle dimensies van beleving worden meegenomen, zowel indoor als outdoor kan Leeuwarden worden beleefd.

Scenario's binnenstad Leeuwarden

Omdat de consument *value for time* belangrijker vindt dan *value for money* is de bezoeker bereid voor een hoge belevingswaarde veel te betalen. Dan is het wel belangrijk dat hij of zij vooraf kan beoordelen of een bezoek de moeite waard zal zijn. De stad heeft er daarom veel in geïnvesteerd om bezoekers via de nieuwe media volledig te informeren over wat de stad te bieden heeft en wat er in de stad gebeurt.

De attractiewaarde van Leeuwarden is vooral de historische binnenstad die met behulp van bijvoorbeeld *augmented reality* in al haar facetten kan worden beleefd. Een gevaar is wel dat door de veelheid aan digitale/virtuele ervaringen een inconsistent imago ontstaat.



6. Scenario 3: THE RECREATIVE CITY

Dit scenario bevindt zich binnen het kader veel geld / scheiding fysiek-virtueel. Na de hoogtepunten in de vorm van de Beste Binnenstad 2015 en Kulturele Haadstêd 2018 heeft Leeuwarden ervoor gekozen zich vooral te profileren als de stad van kleinschaligheid, cultuurhistorie en (snelle) persoonlijke aandacht voor de bezoeker.

Consumenten waar-deren de menselijke kant van producten en diensten steeds meer. In haar streven de binnenstads-bezoeker *value for time* te bieden is het beleid er onder meer op gericht geweest de traditionele kleine winkel, waarin deze gastvrijheid en persoonlijke aandacht voor de klant centraal staat, naar de stad te trekken. Thuis gekomen zullen de consumenten op uitgebreide wijze hun ervaringen delen met *friends*, *fans* en *followers*. De invloed van Het Nieuwe Winkelen is grotendeels aan de stad voorbij gegaan. De succesjaren 2015 en 2018 hebben veel nieuwe investeerders naar de stad getrokken. Economisch gaat het daardoor beter dan ooit. Dit heeft de stad in gelegenheid gebracht te investeren in veiligheid en het welzijn van de bezoekers, door persoonlijke gidsen, ruime voorzieningen voor toeristen en veel blauw op straat.

Leeuwarden biedt een ruime variatie en afwisseling in vrijetijdsvoorzieningen die snel en efficiënt op verschillende manieren met elkaar kunnen worden gecombineerd. Door de cultuurhistorie, kleinschaligheid, en diversiteit en afwisseling in winkelaanbod en vrijetijdsvoorzieningen biedt de stad een hoge mate van belevenis in al haar dimensies die interessant is voor zowel bewoners als bezoekers.



Scenario's binnenstad Leeuwarden

De stad heeft vooral ingespeeld op de behoefte aan emotie, hang naar avontuur, luxe, puurheid, natuur, mix van culturen en authenticiteit bij de hedendaagse consument en de balans die men daarbij zoekt tussen recreëren in een herkenbare omgeving met voorspelbare prikkels en het zoeken naar iets nieuws of grensverleggend met onvoorspelbare prikkels. Er zijn mogelijkheden voor buitenrecreatie, sport, hobby- en verenigingsactiviteiten, uitgaan, attractie-bezoek, waterrecreatie en watersport, cultuur, evenementen, bezoek aan sportevenementen, enz. Dat alles in een kleinschalige omgeving die is toegesneden op de menselijke maat en door aankleding en vormgeving prettig is om in te verblijven. Leeuwarden heeft bovendien een aanbod gecreëerd dat 'geplande spontaniteit' mogelijk maakt. Zo heeft ze plaatsen gecreëerd die gelegenheid bieden aan mensen om vrienden, collega's of zelfs onbekenden te ontmoeten. Immers, de nieuwe technologie heeft een generatie gecreëerd die weinig ervaring heeft met het maken van vastom-lijnde plannen, laat staan dat ze zich daaraan houden. De stad heeft door haar beleid een binnenstad ontwikkeld met voor elk wat wils die aansluit op de wens van veel consumenten om van verschillende hedendaagse *lifestyles* te kunnen proeven. Leisure is niet meer een kwestie van *just for fun*, maar is een integraal onderdeel geworden van wonen, werken en winkelen.

Internationaal gezien is de reputatie van de stad door de hoogtepunten in 2015, in 2018 en het ingezette beleid de jaren daarna sterkt toegenomen. De groei van de luchthaven Groningen-Eelde heeft er voor gezorgd dat het toerisme in Leeuwarden een veel internationaler karakter heeft gekregen.

De binnenstad van Leeuwarden ontleent haar Aantrekkingskracht aan de functie van ontmoetingsplaats om inspiratie op te doen, te genieten en te ontspannen. Retail en leisure zijn volledig met elkaar verweven. Winkelen is een recreatieve bezigheid waarin aankopen nog maar bijzaak zijn. Dit geeft ruimte aan kleinschaligheid, leuke onverwachte en spannende winkeltje, en ondernemerschap. Immers, om zich te kunnen onderscheiden van de doorsnee consument neemt zijn/haar waardering door merken die grensverleggend zijn, eerlijk converseren, of gedurfd innovatief of eigenzinnig zijn, toe. Mede door de binnenstad is Leeuwarden een plek die aantrekkelijk is om te wonen, te werken en te recreëren. De *personal touch* en aantrekkelijk vormgegeven ruimte dragen bij aan een groot gevoel van welbevinden en kwaliteit van leven.

Deze kwaliteiten en de goede bereikbaarheid via de weg en van Groningen Airport Eelde hebben Leeuwarden tot een aantrekkelijke vestigingsplaats gemaakt voor zowel nationale als internationale bedrijven.

Uitstekende bereikbaarheid en parkeermogelijkheden zijn van primair belang. De groeiende bezoekersstromen maakt bereikbaarheid van de stad tot een nog belangrijker issue dat voortdurende aandacht vereist. Het betreft bijvoorbeeld parkeren voor auto's en fietsen, de loopafstanden van parkeervoorzieningen naar het historische winkelcentrum en bewegwijzering.



Scenario's binnenstad Leeuwarden

7. Scenario 4: THE CREATIVE CITY

Dit scenario bevindt zich binnen het kader weinig geld / scheiding fysiek-virtueel. In 2020 is de wereld in zwaar economisch weer. In Nederland gaat het relatief niet eens zo slecht, maar de gevolgen zijn wel duidelijk merkbaar: hogere werkloosheid, dalende koopkracht en een hard bezuinigingsbeleid op zaken als onderwijs, zorg en cultuur. De perifere ligging van de stad vormt een bedreiging waardoor de stad noodzakelijk terugvalt op een regionale centrumfunctie. De slechte economische situatie drijft de ondernemers bij elkaar in de armen. Ze nemen gezamenlijke initiatieven en zetten samen de schouders eronder.

Internationaal is het toerisme ingestort. Sommige Nederlanders gaan nog wel naar het buitenland op vakantie; veel bestemmingen, zoals bv. Griekenland, Italië en Portugal, zijn spotgoedkoop geworden. Voor veel Nederlanders is dit echter te duur. Daarom is er een grote toename in binnenlandse vakanties en dagtochtjes, wat Leeuwarden weer grote kansen biedt.

Dat komt mooi uit, want voor promotie, of extra toeristische voorzieningen, is er geen geld. Veel ondernemers erkennen het belang van deze bezoekers voor hun bedrijven, en

doen dan ook hun uiterste best om het de mensen naar de zin te maken: ze geven extra informatie, alles is goed zolang het maar geen geld kost. Dat neemt niet weg dat het aantal bezoekers van de stad is teruggelopen en dat bestaande bewoners en jeugd de stad verlaten. De vergrijzing neemt toe.

Door de vergevorderde vergrijzing en de lage pensioenen zijn het inkomensniveau en daardoor de koopkracht laag. De groeiende zorgvraag zorgt voor een toenemende behoefte aan maatschappelijke en

zorgtaken binnen de stad. De eerste binnenstedelijke plannen waarin retail en leisure voorzieningen worden gecombineerd met gezondheidszorg, (commerciële) welzijnsvoorzieningen en onderwijs zijn in voorbereiding.

19 September 2011 Last updated at 11:39 GMT



'Squatters' cause anger after taking over empty Bath shops

A number of "squatters" have taken over an empty shop in Bath and are running their own business from it.

The former Jane Norman store in Union Street has been covered with advertising posters by the group, which is selling handbags and accessories.

BBC Bristol reporter Nigel Dando said a note on a window said the new business was trading as Sunshine Leisure Plc.

Another group selling goods was evicted from the old Jessops branch in Southgate Street on 16 September.



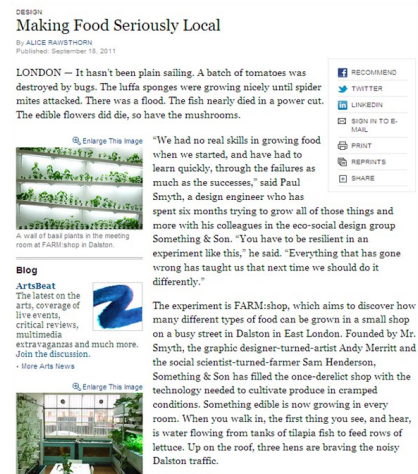
The women's fashion retailer, Jane Norman, went into administration in June

Related Stories

Door de crisis schamen consumenten zich er niet meer voor dat ze uit zijn op koopjes. Integendeel, koopjes jagen, van speciale aanbiedingen gebruik maken of speciale beloningen krijgen is een volledig geaccepteerd verschijnsel. Er is een koopjes-jagen nieuwe-stijl ontstaan waaraan consumenten een zeker status ontlenden onder mede-consumenten en voor sommigen is het zelfs een manier van leven geworden. Door de online toepassingen is het koopjes-jagen-nieuwe-stijl veel sneller en efficiënter dan de traditionele manier van koopjesjagen. De nieuwkoopjesjagers komen voor een belangrijk deel van buiten de gemeentegrenzen, vooral voor de aankoop van duurzame aankopen zoals schoenen, kleding, artikelen voor sport en vrijetijd e.d. Ook al zal de economie weer aantrekken, er wordt verwacht dat deze nieuwe manier van koopjes-jagen zal blijven bestaan.

De economische recessie en het toenemende bewustzijn van mensen met betrekking tot duurzaamheid heeft er ook voor gezorgd dat mensen steeds meer waarde proberen te halen uit hun aangekochte bezittingen door ze te ruilen of op marktplaatsen aan te bieden. Het geeft de klant bovendien de mogelijkheid te blijven verlangen naar iets nieuws. De effecten van deze ontwikkelingen zijn goed te zien in het centrum van de stad. Traditionele musea hebben het moeilijk. Veel winkels hebben de deuren moeten sluiten. Er is leegstand, of er komen tijdelijk winkels die weer snel over de kop gaan: belwinkels, stoffenzaken, goedkope boekenhallen, "Alles onder € 1" winkels en coffeeshops.

De gemeente heeft actie ondernomen tegen de verpaupering door nieuwe vormen te zoeken om gezamenlijk activiteiten te ondernemen. Zo zijn met een *empty shops-project* sommige panden onteigend en in bruikleen gegeven aan kunstenaars ten behoeve van hun ateliers, jonge ondernemers, *gamers (game zones)*, voedselbanken, kringloopwinkels en georganiseerde ruilhandel. Ook zijn er 'winkels' geopend waar mensen gebruikte spullen te koop kunnen aanbieden (mits aan bepaalde kwaliteitseisen voldaan, bv kunst). De aantrekkingskracht die de stad uitoefent op creatieve, vernieuwende en artistieke bedrijven zorgt voor een creatieve identiteit die een aantrekkende werking heeft op de *creative class* en de stad nieuwe kansen biedt.



Scenario's binnenstad Leeuwarden

8. Nabeschouwing: Beste binnenstadsverkiezing 2015

De scenario's die in het vorige hoofdstuk zijn beschreven zijn opgebouwd rond de mogelijke uitkomsten van onzekerheden rond de economische ontwikkeling en de onzekerheid rond *e-commerce* en andere technologische ontwikkelingen. Door deze onzekerheden als uitgangspunt te nemen en te koppelen aan trends en ontwikkelingen die zich in de samenleving in het algemeen, en in consumentengedrag, winkelgedrag en vrijetijdsgedrag in het bijzonder voordoen, ontstaan vier kwalitatieve schetsen van hoe de toekomst van de binnenstad van Leeuwarden er uit zou kunnen zien. De scenario's kunnen gebruikt worden als inspiratiebron en houvast om na te denken over nieuwe concepten en maatregelen waarmee op de onzekerheden kan worden geanticipeerd.

Daarbij moet het duidelijk zijn dat de scenario's geen toekomstvoorspellingen zijn, maar beelden van hoe de toekomst er in 2020 uit zou *kunnen* zien wanneer met de mogelijke uitkomsten van onzekere ontwikkelingen en met trends rekening wordt gehouden. Het gaat er niet om een scenario te kiezen en daar naar toe te werken. Elk van de scenario's kan specifieke elementen bevatten die interessant zijn om de weg naar een nog aantrekkelijker binnenstad in te slaan. Consistentie in het aanbod is daarbij een belangrijk uitgangspunt en daarbij kunnen de scenario's van dienst zijn. Onderweg naar 2020 komt de stad in elk geval twee belangrijke ijkpunten tegen: de verkiezing tot beste binnenstad in 2015 in de categorie grote steden, en wellicht de verkiezing tot Europese culturele hoofdstad in 2018.



De landelijke verkiezing tot beste binnenstad wordt georganiseerd door de winkeliers van Nederland, vanwege de onlosmakelijke verbondenheid van winkels en binnensteden. Het gaat niet om de schoonheid die een binnenstad van oorsprong al te bieden heeft, maar om wat een gemeente actief doet om onder andere de veiligheid, aantrekkelijkheid en leefbaarheid van de binnenstad te vergroten. Innovatie, technologie en creativiteit spelen daarbij een belangrijke rol. Bij de verkiezing zijn de steden opgedeeld in drie categorieën: dorpskernen tot 30.000 inwoners, middelgrote steden van 30.000-70.000 inwoners en grote steden met meer dan 70.000 inwoners. Leeuwarden behoort bij de competitie dus tot de categorie van grote binnensteden (<http://www.debestebinnenstad.nl/>).

Een analyse van eerdere verkiezingen leert dat de volgende beoordelingscriteria een rol spelen:

- Samenwerking
- Bereikbaarheid nu en in de toekomst
- Centrummanagement
- Veiligheid, in het bijzonder wordt daarbij gelet op de keurmerken KVO en KVV
- Uitstraling en de consistentie daarin
- Marketing en promotie

Er zijn een aantal ontwikkelingen in Leeuwarden gaande die de stad in de kaart spelen. Op het gebied van samenwerking bestaat er een goed functionerende ondernemersvereniging (www.leonleeuwarden.nl). LEON wil een belangrijke bijdrage leveren aan het aantrekkelijker maken van de stad Leeuwarden. Sinds 2001 is een centrummanagement actief. Doel van het Centrum Management Leeuwarden (CML) is het “versterken van de economische positie van de binnenstad van Leeuwarden op het gebied van (detail)handel, horeca, toerisme en andere publieksgerichte voorzieningen door kwaliteitsverbetering en duurzaam beheer” (www.leonleeuwarden.nl). Met het oog op de verkiezing van de beste binnenstad 2015 is een projectgroep opgericht die zich o.a. speciaal bezighoudt met het nieuwe winkelen, als eerste stad in Nederland (bron: www.058business.nl).

Scenario's binnenstad Leeuwarden

Voor voetgangers die de binnenstad bezoeken wordt gewerkt aan het aantrekkelijker maken van de aanloopstraten. Een ontwikkeling die de binnenstad een enorme boost moet geven is de herontwikkeling van het Wilhelminaplein (Nieuw Zaailand) en directe omgeving. Het betreft nieuwe huisvesting voor Fries Museum en Filmhuis, uitbreiding van het winkelcentrum Zaailand en een nieuwe winkelstraat (met ruimte voor nieuwe grote winkels), nieuwe woningen en een nieuwe parkeergarage. Dit project is inmiddels nagenoeg gereed (in 2013 zal het museum zich in het nieuwe gebouw vestigen). De binnenstad van Leeuwarden beschikt over een binnenstadsmanager. In het kader van de veiligheid beschikt de stad reeds over de keurmerken KVO en KVV. De bewoners beoordelen de veiligheid in de binnenstad met het rapportcijfer 4,3 (veiligheidsprestatieindex gemeente Leeuwarden 2010). De eigen marketing en promotie afdeling is inmiddels ter ziele. In de consistentie van de uitstraling van Leeuwarden wellicht verbetering is aan te brengen. Een kernprobleem waar de stad mee worstelt is haar imago. Haar identiteit is sterk, zo blijkt telkens weer uit reacties van nieuwe bezoekers die vinden

Het imago van Leeuwarden is niet sterk. Specifiek toeristisch beleid ontbreekt.

dat Leeuwarden hun verwachtingen overtreft. Maar het imago is dat niet. De stad wordt geassocieerd met ver weg, koud en leeg. In aansluiting bij dat imago is enkele jaren geleden een begin gemaakt met de campagne Expeditie Leeuwarden. Huidige kernthema's van Leeuwarden zijn Leeuwarden als Hofstad en Leeuwarden als stad van watertechnologie. Daarnaast afficheert Leeuwarden zich ook als HBO-stad, als watersportstad, als lichtstad, als agri-nutristad e.d.. Net als in vele andere steden ontbreekt een specifiek toeristisch beleid en is de algemene focus vooral gericht op de kortere termijn. Dit sluit aan bij de wens scenarioplanning in te zetten voor de periode tot 2015.

In de bereikbaarheid is de afgelopen jaren al geïnvesteerd met de reconstructie van de zuidelijke invalsweg vanuit Heerenveen. Door de aanleg van een fietstunnel is de doorstroming voor autoverkeer bevorderd. Om de bereikbaarheid ook voor de toekomst te garanderen worden diverse plannen ten uitvoer gebracht. Zo wordt er gewerkt aan plannen voor herinrichting van het Europaplein om de doorstroming op de ringweg en de toegankelijkheid vanuit het westen te verbeteren (gereed 2014). Er zijn op de westelijke ringweg nog een fietstunnel en een turbotonde voorzien om de doorstroming op de ringweg en daarmee de bereikbaarheid van de stad te verbeteren (gereed 2012).

Op het moment wordt gewerkt aan verbetering van de zuidelijke invalsroute vanuit Drachten: het Drachtsterplein wordt gereconstrueerd (gereed 2012, www.mno.nl) en direct ten zuiden daarvan wordt een aquaduct aangelegd onder het Van Harinxmakanaal door (gereed 2015, www.friesemeren.nl). Ook aan de westzijde van de stad zijn plannen ontwikkeld voor een nieuwe invalsweg langs WTC richting het centrale kantorengedebied (fase 1 gereed 2014). Deze ontwikkeling is gekoppeld aan de aanleg van een nieuwe zuidwest-tangent om Leeuwarden heen, tussen Werpsterhoek en Marssum, aangeduid als De Haak om Leeuwarden. Deze weg moet een behoorlijke ontlasting van de in de bebouwde kom liggende ringweg betekenen (Programma Bereikbaarheid Leeuwarden, <http://www.vrij-baan.nl>).

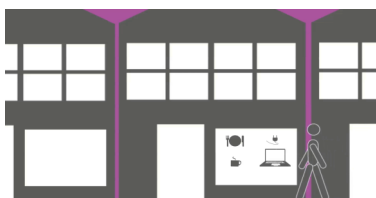
Leeuwarden is koopstad nummer één van Fryslân, zo blijkt uit het Koopstromenonderzoek Fryslân uit 2007. Conclusies uit dit rapport ten aanzien van de binnenstad zijn:

- De verzorgingsfunctie van (de binnenstad van) Leeuwarden is duidelijk provinciaal. De binnenstad haalt veel omzet uit zowel de aangrenzende gemeenten als ook uit verder weg gelegen kernen. Leeuwarden steekt duidelijk boven de andere plaatsen in de provincie uit.
- In de binnenstad is sprake van een sterk winkelgebied, dat goed gewaardeerd wordt. Maar de inrichting en aankleding van de binnenstad vraagt wel om aandacht. Het aanbod voldoet aan de verwachtingen van de consument. Het recreatieve aspect speelt een grote rol bij het winkelen in de binnenstad. Met het detailhandelsbeleid wil Leeuwarden die koppositie vasthouden:
- Versterking van de winkelfunctie van de binnenstad: een aantrekkelijk hoofdwinkelcentrum met voldoende parkeergelegenheid.
- Voldoende ruimte voor grootschalige detailhandel op bedrijventerreinen en aan de rand van de stad, zoals De Centrale: ook aantrekkelijk voor de regio.
- In stand houden van winkelvoorzieningen in de wijken: iedere Leeuwarder een supermarkt op loopafstand.
- Veel aandacht voor bereikbaarheid, parkeren en promotie.

Scenario's binnenstad Leeuwarden

9. Suggesties en aanbevelingen

Door vanuit de vier scenario's terug te redeneren naar de huidige situatie van Leeuwarden, kunnen per scenario een aantal concrete ideeën worden aangereikt die op korte termijn kunnen worden opgepakt om de binnenstad aantrekkelijker te maken. Het European Tourism Futures Institute kan ondersteunen om deze verder uit te werken.



CITY EXPERIENCE 3.0

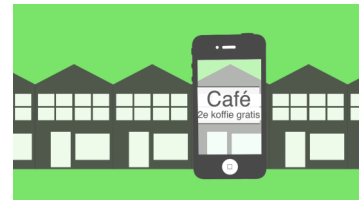
Centraal in dit scenario staat het Nieuwe Winkelen, originaliteit om mensen tot een bezoek aan de stad te verleiden, en een regionale verzorgingsfunctie. Suggesties die binnen dit scenario kunnen worden aangedragen zijn:

- De stad krijgt een sterke regionale functie. Bereikbaarheid is essentieel. Een kans is de opvang van het winkelaanbod dat uit de dorpen verdwenen is. We moeten de discussie aangaan en onderzoek doen naar parkeertarieven: is dit anders te financieren
- Winkelleegstand moet ten aller tijde worden tegengegaan of ingevuld met wonen, cultuur etc.
- Dit scenario vereist ook een ander winkelaanbod. Hoe kan de gemeente ondernemers faciliteren en samenbrengen om hierover na te denken? We moeten dan denken aan spectaculaire en experimentele winkels waar men producten kan voelen, uitproberen, ermee kan leren omgaan. Een *Safari-winkellandschap* waar de beleving en ontmoeting centraal staat.
- Fundamenteel is de kwaliteit van de horeca. Cafés, restaurants en andere zaken waar de mens fysiek aanwezig moet zijn bepalen de sfeer en identiteit van de binnenstad.
- Toepassing van de nieuwste generatie sociale media draagt bij aan de ervaring. Leeuwarden loopt voorop en kijkt vooruit naar sociale applicaties die in de komende jaren zullen ontstaan ('Web 3.0': wat zullen er nog voor een nieuwe mogelijkheden ontstaan?). Integratie van smartphone en tablet toepassingen in winkels (prijsvergelijkingen, opvragen klantenreviews, suggesties voor combinatieaankopen, downloaden e-coupons, gebruik van apps van winkels of winkelketens, scannen van aan producten bevestigde barcodes of QR-codes voor extra informatie, mobiel betalen, toegangsbewijzen en tickets, locatiespecifieke aanbiedingen met FourSquare of GoogleOffers), suggesties voor combinatieaankopen ('kopers die dit kochten kochten ook'.... of 'binnenstadbezoekers die hierheen gingen, bezochten ook ...').

- Uiteraard is er gratis Wifi in de binnenstad. Bezoekers krijgen informatie door augmented reality. Virtuele projecties in plaats van winkelborden die eventueel reageren op voorbijgangers die via sociale netwerken hun locatie doorgeven. Virtualisatie van jachthaven Prinsentuin (inchecken via FourSquare en digitale begeleiding naar ligplaats, online betalen).
- Er wordt een beleavingsinfrastructuur gecreëerd met hoogwaardige jaarlijks terugkerende evenementen.

VIRTUAL EXCITEMENT

Dit scenario past goed bij de uitstraling die Leeuwarden (en Friesland) steeds meer krijgt op het gebied van technologie. Door gebruik te maken van de kennis en expertise die in de stad aanwezig is zou gewerkt kunnen worden aan hoogstaande technologische toepassingen die voor de (inter) nationale bezoeker een unieke ervaring kunnen bezorgen. De centrale gedachte daarbij is virtualiteit, nieuwste generatie ('Web 3.0') toepassingen die bijdragen aan een hoogwaardige beleving ('value for time', 'quality time'). Gedacht kan worden aan:



- De stad moet een consistent imago rond dit scenario ontwikkelen. Leeuwarden wordt een stad die niet fysiek, maar virtueel een centrale ligging heeft, dat wil zeggen, een stad die bij internetgebruikers op het netvlies staat.
- Anticiperen op een andere functie van de binnenstad van de toekomst. De discussie is in dit scenario: hoe houden we de leefbaarheid en veiligheid in stand terwijl de winkelfunctie vermindert? Hoe zorgen we ervoor dat de binnenstad voor het winkelpubliek toch een bezoek waard blijft, bijvoorbeeld door clustering van winkels? Ook de aard van de winkels verandert: het zijn nu meer de grote ketens die overblijven. De toepassing van technologie vergroot in dit scenario de veiligheid van de bezoekers.
- Binnenstadsfunctie is niet winkelen maar quality time buitenshuis. De bezoekers komen naar de stad om iets te beleven, waarbij de nieuwe media centraal staan. In de openbare ruimte wordt geïnvesteerd in de nieuwste technologieën die het bezoek interessant of spannend maken. Daarbij kan gedacht worden aan applicaties in augmented reality waarmee verleden van Leeuwarden bij rondwandelingen kan worden beleefd en de wandelgangen van historische figuren kunnen worden nagelopen (Mata Hari, Nassaus, Middelzee, historische straatbeelden, gedempte stadsgrachten,

Scenario's binnenstad Leeuwarden

Oldehove-Nijehove-Hoek, scheefzakken Oldehove, enz.). Alle zintuigen moeten in de beleving worden meegenomen.

- Als dit de trend is en binnensteden in de toekomst leeglopen of innoveren, dan moeten we de discussie aangaan over de bekostiging. Draait de gemeenschap op voor de handhaving van de leefbaarheid? Is de bezoeker bereid te betalen? Of ontstaat er nieuwe bedrijvigheid die belang heeft bij het aantrekken van bezoekers naar de binnenstad?



RECREATIVE CITY

Als authentieke Hofstad met een ruim aanbod van diverse culturele attracties heeft Leeuwarden veel potentie die aansluit bij de sfeer van dit scenario waarin het draait om kleinschaligheid, cultuurhistorie, menselijke maat, persoonlijke aandacht, 'value for time', een internationaal karakter, en ondernemerschap. Maatregelen die goed bij dit scenario passen zijn bijvoorbeeld:

- Rijk geschakeerd aanbod van kleine, leuke, onverwachte, spannende, grensverleggende, experimentele, innovatieve, eigenzinnige winkels (doortrekken van het beeld van de Kleine Kerkstraat), waar aankopen bijzaak zijn (denk bv aan stimuleren ondernemerschap in eigenzinnige nieuwe winkelconcepten zoals brandstores, shop-in-shop). Dergelijke experimentele en innovatieve concepten zijn gekoppeld aan kleinschalig ondernemerschap.
- Bij bestemming van panden en inrichting van binnenstad respect voor cultuurhistorie op consistente wijze (bv Blokhuispoort). Wellicht herbouw van verdwenen gebouwen en uitgraven van grachten (Westertoren, stadspoorten, Eewal). Historische panden en restanten op consistente manier met elkaar in verband brengen. Historie tot leven brengen en spannende belevenisvolle bezoeken / tochten / rondleidingen, bv Blokhuispoort, door ondergrondse gangenstelsels.
- Bij inrichten van de binnenstad wordt gelet op sfeer, beschutting, menselijke maat. Er dient gelet te worden op variatie en afwisseling in vrijetijdsvoorzieningen, die eenvoudig en op verschillende manieren kunnen worden gecombineerd. Een voorbeeld zou zijn een groot dam- of schaakbord, of andere 3D games, eventueel zelfs te gebruiken in het donker.

CREATIVE CITY

Als hoofdstad van het 'eigenzinnige' Friesland zou Leeuwarden zich binnen dit scenario kunnen ontwikkelen tot een stad die aantrekkelijk is voor de creatieve klasse. In dit scenario heeft Leeuwarden een regionale centrumfunctie, is er nauwe samenwerking tussen de ondernemers en wordt vooral gezocht naar betaalbare oplossingen om de stad aantrekkelijker te maken. Mogelijkheden zijn bijvoorbeeld:

- In dit scenario richt de stad zich op andere doelgroepen dan de huidige. In termen van leefstijlen (zie de Recron Leefstijlenatlas) kunnen we daarbij denken aan *'uitbundig geel'*, *'ingetogen aqua'* of *'avontuurlijk paars'*, eerder dan bijvoorbeeld *'gezellig lime'* of *'rustig groen'*. Dit vergt een cultuuromslag! Dit nieuwe imago zal ook een nieuw publiek voor dagtochten naar Leeuwarden trekken. Dit is een grote markt.
- De creatieve binnenstad biedt ook plaats aan maatschappelijke taken en zorgtaken: integratie van leisure, retail en gezondheidszorg, commerciële welzijnsvoorzieningen en onderwijs. Leegstaande winkels niet gebruiken voor ramsh-zaken, maar in bruikleen geven aan kunstenaars (ateliers), vernieuwende en artistieke ondernemers, gamers, kringloopwinkels, georganiseerde ruilhandel en eventueel voedselbanken (bijvoorbeeld thematische ruilhandel: kunst, kleding, enz.). Ruimte voor creatieve initiatieven, bijvoorbeeld een markthal voor permanente kunst- en antiekmarkt en/of permanente ruilbeurs. Outletcentra in binnenstad van statusverlenende merken met online applicatie (m.n. duurzame producten zoals schoenen, kleding, sportartikelen, vrijetijdsproducten, enz.). De stad kenmerkt zich ook door een interessant aanbod aan exclusieve winkels; statusbevestiging is hierbij belangrijk (tassen, zichtbaar wie er binnen gaan e.d.).
- Gemeente moet initiatieven tot verfraaiing van winkelstraten (winkelrekken, plantenbakken e.d.) ondersteunen, bijvoorbeeld door middel van een prijsvraag.
- Gemeente, bewoners en creatieve ondernemers werken samen aan het creëren van een unieke beleving voor de bezoekers.



Scenario's binnenstad Leeuwarden

- Aan deze sfeer dragen ook gastvrijheid en persoonlijke aandacht bij (competent winkelpersoneel en baliemedewerkers gemeente, incl taalvaardigheid, taal bewegwijzering, taal informatiemateriaal zowel in hardcopy als online, enz.). Persoonlijke gidsen vormen onderdeel van deze "stadsgastvrijheid", evenals relatiemarketing (in contact blijven met bezoekers, hen belonen bij doorverwijzen e.d.). De stad monitort bezoekersreviews op zoover, tripadvisor e.d. en past daar het beleid op aan.
- De al bestaande buitenrecreatie, waterrecreatie en watersport in Prinsentuin en stadsgrachten treedt in dit scenario nog meer naar de voorgrond. Er wordt geïnvesteerd in een sfeervol en veilig uitgaanscentrum (bv Harmoniekwartier). In de stad worden knusse ontmoetingsplaatsen gecreëerd voor spontane ontmoetingen (bv 'sittable space' rond bomen, fonteinen, enz). Ook 's avonds moeten we zorgen voor aantrekkelijk straatbeeld. Bioscopen zijn belangrijk: deze moeten een up-to-date en gevarieerd aanbod hebben.
- De stad biedt uitgebreide parkeermogelijkheden voor auto's en fietsers die het pure, authentieke beeld van de stad geen geweld aandoen, evenals buspendels (ook nieuwe P-terrein benutten Drachtsterweg).

Aandachtspunten die bij alle scenario's passen zijn:

- Een eenduidige, consistente en strategisch onderbouwde *branding* van de stad als verzorgingscentrum voor een grotere of kleinere regio en als toeristische stad. Deze keuzes kunnen richting geven aan de wijze waarop de stad aantrekkelijk kan worden gemaakt of gehouden.
- Daarbij is het van belang dat er een strategie wordt bepaald ("niet kiezen is verliezen"). De stad moet anticiperen op wat er te gebeuren staat en vooral een open oog houden voor de kansen die ook ontstaan bij op korte termijn negatieve ontwikkelingen.
- Een focus op integratie van leisure en retail functies.
- Streven om ten opzichte van andere Noordelijke steden uniek te zijn en daar een identiteit aan ontleen, zodat er voor de bezoeker iets te kiezen valt.

10. Bronnen

- Bastiaansen, J. (2001). *Vormgeving van leisure elementen in binnenstedelijke gebieden*. Scriptie Bouwkunde. Delft: Technische Universiteit.
- Beekers, G.M. (2000). Leisure en retail natuurlijke bondgenoten in de slag om de consument. *Real Estate Magazine*, nr.11, p.12-15.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2007). *Bestedingen naar huishoudkenmerken*.
- Clement, M., H.J. Gianotten (1996). *No fun, no business, leisure: nieuwe kansen voor de Nederlandse retail?* Zoetermeer: EIM/Centrum voor Retail Research
- Cornet, S. (2002). *Engelse leisure lessen*. *Real Estate Magazine*, nr. 23, p. 19-21
- Dam, K.C. (2008). *Leisure & Gebiedsontwikkeling. Een theoretisch onderzoek naar het nut en de noodzaak van leisure in combinatie met retail als onderdeel van een gebiedsontwikkeling*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- Harms, E. (2000). *Leisure is eigenlijk niets bijzonders*. *Real Estate Magazine*, nr. 11, p. 8-11.
- Hoofdbedrijfschap Detailhandel. Project Het Nieuwe Winkelen in de Binnenstad. Bron: Ernst & Young, 11 mei 2011, persbericht QR Code Campagne van Home Depot stroomlijnt mobiele aankopen. <http://www.hetnieuwewinkelen.org/2011/04/qr-code-campagne-van-home-depot-stroomlijnt-mobiele-aankopen.html#more>
- Hoofdbedrijfschap Detailhandel. Project Het Nieuwe Winkelen in de Binnenstad. Groningen organiseert eerste Nationale Foursquare Day Nederland. Bron: Ernst & Young, 11 mei 2011, persbericht <http://www.hetnieuwewinkelen.org/2011/04/groningen-organiseert-eerste-national-foursquare-day-nederland.html#more>
- Hoofdbedrijfschap Detailhandel. Project Het Nieuwe Winkelen in de Binnenstad. Mobiel betalen komt eraan. <http://www.hetnieuwewinkelen.org/2011/05/mobiel-betalen-komt-eraan.html#more>
- Hoofdbedrijfschap Detailhandel. Project Het Nieuwe Winkelen in de Binnenstad. HBD-Consumentenmonitor: Handig shoppen met tablet. <http://www.hetnieuwewinkelen.org/2011/09/hbd-consumentenmonitor-handig-shoppen-met-tablet.html>
- Howard, E.B. (1990). *Leisure and retailing*. Oxford: The Oxford Institute of Retail Management
- <http://www.mt.nl/300/51931/economie/is-de-retail-nog-te-redden.html>

Scenario's binnenstad Leeuwarden

- Jansen, L. en B. Pluijmers (2001). Beleggers en leisurevoorzieningen. *Real Estate Magazine*, nummer 17, p. 38-43
- Keizer B. (2007). Trends in leisure. Zonder inspanning geen ontspanning. *Leisuretrends*, nummer 3 (mei), p. 6-1
- Kloosterman, J.J. (2002). Leisure als katalysator van stedelijke opgaven. *Real Estate Magazine*, nummer 23, p. 14-1
- Luijten, A. (2007). *Leisure en retail schuiven naar elkaar toe*. Interview met Dion Kooijman. *Building Business*, augustus, p. 30-33
- Management Team. Is de retail nog te redden? (14 november 2011). <http://www.mt.nl/300/51931/economie/is-de-retail-nog-te-redden.html>
- OnzeEconomie.nu. Retailer overleeft alleen met webwinkel. (8 juni 2011). <http://onzeconomie.nu/148/sectornieuws/article/2900/retailer-overleeft-alleen-met-webwinkel>
- Pine II, B.J., J.H. Gilmore (2005). *De beleveniseconomie*. Den Haag: Sdu Uitgevers B.V.
- Quix, F., Terra, J., Harmann, E., & Wortel, C. (2011) (2011). *Het nieuwe winkelen*. Den Haag: Hoofdbedrijfschap Detailhandel
- Rooijackers, M. (2007). Beleving? Geluk! *Leisuretrends*, nummer 4 (september), p. 24-2
- Trendwatching.com. Recente trendbriefings. <http://trendwatching.com/nl/trends/>
- www.leonleeuwarden.nl
- www.058business.nl
- www.mno.nl
- www.friesemeren.nl
- <http://www.vrij-baan.nl>
- Koopstromenonderzoek Fryslân uit 2007 [http://www.leeuwarden.nl/sites/leeuwarden.nl/files/images/Koopstromen onderzoek Provincie Friesland Leeuwarden eindrapport KvK20081.pdf](http://www.leeuwarden.nl/sites/leeuwarden.nl/files/images/Koopstromen%20onderzoek%20Provincie%20Friesland%20Leeuwarden%20eindrapport%20KvK20081.pdf)
- www.leeuwarden.nl/artikel/2010/detailhandelbeleid

BIJLAGE 1. Betekenisvolle ontwikkelingen voor de binnenstad van Leeuwarden

Tijdens een workshop op 27 april onder leiding van Dr. Ian Yeoman, verbonden aan het European Tourism Futures Institute, is aan diverse betrokkenen bij de binnenstad van Leeuwarden gevraagd om in groepjes aan de hand van een vijftal vragen de mogelijke toekomst van de binnenstad in kaart te brengen en vooral ook aandacht te besteden aan de implicaties van door Yeoman geschetste ontwikkelingen. Met flip-overs en post-its werden de ideeën vastgelegd. Hieronder zijn de vragen met de belangrijkste uitkomsten beschreven.

1. Bepaal de belangrijkste vijf issues die een grote invloed hebben op toerisme en een hoge mate van onzekerheid
 - A. Groep 1: minder geld te besteden aan toerisme - dichtbij huis blijven, presenteren van authentieke kwaliteit, harder werken, als stad": richten op breder initiatief (bv dierentuin/zwemmen, musea/winkelen), dezelfde digitale taal spreken als de toekomstige toerist vraagt – aanpassen aan de behoefte
 - B. Groep 2: kwaliteitsverbetering, huidige en nieuwe media gebruiken, doelgroepmarketing, Friese kwaliteiten gebruiken zoals wind water en lucht, gastvrijheid en authenticiteit
 - C. Groep 3: informatie verzamelen via serious gaming en sociale media, minder energiebronnen en daarom eigen bronnen gebruiken en dicht bij huis blijven (zoals fietsvakantie, zeilen), erfgoed en authenticiteit, investeren in marketing gericht op ouderen en rijkere, activiteiten voor hele gezin
 - D. Groep 4: branding en marketing, smart apps - voorop lopen, arrangementen – management – productontwikkeling (LM?), zakelijke markt!, groen transport.
2. Wat gebeurt er met de stad als we niets doen?
 - A. Groep 1: stad blijft onbekend, economische neergang, oude grijze stad (snowbirds)
3. Wat zal Leeuwarden meer doen in de toekomst? (in de zin van toeristisch aanbod)
 - A. Groep 1: verbeteren gastvrijheid, lokale ambassadeurs, sociale / nieuwe media (voorop lopen)

Scenario's binnenstad Leeuwarden

- B. Groep 2: invoeren van toeristenbelasting en opbrengsten in toerisme investeren (i.s.m. Boarnsterhim), meer samenwerking, ontwikkelen nieuwe media, intensiveren toeristische en citymarketing, focus op Leeuwarden als hoofdstad van Friesland
 - A. Groep 3: -
 - B. Groep 4: door gebruikers gegenereerde content en reviews, gezamenlijke strategie, organiseren van voortdurende bewustzijn van veranderingen, aanpassen aan trends
4. Wat zal Leeuwarden in de toekomst minder doen? (in de zin van toeristisch aanbod)
- A. Groep 1: 'less is more'-focus, minder bescheiden zijn
 - B. Groep 2: minder fragmentatie, minder labels (Hofstad, Stad van watertechnologie, lichtstad enz.)
 - C. Groep 3: -
 - D. Groep 4: investeringen zonder gedegen marketing, doelloos versnipperen van hulpbronnen, zenden/producen, geprinte informatie
5. Als Leeuwarden een persoon zou zijn, wat zouden dan de belangrijkste waarden zijn die in de toekomst het verschil moeten maken?
- A. Groep 1: -
 - B. Groep 2: innovatief, genereus, multimediaal/creatief, authenticiteit/geworteld, cultuur-historie, positief – enthousiast - betrokken (als voorbeeld; Doutzen Kroes combineert authenticiteit met multimediaal/creatief)
 - C. Groep 3: water toerisme, erfgoed, stad en omgeving, festivals
 - D. Groep 4: met beide benen op de grond, historisch bewustzijn, mysterieus, creatief
6. Wat is het grote idee voor de toekomst?
- A. Groep 1: -
 - B. Groep 2: -
 - C. Groep 3: water onderwijs pretpark voor het hele gezin, omdat het nieuwe doelgroepen combineert en omdat het evenementen combineert
 - D. Groep 4: aanbod voor meerdere segmenten, richten op nieuwe markten (welgestelde toeristen, buitenland bv Azië), SWOT-analyse maken
7. Wat zijn de twee belangrijkste punten die vandaag geleerd zijn?
- A. Groep 3: keuzes maken, gericht bezig zijn, invloed van technologie op toerisme

BIJLAGE 2. Interview met Paul Nijhof, CEO RFS Holland Holding (Wehkamp) 'Internet verslaat de winkel' (AD, 8 september 2012)

zaterdag 8 september 2012
NL

ECONOMIE

AD 23

'Internet verslaat de winkel'

Economische crisis versnelt juist groei van Wehkamp.nl

Voormalig postorderbedrijf Wehkamp is de enige winkel van Nederland die in de crisis sterk doorgroeit. Paul Nijhof (47) is topman van de 'snelst veranderende etalage van Nederland'. 'Over 10 jaar is 50 procent van de omzet van de winkels verdwenen.'

BART VAN ELDERT

PAUL NIJHOF
TOPMAN WEHKAMP

ZWOLLE • Dik anderhalf miljoen klanten, ruim 15 miljoen verkochte producten, 700 werknemers en 120 miljoen bezoekers per jaar. Dat zijn de rapportcijfers van Wehkamp.nl. Eigenaar RFS Holland Holding kan daar met de gespecialiseerde webwinkels Create2Fit en Fong nog zeker 25 miljoen bezoekers bij optellen. Topman Paul Nijhof hoort ondertussen winkeliers klagen over de economisch slechte tijden.

Wat valt u op in de crisis?
„Die versnelt de verschuiving van winkelen naar kopen via internet. Denk alleen al aan de parkeertarieven. De crisis is goed voor ons, maar de onzekerheid is niet goed. De slechte huizenmarkt heeft een enorme uitstraling op het consumentenvertrouwen. Politieke duidelijkheid is nodig.”

Maar u groeit?
„Onze omzet groeit. Het eerste kwartaal van ons boekjaar met 18 procent. We gaan voor dubbele cijfers.”

Winkeliers hangen borden op: 'niet hier kijken en op internet kopen'. Goed idee?
„Het is een achterhoedegevecht van kledingzaken, sportwinkels, elektronica. Tot 50 procent van de verkoop verdwijnt in 10 tot 15 jaar naar internet. Bij elektronica is dat tot 80 procent, voorspellen diverse onderzoekers. Ik zie het in onze groei terug.”

Miljarden omzet verhuizen naar internet?
„De totale omzet in winkelland zal de komende jaren vlak blijven. In de hele retail is de omzet 80 miljard euro. Enorme bedragen gaan verschuiven. Te veel bedrijven denken nog die verschuiving gaat niet over mij.”

Sports World en MediaMarkt hebben alles, behalve service. Die gaan eraan?
„Ik neem geen namen, maar dat is in de kern wel wat ik bedoel. Consumenten doen hun huiswerk op internet. Als je in een winkel wordt geholpen door een jongen van 16 die minder weet dan jij, dan is dat irritant. En wij hebben ook alles, met onbeperkte schapruimte.”

Wie blijft?
„Winkels moeten zich onderscheiden. Specialist zijn of een uitje zijn met horeca en entertainment waar je ook gaat shoppen. Ikea is zo'n uitje, je kunt er zelfs eten.”

Waarom is vernieuwen zo lastig?
„Ik weet hoe moeilijk het is. Vroeger ploften 2 keer per jaar 1,5 miljoen Wehkamp-catalogussen thuis in de bus. De verkoop kende een vast patroon. Eerst een piek. In een week of 2 zakte ons boek weg in de krantenbak. Dan stuurden we een dun boekje rond met een vervolg naar de catalogus, tweede piek. Heel voorspelbaar allemaal.”

Wat was de omslag?
„De teruggang van de omzet van de catalogus ging rond 2005 nog sneller dan de groei online. Dan moet je wel de rug recht houden als je na 55 jaar met de catalogus stopt. Wehkamp werd Wehkamp.nl. Dit bedrijf had die vijfde 17 jaar geleden ontwikkeld. Dat is vroeg.”

En er kwamen nieuwe spulletjes.
„We waren te saai. We moesten eigenzinnig worden. We gingen van Schneider geluidsinstallaties naar G-Star en Mango Mode. Het moet hot en happening zijn. De consument is grillig en wil elke dag wat anders zien.”

Wat is het grootste verschip?
„Stoppen op vrijdag om 17.00 uur is niet meer vanzelfsprekend. Wij waren open 24 uur, 7 dagen per week open. In het begin maakten we nog fouten. Stond Sinterklaas op

6 december nog op de site. Dan moet je al helemaal Kerstmis zijn. Nu wisselt ons aanbod voortdurend.”

Nieuw denken. Weg met het oude personeel?
„Een belangrijk les was: nieuw denken is bedrijfsaankomst. Er waren vernieuwend denkende ouderen. En vastgeroeste jongeren. Maar voor het eerst in onze geschiedenis hebben we in 2007 mensen ontslagen. Tientallen. Ik vond dat heel moeilijk.”

Wat is het beste personeel voor digitaal succes?
„Een goede mix van ervaren mensen in combinatie met jonge honden van onder de 35. Die zijn opgegroeid met nieuwe media en dat is echt heel anders. Ik las dat jongeren hun thuispijpen veel beter ontwikkelen dan volwassenen. Ze gebruiken ze anders. Ze drukken niet met hun vinger op de deurbel, maar met de duim. Komt van het gamen, pingen en whatsappen. Bij mij thuis zie ik het ook: mijn vrouw had 200 whatsappjes, een van mijn dochters 65.000.”

Hoe verslaat u grote winkeltens?
„We zijn de snelst veranderende etalage van Nederland. Deze slechte zomer hadden winkels hun collectie al ingeruild voor de najaarscollectie. En dan op eens dat tropische weekend. We haalden de hitte op de website meteen naar voren: 'de laatste badmode, nu waanzinnig geprijsd'.”

U bent sneller?

„Wat dacht je van afgelopen winter toen het in februari nog zo koud werd, met bijna een Elstedentocht. In de winkels hing de zomercollectie. Wij swichten in een paar uur met het weerbericht mee naar het thema ijspret. Skipakken, mutsen, schaatsten, het vlog weg. Winkelleries hebben niet zoveel schapruimte en krijgen nooit snel hun 400 filialen bevoorrad.”

Waarom verkopen jullie met 163.000 artikelen zowat alles?
„Het oude Wehkamp had klanten met veel tijd en weinig geld. Nu hebben klanten veel geld, maar weinig tijd. Gezinnen, tweeverdieners. Ze kopen een tv en meteen even een set onderbreken. Wij spelen in op gemak. Je kunt straks bij ons een Pampers-abonnement afsluiten. We kennen het huizenverbruik en regelen alles. De bel gaat en je denkt, 'dat is waar, ze zijn bijna op'.”

U gaat ver. U verkoopt zelfs de dvd Ukulele voor beginners.
„Oh ja? Dat wist ik niet. Maar ons bedrijf wil een vindplaats zijn. Je moet kunnen vinden wat je zoekt.”

Ik tikte 'blauwe broek' in. Eerste resultaat: de dvd De blauwe fram, met daarnaast de blauwe broeken.
„Dat is dan nog een aandachtspuntje. Wie op bereemde klinkt, kan wel broeken van allerlei merken op kleur en maat zoeken.”

Nieuwe concurrentie, gericht op mode of elektronica, knibbelt aan jullie succes.
„Natuurlijk wordt dat geprobeerd.

Tech zien wij een trend. Consumenten gaan meer en meer naar de winkel. Voor plek op het net. Voor spullen naar de ene camera naar een andere en we allemaal stee in.”

Wat betekent die tr
„Wij zetten er sterk op ken dat op internet niet is zijn ontstaan. En d over zullen blijven. Wij groot en de Kalverstraat waar 120 miljoen heen gelopen”. In één oog van diverse merken e schoenen, tas, sierade winkels af te moeten.”

Haalt u reacties op als klanten een praf deloos noemen?
„Dan halen we, na eve product weg. Wat men heel belangrijk. En ini parant. Je kunt bij ons je van Wehkamp.nl via overal elders op het n

Op Twitter zie ik dat gende klanten bema
„We hebben vijf mens software om op Twi Weten wat de klant vir We staan in de top 10 die actief zijn op socia

Succes is eigenlijk makkelijk?
„Terugkijkend lijkt het gemakkelijk. We maakten fouten, zoals in het webontwerp. Het gaat om elke dag vernieuwen. Elke dag na blijven denken. Bij ons geldt: succes is altijd iets van gisteren.”

Pa
„W
Ko
de
op
wa
joe
wordt 'lange-
gekopen'. Voor
je kampaar-
spullen naar de
gpe elite en
vo
nai
dei
bei
ma
mi
for

“Denk alleen maar aan de parkeertarieven”

“Het is een achterhoedegevecht van kledingzaken, sportwinkels en electronicazaken”

Wie blijft?
“Winkels moeten zich onderscheiden. Specialist zijn of een uitje zijn met horeca en entertainment waar je ook gaat shoppen. Ikea is zo'n uitje, je kunt er zelfs eten”