



Strategisch plan sc Heerenveen 2019-2022

MEI-INOAR FOARÚT



VOORWOORD: DE IDEALE DAG

De zon schijnt, hamburgers sissen op de bakplaat en muziek galmt uit de boxen. Het is zaterdagmiddag, 17.30 uur. Matchday. Honderden volwassenen en kinderen hebben zich al bij het Abe Lenstra stadion verzameld op het supportersplein en het kidsplein: de perfecte warming-up voor de wedstrijd van vanavond.

Het is druk op beide pleinen. Onder het gezelschap bevinden zich eveneens twee spelers die vanavond niet bij de wedstrijdselectie zitten. Ze maken hier en daar een praatje, trappen een balletje mee in de pannakooi, delen handtekeningen uit en laten zich uitgebreid fotograferen. De wedstrijd maken de twee mee vanaf de staantribune: tussen de supporters, als één man achter het team.

Twee uren later hebben de meesten de pleinen verruild voor het Abe Lenstra stadion, dat langzamerhand vol begint te stromen. Op de stoeltjes liggen vlaggetjes, klaar om straks door de lucht gewapperd te worden en daarmee de sfeer in het stadion te verhogen. Nog even en dan gaat het gebeuren. Men maakt zich op voor een ouderwets avondje sc Heerenveen.

Ondertussen zijn rondom het stadion de laatste supporters op weg naar binnen. Zij die van buiten Heerenveen met de auto zijn gekomen, worden door de vrijwilligers op weg geholpen naar een vrij plekje op de parkeerplaats. Vlug uitstappen en de jas aan. Geen tijd meer om langs de Feanstore te gaan. Dat moet dan maar even wachten tot na de wedstrijd.

Er zijn meer die zich moeten haasten. De stadionlampen wijzen hen de weg. Hoe dichterbij ze komen, des te luider het lawaai en drukker het wordt. Bij de nieuwe toegangspoortjes aangekomen nog snel even een programmaboekje kopen. Met een *It Pompebledsje* in de hand lopen de laatste supporters de tribunes op en worden de laatste lege plekken opgevuld.

Bij binnenkomst is iedere bezoeker geregistreerd. Via de app van sc Heerenveen wordt elke supporter welkom geheten. Op de smartphone leest hij of zij alles over de wedstrijd: wie er spelen, wie de scheidsrechters zijn en wat de aanbiedingen zijn in de Feanstore. Iedereen *up-to-date*, het duel kan beginnen.

Het stadion telt af: *tsien, njoggen, acht, sân, seis, fïf, fjouwer, trije, twa, ien*. De mensen op de tribunes gaan staan. Onder luid applaus betreden de 22 spelers en arbitrage de schitterende grasmat. De opkomsttune dendert uit de splinternieuwe muziekinstallatie. De voetballers zijn onder de indruk van de gezamenlijke sfeeractie van Nieuw Noord en FeanFan en gaan samen met de kinderen voor hen op rij staan.

***Frysk bloed, tsjoch op! Wol no ris brûze en siede en bûnzje troch ús ieren om!
Flean op! Wy sjonge it bêste lân fan d'ierde.
It Fryske lân fol eare en rom.***

***Klink dan en daverje fier yn it rûn,
dyn âlde eare, o Fryske grûn!
Klink dan en daverje fier yn it rûn,
dyn âlde eare, o Fryske grûn!***

De trompetten naar beneden, de muzikanten en kinderen naar de kant. De spelers staan klaar, de scheidsrechter fluit, de wedstrijd begint. Vanaf de eerste minuut wil sc Heerenveen de tegenstander het gevoel geven dat er vanavond niets te halen valt. De strijd, passie en beleving straalt over van de tribunes naar het veld en andersom, met een fantastische sfeer tot gevolg.

Die sfeer hebben we in het verleden vaak mogen ervaren. Eerst aan de J.H. Kruisstraat en later aan de Abe Lenstra boulevard beleefden we veel mooie momenten met elkaar. Zo schakelden we in 1993 na verlenging PSV uit in de beker, debuteerden we in 1995 op het Europese podium tegen Amica Wronki, hoorden we in 2000 de Champions Leaguehymne, zagen we in 2008 het grote AC Milan en vierden we in 2009 tot in de late uurtjes de winst van onze enige prijs: de KNVB-beker. We hebben het er nu nog over. Deze en nog veel meer verhalen verbinden ons met elkaar. We zijn er trots op: op onze club en ons verleden.

Prrrrrrrrrrt. Rust. Beide ploegen staan in evenwicht: 1-1. sc Heerenveen is beter, maar kan dat niet vertalen naar het scorebord. Het voetbal is niet eens fantastisch, maar er wordt wel voor elke meter gestreden. Dat ziet het publiek graag. De toeschouwers blijven kijken naar de rustactiviteiten op het veld of dalen af naar beneden, naar de loketten. Een biertje of colaatje, een patatje en hup weer via de trap omhoog.

Waar sc Heerenveen er voor de pauze niet in slaagt het krachtsverschil in doelpunten uit te drukken, lukt dat in de tweede helft wel: 3-1. Het team straalt plezier uit, net als het publiek. De spelers delen tijdens de ereronde handtekeningen uit, gaan met de jongste supporters op de foto en klappen richting het publiek. Bedankt, zonder jullie was het niet gelukt.

Na de wedstrijd nog snel even langs de Feanstore. Het resultaat: een vaantje en het thuisshirt, afgerekend bij de spits van sc Heerenveen die tijdens de wedstrijd geblesseerd moest toekijken. Daarna nog wat drinken in Fryslân Fean Plaza of meteen naar huis om de samenvatting van de wedstrijd nog eens op televisie te zien. Iedereen beleeft het avondje uit naar sc Heerenveen op zijn of haar eigen manier. Het gaat erom dat iedereen die erbij wil horen erbij kan en mag horen.

De volgende dag blikt iedereen die erbij was tevreden, blij en voldaan terug op een geslaagde avond. Tegelijkertijd kijkt iedereen alweer uit naar het volgende duel: kunnen we elkaar dan weer naar grote hoogte stuwten. Maken we er dan met z'n allen weer zo'n mooi feest van?

Toch blijft voetbal een spelletje en heb je wat er op het veld gebeurt nooit volledig in de hand. De situatie daarbuiten daarentegen wel. Laten we elkaar weer vinden. Schouder aan schouder.

Samen kunnen we meer. Samen kunnen we weer nieuwe successen boeken in de volgende honderd jaar sc Heerenveen: *mei-inoar foarút*.



SAMENVATTING

Het strategisch plan *Mei-inoar foarút* van sc Heerenveen gaat over de seizoenen 2019/2020, 2020/2021 en 2021/2022. In het plan gaat de eerste aandacht uit naar het seizoen 2019/2020. Een doorkijk wordt gegeven naar de twee daaropvolgende seizoenen. De belangrijkste punten uit het strategisch plan en de financiële onderbouwing lichten we hieronder toe.

Tijdens de periode 2019-2022 liggen de prioriteiten van sc Heerenveen vanzelfsprekend op het voetbalaspect en noodgedwongen op de financiële situatie. Op beide vlakken - sportief en financieel - hebben we een aantal doelstellingen geformuleerd, die we in het plan uitgebreid toelichten.

Sportief

De prestaties van het eerste elftal staan bij sc Heerenveen op één. Vanaf het seizoen 2019/2020 willen we een fris en herkenbaar eerste elftal samenstellen dat het publiek vermaakt, in de eredivisie eindigt tussen de plekken zes en negen en in het nationale bekertoernooi minimaal tot de kwartfinales reikt. Deze doelstellingen willen we bereiken met onder andere zelf opgeleide en gescoute spelers. Binnen de club leiden we met onze jeugdopleiding spelers op voor het eerste elftal.

Om de sportieve doelstellingen te kunnen behalen, is bij sc Heerenveen een klimaat nodig waarin het voetbal leidend is, zodat de eerste selectie – startend in het seizoen 2019/2020 met 22 contractspelers, waarvan achttien volwaardige eerste selectiespelers en vier talenten – maximaal kan presteren aan de hand van een attractieve speelstijl: aanvallend, hard werkend, fris en dynamisch.

Financieel

sc Heerenveen kampt in het seizoen 2018/2019 met een operationeel tekort van ruim 6 miljoen euro. Dat tekort willen we gefaseerd en verantwoord in drie jaar terugbrengen naar een maximaal operationeel verlies van circa 2 miljoen euro. Een maximaal operationeel verlies van circa 2 miljoen euro vinden wij een acceptabele situatie voor een betaald voetbalorganisatie als sc Heerenveen (een club waar spelers opleiden een van de doelstellingen is), omdat dit het bedrag is dat de club jaarlijks investeert in de jeugdopleiding.

Investerings in de jeugdopleiding leiden op termijn tot transferopbrengsten die hoger zijn dan de investeringen, zodat sc Heerenveen als geheel rendeert. De transferinkomsten zullen daarom - ook al zijn er geen garanties - jaarlijks minimaal gegenereerd moeten worden om een positief nettoresultaat te behalen. Omdat er geen garanties zijn voor opbrengsten uit transfers, zijn dergelijke opbrengsten buiten beschouwing gelaten.

Het stapsgewijs terugbrengen van het operationeel verlies van ruim 6 miljoen euro naar circa 2 miljoen euro willen we realiseren volgens het aloude economische principe 'kosten omlaag, opbrengsten omhoog'. Voor dat laatste geldt dat sc Heerenveen de opbrengsten wil doen laten toenemen van circa 16,5 miljoen euro in het seizoen 2018/2019 naar circa 19 miljoen euro in het seizoen 2019/2020.

Opbrengsten

De meeste inkomsten ontvangt sc Heerenveen - transferinkomsten buiten beschouwing gelaten - uit sponsoring en partnerschap. De bijna 500 bedrijven die de club tijdens het seizoen 2018/2019 financieel steunen, zijn verenigd in de Ondernemers Sociëteit Sportclub Heerenveen (OSSH).

sc Heerenveen wil de OSSH-leden meer gaan beschouwen als partners: ondernemingen waarmee de club langdurig en intensief wil samenwerken. Dit moet leiden tot voordeel voor beide partijen.

In de komende drie jaren willen we groeien naar 600 OSSH-leden. Naast deze ledengroei en daarmee additionele stijging van de opbrengsten, streven we tegelijkertijd naar een hogere bijdrage per lid. Naast inkomsten uit partnerships willen we ook meer inkomsten uit wedstrijden realiseren. Het doel daarbij is om in drie jaar tijd naar een gemiddelde stadionbezetting te gaan van circa 84 procent.

Naast sponsoring en wedstrijdbaten completeren de media- en partnergelden vanuit de Eredivisie CV (ECV) de top drie hoogste inkomstenbronnen van sc Heerenveen. Deze gelden worden verdeeld op basis van de prestaties van de afgelopen tien jaar. Door de elfde positie in het eredivisieseizoen 2018/2019 daalt sc Heerenveen van plek zeven naar acht in de tienjaarsranking, de ranglijst die de verdeling van de media- en partnergelden bepaalt. Het gevolg van de lagere klassering van sc Heerenveen is minder media- en partnergelden voor het seizoen 2019/2020. Betere prestaties op het veld moeten leiden tot het herwinnen en daarna continueren van de zevende plek.

Kosten

We kunnen de financiële situatie niet alleen verbeteren door middel van vergroting van de opbrengsten. We nemen uiteraard ook onze kosten en ons uitgavenpatroon onder de loep, waarmee we het operationeel tekort kunnen terugschroeven. Er is door de club gekeken naar de effectiviteit en efficiency van alle kosten en uitgaven.

In het seizoen 2018/2019 bedragen de bedrijfskosten bijna 23 miljoen euro. Dat bedrag willen we in het boekjaar 2019/2020 terugbrengen naar iets meer dan 21 miljoen euro. Een besparing van bijna 2 miljoen euro in het komende boekjaar en daarna continuering van de kostenstructuur is een stevige opdracht. In de daaropvolgende twee seizoenen blijven de bedrijfskosten rond de 21 miljoen euro bedragen. We hebben daarbij in de kostenstructuur beslissingen genomen met de daarvoor noodzakelijke bezuinigingen. Mocht het onverhoopt - bij het niet realiseren van de gestelde doelen - noodzakelijk blijken deze kosten bij te stellen, dan zullen wij dat niet nalaten.

De personeelskosten zijn, in het seizoen 2018/2019 de grootste kostenpost van sc Heerenveen: 55 procent van de totale bedrijfskosten en 74 procent van de netto-omzet zijn personeelskosten. Dat laatste is een niet-gewenste situatie. We streven binnen drie jaar naar een personeelskostenratio (het totaal van de personeelskosten ten opzichte van de netto-omzet) van minder dan 60 procent. Tot slot zal er nog meer dan anders aandacht zijn voor de effectiviteit en doelmatigheid van de kosten en efficiency, tegen zo laag mogelijke kosten.





INHOUDSOPGAVE

| | |
|--|----|
| INLEIDING | 6 |
| ANALYSE | 7 |
| IDENTITEIT | 8 |
| Missie: waar we voor staan | 8 |
| Visie: waar we voor gaan | 8 |
| Kernwaarden | 8 |
| Ksf's en kpi's | 9 |
| STRATEGIE | 10 |
| TECHNISCH | 10 |
| Eerste elftal | 10 |
| Jeugdopleiding | 10 |
| Scouting | 11 |
| Trainingscomplex | 11 |
| Vrouwenvoetbal | 11 |
| COMMERCIEEL | 12 |
| Supporters | 12 |
| Sponsors en partners | 13 |
| Merchandise | 13 |
| ALGEMENE ZAKEN | 14 |
| Personeel | 14 |
| Vrijwilligers | 14 |
| Abe Lenstra stadion | 15 |
| Maatschappelijk verantwoord ondernemen | 16 |
| Informatie- en communicatietechnologie | 16 |
| Communicatie | 16 |
| BIJLAGEN | 17 |
| Bijlage 1: Organigram | 17 |



INLEIDING

Voor u ligt het strategisch plan *Mei-inoar foarút* van sc Heerenveen. Dit plan geldt als leidraad binnen de club voor de periode 2019-2022 en vormt het uitgangspunt voor de hieruit volgende jaarplannen. In dit plan leest u wat onze doelstellingen zijn en hoe we die gaan behalen.

In *Mei-inoar foarút* leggen we de focus op het seizoen 2019/2020 en geven we een doorkijk naar de twee daaropvolgende seizoenen. Het strategisch plan niet statisch, wat wil zeggen dat uit het plan voortgekomen jaarplannen tussentijds aangepast kunnen worden, indien dat nodig wordt geacht. Twee keer per jaar zal, in een strategische sessie, worden bepaald of we met het plan nog op koers liggen of dat er strategisch, tactisch en/of operationeel bijgestuurd moet worden.

Mei-inoar foarút is de opvolger van *De klub is fan us*, geschreven en bedoeld voor de seizoenen 2017/2018 tot en met 2020/2021. Nog voor het verstrijken van die periode acht sc Heerenveen het tussentijds noodzakelijk een nieuw plan te presenteren, enerzijds gebaseerd op de huidige situatie en anderzijds op de ambities van de club.

Op het moment dat het nieuwe strategisch plan wordt gepresenteerd, zit het voetbalseizoen 2018/2019 voor sc Heerenveen erop. Wanneer we terugblikken, kunnen we vaststellen dat het een turbulent seizoen was. Daarnaast voldeed het spelbeeld niet altijd aan de verwachtingen en behaalde de club op sportief en financieel vlak niet al zijn doelstellingen.

Ondanks het niet behalen van de financiële doelstellingen heeft sc Heerenveen geen leningen ontvangen en kent de club een positief werkkapitaal. Het eigen vermogen bedraagt aan het einde van het seizoen 2018/2019, dankzij de transfers van de afgelopen jaren, 25 miljoen euro. Transfers waren en zijn van wezenlijk belang voor sc Heerenveen.

Grote transfers zijn - ondanks de goede trackrecord van sc Heerenveen in het verleden - echter geen zekerheid. Om die reden ligt er een belangrijke focus op het verbeteren van het operationeel resultaat de komende drie jaren om de financiële gezondheid van sc Heerenveen minder afhankelijk te laten zijn van transfers.

Rust en verbinding

Na een seizoen waarin we niet aan alle verwachtingen hebben voldaan, willen we de blik weer vooruit richten. Rust en verbinding is waar sc Heerenveen aan toe is. Om die omstandigheden te creëren, hebben we iedereen even hard bij nodig: van supporter tot bestuurslid, van vrijwilliger tot sponsor, van elftalbegeleider tot linksbuiten. Iedereen, want alleen op die manier kunnen we succesvol zijn. We willen samen vooruit. Vandaar de titel van het plan: *Mei-inoar foarút*.

Laten we weer met elkaar in verbinding staan, zoals we dat in het verleden ook hebben gedaan. Een mooi moment dient zich daarbij aan in de vorm van de viering van ons honderdjarig bestaan in het seizoen 2020/2021, de springplank voor nieuwe successen.

Het jubileum biedt ons de gelegenheid tot verbinding in alle geledingen van de club en vormt het fundament voor de volgende honderd jaar. De bedoeling is om gedurende het jubileumseizoen vele activiteiten te laten plaatsvinden met als hoogtepunt een spektakel in een uitverkocht Abe Lenstra stadion.

De eerste honderd jaar leverde ons geweldige momenten op. Daar zijn we trots op. We vieren ons rijke verleden en richten onze blik tegelijkertijd op de toekomst. De laatste tijd ervoeren niet alle betrokkenen dat de club nog van hen was. Mensen misten steeds vaker het 'sc Heerenveen-gevoel' en dat doet pijn, want sc Heerenveen is er voor iedereen die de club een warm hart toedraagt. Laten we ervoor zorgen dat iedereen op verjaardagen weer met trotsheid en passie over onze club vertelt.

Bij het opstellen van *Mei-inoar foarút* en bij iedereen het 'sc Heerenveen-gevoel' weer terug te laten komen, is het belangrijk prioriteiten te stellen. We kunnen niet alles tegelijkertijd en moeten bij het begin beginnen. We willen dat het bij sc Heerenveen weer over voetbal gaat, daar ligt onze prioriteit. Dat moet zich vertalen naar een goed bezet Abe Lenstra stadion. Tegelijkertijd gaat onze eerste aandacht uit naar het operationeel tekort dat we zo snel mogelijk, maar verantwoord gaan terugbrengen naar een acceptabel niveau.

Werkwijze

Voordat er één letter op papier stond, vonden wij het essentieel eerst de mening van onze achterban over het te voeren beleid te horen. sc Heerenveen is immers van ons allemaal. Om tot een juist en breed gedragen plan te komen, hebben wij eerst met afvaardigingen van alle stakeholders (supporters, sponsors/partners en vrijwilligers) en diverse personeelsleden van alle afdelingen gesprekken gevoerd. Op basis van die gesprekken hebben we ons beleid bepaald en onderbouwd.

Opbouw

Het strategisch plan begint met een analyse van de situatie waarin sc Heerenveen zich ten tijde van het opstellen van het plan bevindt. Vervolgens lichten we onze missie, visie en kernwaarden toe. Daarna zetten we de omstandigheden en activiteiten op die voor onze club essentieel zijn voor succes op langere termijn, oftewel de kritische succesfactoren (ksf's). Uit de ksf's komen de kritieke prestatie-indicatoren (kpi's) voort. Hiermee meten we het effect van de activiteiten die we in de komende drie jaren ondernemen.

De kpi's en doelstellingen voor de periode 2019-2022 lichten we per afdeling toe: technisch, commercieel en algemene zaken. Tot slot bevat het strategisch plan een bijlage met daarin het organigram van de organisatie.



ANALYSE

Voordat we de strategie voor de komende drie jaar aan u presenteren, willen wij eerst de omstandigheden op een rij zetten waar sc Heerenveen ten tijde van het opstellen van het strategisch plan mee te maken heeft. Waar hebben wij ons op gebaseerd bij het bepalen van onze koers in de periode 2019-2022?

Om een helder beeld te krijgen van de huidige situatie van sc Heerenveen hebben we gebruik gemaakt van het SWOT-analysemodel. De *strengths* (sterke punten), *weaknesses* (zwakke punten), *opportunities* (kansen) en *threats* (bedreigingen) die voor de club gelden, zijn bepalend geweest voor de koers die we gaan varen. De sterke en zwakke punten zijn interne aangelegenheden, de kansen en bedreigingen liggen buiten het Abe Lenstra stadion en zijn externe factoren.

STERKTE PUNTEN

- Het merk sc Heerenveen
- Rijke historie en tradities
- Verweven met Friese identiteit
- Unieke beleving

ZWAKKE PUNTEN

- Bovenmatige emotionele betrokkenheid
- Vergrijzing
- Gastvrijheid
- Marktgerichtheid

KANSEN

- Landelijke sympathie
- Digitalisering
- Economische groei
- Honderdjarig jubileum

BEDREIGINGEN

- Tekort aan vrijwilligers
- Supportersaantallen (impact televisie en andere vrije tijdsbestedingen)
- Minimale invloed op speeldag en tijdstip (voorkeur thuisduel: zaterdagavond om 19.45 uur)
- Onze (financiële) concurrentiepositie ten opzichte van clubs met externe eigenaren



IDENTITEIT

Na een interne en externe analyse hebben we de missie, visie en kernwaarden van sc Heerenveen onder de loep genomen. Zijn die nog hetzelfde in de steeds veranderende wereld om ons heen? Niet helemaal, concludeerden we. Hieronder leest u waar we voor staan, waar we voor gaan en wat wij als onze kernwaarden zien.

Wie zijn wij, wat willen wij bereiken en hoe willen wij door de buitenwacht worden gezien? Deze vragen hebben wij onszelf gesteld en bij verschillende mensen van zowel binnen als buiten de organisatie neergelegd. Na diverse gesprekken met vertegenwoordigers van onze stakeholders (supporters, de sponsors/partners en de vrijwilligers) en personeelsleden zijn we tot de conclusie gekomen dat de missie, visie en kernwaarden van sc Heerenveen aan een update toe zijn.

Missie: waar we voor staan

sc Heerenveen is een betaald voetbalorganisatie op het hoogste niveau in Nederland. De club heeft de ambities om met zelf opgeleide en gescoute spelers in de eredivisie mee te doen om de plaatsen zes tot en met negen en in het nationale bekertoernooi minimaal te reiken tot de kwartfinales.

Met de Friese identiteit en attractief voetbal onderscheidt en positioneert de club zich in het voetballandschap. Daarmee wil sc Heerenveen de bindende voetbalfactor zijn voor mensen en organisaties uit heel Nederland en een bijdrage leveren aan de regio en de maatschappij, met aandacht voor duurzaamheid.

Visie: waar we voor gaan

sc Heerenveen wil een toegevoegde waarde zijn voor de voetbalsupporter uit Friesland en daarbuiten. Wij willen de behoefte van mensen vervullen ergens bij te horen en dat generatie op generatie overbrengen. Mensen moeten het unieke 'sc Heerenveen-gevoel' niet alleen op wedstrijddagen ervaren, maar 24 uur per dag, zeven dagen in de week.

Om dat gevoel te bevestigen wil sc Heerenveen dat iedereen die de club een warm hart toedraagt eens in de twee weken met een voldaan gevoel het Abe Lenstra stadion verlaat. Supporters, sponsors/partners, vrijwilligers, medewerkers, trainers en spelers moeten gedurende de hele week uitkijken naar het volgende duel van hun sc Heerenveen en tijdens thuiswedstrijden - bij voorkeur en indien mogelijk gespeeld op zaterdag om 19.45 uur - genieten van de eerste, tweede en derde helft.

Bij sc Heerenveen hebben we aandacht voor het verleden, het heden en de toekomst. Al honderd jaar lang vertellen we het verhaal van sc Heerenveen. We zijn trots op de historie van de club en laten dat in elke hoek van ons stadion terugzien. Bovendien dient onze geschiedenis ter motivatie en inspiratie voor de huidige en latere generaties.

Naast jeugdspelers uit de regio, halen we met behulp van onze scouting ook talenten van buitenaf waarvan wij denken dat ze later het eerste elftal van sc Heerenveen kunnen bereiken en die onze club als springplank zien naar de Europese top. Wat wij bieden is een infrastructuur waarin die route mogelijk is, bestaande uit een vertrouwde, veilige en geborgen omgeving.

Kernwaarden

Behalve de missie en visie hebben we ook de kernwaarden van sc Heerenveen herijkt. We hebben de kernwaarden teruggebracht van acht naar vijf: minder en vooral duidelijkere begrippen als middel tot verandering van gedrag, houding en organisatiecultuur. Omdat we willen dat iedereen onze kernwaarden kent en hanteert, zullen wij de vijf begrippen op verschillende plekken in ons stadion naar voren laten komen, zodat we hetgeen waar wij voor (willen) staan niet uit het oog verliezen.

- Friese mentaliteit
- Betrokkenheid
- Lef tonen
- Talent ontwikkelen
- Ambitie

Met 'Friese mentaliteit' doelen we op onze manier van doen: we zijn nuchter, realistisch en eigenzinnig, werken hard en slim en staan met beide benen op de grond. Onlosmakelijk zijn we aan Friesland verbonden: dat dragen we uit door middel van het tonen van de Friese vlag met haar *pompeblêden* en het zingen van het Friese volkslied.

Iedereen die verbonden is aan sc Heerenveen is 'betrokken'. Of dat nou als supporter, sponsor, partner, vrijwilliger of medewerker is: we hebben allemaal een mening, willen allemaal het beste voor de club en zijn allemaal bereid ons steentje bij te dragen. Iedereen heeft het gevoel bij de club en elkaar te horen. Samen zetten we de schouders eronder: *mei-inoar foarút*.

sc Heerenveen heeft altijd 'leef' getoond. We willen ons onderscheiden en anders zijn dan anderen, maar belangrijk is dat we dat ook durven te zijn en uit te stralen. Dat hebben we in het verleden met z'n allen laten zien. In de toekomst gaan we daar gewoon mee door, want leef zit eenmaal in ons dna.

Bij sc Heerenveen hebben we oog voor 'talent'. We geven talent de kans, de tijd en de mogelijkheid zich te ontwikkelen: op het veld en op de werkvloer. De gedachte moet zijn: wanneer je bij sc Heerenveen zit, word je beter. Of: dat is een goeie, want die heeft bij sc Heerenveen gezeten.

Wanneer je bij sc Heerenveen hoort, heb je 'ambitie'. Iedereen binnen de club - ongeacht de rol - moet willen bijleren, zich willen ontwikkelen, willen doorgroeien en beter willen worden. Na een paar jaar bij sc Heerenveen ben je waardevoller.



KSF'S EN KPI'S

Uit de geüpdatete missie, visie en kernwaarden komen de kritische succesfactoren (ksf's) voort: omstandigheden of activiteiten waar sc Heerenveen zijn bestaansrecht aan ontleent. Afgeleid van de ksf's hebben we een zevental kritische prestatie-indicatoren (kpi's) geformuleerd om te kunnen bepalen of we de juiste koers varen, de koers van *Mei-inoar foarút*.

Ksf's zijn factoren die voor een organisatie essentieel is voor het succes op langere termijn. Het zijn factoren die mensen aanspreken en waarom ze één keer in de twee weken naar het Abe Lenstra stadion komen of verbonden willen zijn aan sc Heerenveen, in welke rol dan ook. De club heeft een viertal ksf's vastgesteld.

- Een goed bezet Abe Lenstra stadion
- Succesvolle prestaties op het voetbalveld
- Succesvolle commercie en maatschappelijke betrokkenheid
- Een realistische en gezonde financiële situatie

Aan de hand van de vier ksf's hebben we voor elk meetmoment zeven kpi's gedefinieerd, die we in de onderstaande tabel op een rij hebben gezet. In het hoofdstuk 'Beleid' gaan we dieper in op de kpi's en overige doelstellingen die sc Heerenveen in de komende drie seizoenen wil behalen.

- Stadionbezetting
- Positie op tienjaarsranking
- Businessseats en logestoelen
- Zakenloges
- OSSH-leden
- Personeelskostenratio
- Contractspelers eerste elftal



STRATEGIE

Om de kpi's en doelstellingen van sc Heerenveen voor de komende drie jaren te behalen, hebben we een strategie uitgestippeld en daarbij concrete plannen opgesteld. Daarmee willen we er voor zorgen dat de club weer in een financieel en sportief gezonde situatie terechtkomt.

Om het beleid van sc Heerenveen voor de periode 2019-2022 uiteen te zetten, hanteren we de huidige organisatiestructuur van de club als uitgangspunt. Per afdeling lichten we het beleid en de bijbehorende kpi's en doelstellingen voor de korte en langere termijn toe.

TECHNISCH

- Een herkenbaar eerste elftal samenstellen dat het publiek vermaakt
- Met het eerste elftal eindigen op een plek tussen de zesde en negende plaats
- Met het eerste elftal minimaal de kwartfinales halen van het nationale bekertoernooi
- De zevende positie op de tienjaarsranking heroveren
- Minimaal vier talenten afkomstig uit de eigen jeugdopleiding maken deel uit van de eerste selectie, met het streven hen zoveel mogelijk speelminuten te geven

Om de bovenstaande doelstellingen te kunnen behalen, moet bij sc Heerenveen het voetbal altijd leidend zijn. Dat wil niet zeggen dat voetballers de belangrijkste personen binnen de organisatie zijn. De supporters, sponsors, partners, vrijwilligers en medewerkers zijn minstens zo belangrijk als de mannen, jongens en vrouwen die ons *pompeblêdenshirt* dragen.

Eerste elftal

Als organisatie stellen we met z'n allen de eerste selectie in staat optimaal te kunnen functioneren, zodat zij hun doelstellingen voor de periode 2019-2022 kunnen verwezenlijken. Het eerste elftal moet een fris en herkenbaar team zijn dat ons thuispubliek en onze uitsupporters vermaakt. Met herkenbaar bedoelen we een elftal dat de intentie heeft om mooi voetbal te spelen, hard werkt en enthousiast en dynamisch is (afgeleid van onze kernwaarden).

Een fris en herkenbaar elftal is wat onze supporters graag zien, net als spelers waarvoor men naar het stadion komt. sc Heerenveen kent een rijke traditie als het gaat om publiekstrekking: spelers die met hun specifieke kwaliteiten het verschil kunnen maken. Dergelijke spelers hebben de voetbalgeschiedenis van sc Heerenveen ook altijd gekenmerkt.

De eerste selectie bestaat uit 22 contractspelers, waarvan achttien volwaardige eerste selectiespelers en minimaal vier zelf opgeleide of gescoute talenten. Doordat we met een relatief kleine selectie en vier stageplaatsen werken, zorgen we ervoor dat de stap vanuit de jeugdopleiding naar het eerste elftal kleiner wordt en dus eenvoudiger te nemen.

Jeugdopleiding

De speelwijze van het eerste elftal geldt als uitgangspunt voor alle jeugdteams van sc Heerenveen. De jeugdopleiding en de scouting hebben een toonaangevende rol op voetbaltechnisch gebied, waarmee sc Heerenveen steeds goede spelers door kan laten stromen naar de eerste selectie. Die doorstroming is onderdeel van het dna van sc Heerenveen: scouten, aantrekken, opleiden en beter maken van talenten.

Vanaf het seizoen 2019/2020 gaat sc Heerenveen binnen de jeugdopleiding werken met twee verschillende afdelingen: wedstrijdsport (tot en met Onder 15) en profvoetbal (vanaf zestien jaar tot en met de eerste selectie). De afdeling wedstrijdsport bestaat met name uit spelers uit de regio Friesland. Met deze afdeling wil sc Heerenveen meer binding creëren met het amateurvoetbal. Bij de wedstrijdsport wordt er per team opgeleid, bij profvoetbal wordt er 'verticaal' opgeleid. Dat wil zeggen dat er vanaf hun zestiende voor jeugdspelers duidelijke leerlijnen komen richting het eerste elftal op voetbaltechnisch, sociaal-maatschappelijk, fysiek en mentaal vlak en op het gebied van performance en voeding.

Talentontwikkeling geldt bij sc Heerenveen niet alleen voor (jeugd)spelers, maar ook voor trainers en andere stafleden van de club. Naast voetballers willen we ook het personeel rondom de voetbal elftallen beter maken en ontwikkelen. Voor iedereen wordt een plan opgesteld, waardoor hij of zij zich kan ontwikkelen op zijn of haar vakgebied.



Scouting

Naast zelf opleiden, halen we met behulp van onze scouting jeugdspelers van buitenaf waarvan wij denken dat ze het eerste elftal kunnen bereiken en die onze club als springplank zien naar de Europese top. Onze talenten moeten zich binnen de academie ontwikkelen en doorstromen richting het eerste elftal en vervolgens eventueel worden doorverkocht.

Binnen de scoutingsafdeling is sprake van drie categorieën: profscouting, nationale jeugdsouting en internationale jeugdsouting. Met het aanstellen van een hoofd jeugdsouting hebben we een belangrijke eerste stap gemaakt om de scouting verder te professionaliseren. Om de scouting te verbeteren, zijn we aantal nieuwe scoutingsgebieden aan het onderzoeken.

Trainingscomplex

Cruciaal voor het dna van sc Heerenveen zijn de faciliteiten. De club roept een werkgroep in het leven die in kaart zal brengen welke maatregelen nodig zijn om een trainingscomplex te realiseren dat kan concurreren met de andere betaald voetbalorganisaties in Nederland. Een inhaal- en verbeteringslag is nodig en wenselijk voor de uitstraling van de jeugdopleiding en onze concurrentiepositie.

De werkgroep inventariseert hoeveel velden, kleedkamers en gebouwen en welke faciliteiten nodig zijn voor voetballers en technische en medische staf. Het uiteindelijke doel is een modern sportcomplex te realiseren dat klaar is voor de toekomst. Daarbij zijn meerdere opties mogelijk. Bepalend hierin zijn de reeds aanwezige faciliteiten en de als reëel in te schatten benodigde tijd om de nieuwe accommodatie te kunnen realiseren.

De eerste optie is vanzelfsprekend onze huidige locatie Sportpark Skoatterwâld waar we samen met vv Heerenveen voetballen en trainen. Naast dat terrein zal - zoals het zich nu laat aanzien - binnen afzienbare tijd een hotel gerealiseerd worden. Aansluiting bij deze plannen zal door sc Heerenveen worden gezocht.

Mocht onverhoopt tot de conclusie worden gekomen dat realisering van de plannen op Sportpark Skoatterwâld een te langdurig proces zal worden, zullen we ook serieus gaan onderzoeken of we in samenwerking met een reeds beschikbare locatie in (de omgeving van) Heerenveen sneller onze doelstellingen kunnen realiseren.

Vrouwenvoetbal

Sinds de oprichting van de vrouwenredivisie in het seizoen 2007/2008 maakt sc Heerenveen deel uit van de hoogste vrouwenvoetbalcompetitie van Nederland. Voor aanvang van het seizoen 2019/2020 kwam deze continuïteit in gevaar. De Stichting Vrouwenvoetbal Heerenveen - waar onder andere sc Heerenveen een budget aan beschikbaar stelde - kreeg de begroting niet rond en trok de conclusie dat het op die manier niet langer kon.

Toch werd er een oplossing gevonden om het vrouwenvoetbal in Heerenveen te behouden. Voor de korte termijn bevestigen de club en de KNVB hun commitment aan een nieuwe stichting die vrouwenvoetbal mogelijk maakt. Beide partijen stellen een overbruggingsbudget beschikbaar zodat speelsters en trainers kunnen worden betaald en zich kunnen voorbereiden op het seizoen 2019/2020.

sc Heerenveen spreekt de intentie uit om het vrouwenvoetbal structureel te ondersteunen, mits het seizoen 2019/2020 hiertoe aanleiding geeft in sportief, organisatorisch en bovenal financiële zin, waarbij ook de KNVB en de gemeente Heerenveen een blijvende rol spelen. De club is bovendien bereid te onderzoeken of het vrouwenvoetbal op middellange termijn geïntegreerd kan worden.

COMMERCIËEL

- Van een bezettingsgraad van 78 procent in het Abe Lenstra stadion groeien naar een bezettingsgraad van 84 procent
- Supporters en partners meer bieden dan negentig minuten voetbal
- Binnen de club voor meer verbinding zorgen
- Van 500 OSSH-leden groeien naar 600 OSSH-leden
- Een afspiegeling van de bevolking van Noord-Nederland in het stadion verwezenlijken

De bovenstaande doelstellingen komen voort uit de plannen die we voor de periode 2019-2022 hebben gemaakt. De commerciële afdeling heeft de taak ervoor te zorgen dat de komende drie jaren het aantal sponsors en partnerschappen wordt uitgebreid: we willen meer seizoenkaarten verkopen en meer OSSH-lidmaatschappen afsluiten.

Supporters

De belangrijkste pijler om meer supporters aan ons te binden, is hen meer te bieden dan negentig minuten attractief voetbal. Met meer bieden, moet in het kader van supporters worden gedacht aan kids- en supporterspleinen voorafgaand aan de duels en diverse activiteiten tijdens de rust. Dat is een voorname en terechte wens van onze supporters. We willen niet alleen tijdens, maar ook rondom de wedstrijden meer beleving creëren. Daarnaast zal onderzocht worden of het aantal staanplaatsen op de noordtribune verder kan worden vergroot.

Verbinding

Om de relatie en verbinding tussen supporters en club te versterken, hebben we in het seizoen 2019/2020 de functie fanmanager gecreëerd. Hij of zij is verantwoordelijk voor een uitgewerkt plan om gedurende drie jaar een goede basis voor de toekomst te smeden en speelt daarbij in op de wensen en behoeften van onze supporters. Dit plan draagt bij aan de doelstelling om in het Abe Lenstra stadion uiteindelijk een bezettingsgraad van 84 procent te realiseren.

Voor individuele vragen van onze supporters is er de supportersservice. Voor hen willen wij goed en laagdrempelig bereikbaar zijn via e-mail, telefoon, WhatsApp en social media. Streven is een chatfunctie aan de (nieuwe) website toe te voegen. Uiteraard kan de supporter ook nog gewoon in de Feanstore langskomen om persoonlijk te worden geholpen met allerlei vragen.

Uit onze analyse en gesprekken met vertegenwoordigers van FeanFan en Nieuw Noord blijkt dat de verbinding tussen de supporters op de tribune en de spelers op het veld beter kan. Laten we weer een eenheid worden. Dat willen we bewerkstelligen door de spelers het publiek na elk thuis- en uitduel uitvoerig te bedanken en ze mee te nemen naar maatschappelijke activiteiten.

Naast binding met de club en zijn spelers zouden supporters ook graag nauwer in contact komen met sponsors en partners van de club. Wanneer supporters op zoek zijn naar een aankoop van een product of dienst moet het in onze ogen een automatisme zijn dat ze hiervoor eerst leden van de OSSH benaderen. Om dit te realiseren, gaan we als club een platform creëren om ook op deze wijze voor meer verbinding te zorgen.

Behalve naar onderlinge verbondenheid streeft sc Heerenveen op de tribunes naar een afspiegeling van de demografische opbouw in Noord-Nederland. In het Noorden van Nederland is volgens de laatste cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek 49,9 procent van de bevolking mannelijk en 50,1 procent vrouwelijk. Van het huidige supportersbestand dat onze wedstrijden bezoekt, is 86 procent man. Om meer vrouwen naar ons stadion te trekken, gaan we concepten bedenken voor en door vrouwen.

Verjonging

Naast een scheve bevolkingsafspiegeling in sekse is er op de tribunes van het Abe Lenstra stadion eveneens sprake van vergrijzing. In het seizoen 2018/2019 kent sc Heerenveen - vergeleken met de andere zeventien eredivisieclubs - gemiddeld genomen het oudste publiek. We zijn uiteraard blij met en dankbaar voor elke steun, tegelijkertijd willen we meer jeugd naar ons stadion trekken. Met sc Heerenveen willen we kinderen, jongeren en jongvolwassenen aanspreken om onze duels te bezoeken door binding met de club te creëren, dan wel te versterken. Daarbij springen we in op de behoeften en interesses van onze jongste supporters (in spe).

Belangrijke pijlers om meer kinderen in aanraking te laten komen met sc Heerenveen zijn onze kidsclubs Junior Heroes en Feanatics. Uit onderzoek van KNVB Expertise blijkt dat tijdens het seizoen 2018/2019 57,5 procent van de supporters van sc Heerenveen - indien men aangeeft kinderen te hebben - (zeer) tevreden is over de kidsclubs. Dat percentage willen we tijdens het seizoen 2019/2020 omhoog brengen naar 65 procent door ons meer te focussen op onze huidige leden en hun wensen.



Zo gaan we tijdens het seizoen 2019/2020 een e-sportscompetitie oprichten, georganiseerd in een speciale game-ruimte op de oosttribune. Geïnteresseerden kunnen het daar onderling tegen elkaar opnemen en uitmaken wie de beste FIFA 20-speler van sc Heerenveen is. De club stelt hiervoor prijzen ter beschikking. Bij de wedstrijden zullen ook spelers van de eerste selectie aanschuiven om aan te moedigen en zelf de gamecontroller in de hand nemen.

Daarnaast gaan we onderzoeken of het een goede zaak is om in het stadion kinderopvang aan te bieden tijdens wedstrijden. Dat biedt de mogelijkheid voor ouders en verzorgers om meer duels te kunnen bezoeken en wellicht kunnen we op deze wijze de jeugd op lange termijn aan ons verbinden. Een ander initiatief om kinderen zo jong mogelijk in aanraking te laten komen met onze club is dat we tijdens het seizoen 2019/2020 gaan beginnen met het cadeau doen van sc Heerenveenrompertjes voor pasgeborenen in de provincie.

Andere instrumenten waarmee sc Heerenveen de jeugd wil bereiken, zijn clinics en initiatieven die de club onderneemt in samenwerking met VTON en Clubplan. VTON is een voetbalmethode voor jeugd die sc Heerenveen bij amateurverenigingen in de regio introduceert. Via Clubplan kunnen amateurverenigingen een sportief partnership met de club aangaan. Met het partnership willen wij de amateurverenigingen op vlakken helpen waarvan zij aangeven behoefte aan te hebben. Andersom kan de club via hen hun leden in aanraking laten komen met sc Heerenveen. Streven is om tijdens ons honderdjarig jubileum honderd verenigingen aan ons te hebben gebonden.

Sponsors en partners

Bij sc Heerenveen zijn de sponsors en partners lid van de OSSH. De prestaties op het veld en de bestuurlijke onrust binnen sc Heerenveen hebben de afgelopen jaren invloed gehad op het ledental. In drie jaar tijd willen we - met de huidige economische groei in ogenschouw nemend - groeien naar 600 OSSH-leden.

Net als onze supporters geven onze sponsors en partners aan niet alleen in de eerste en tweede helft vermaakt te willen worden, maar ook voor, tijdens en na het duel en buiten wedstrijddagen om. Tijdens het seizoen 2018/2019 organiseren we al diverse netwerk ontmoetingen en ontbijtsessies met de selectie. Daar gaan we mee door.

Zakelijk netwerk

De belangrijkste pijler om het aantal OSSH-leden uit te breiden, is - naast attractief voetbal - de kracht van het zakennetwerk te benutten en dat relaties van de leden als gevolg van de goede verhalen en ervaringen eveneens onderdeel willen uitmaken van onze businessclub. Dat houdt in dat we sponsors als partner gaan beschouwen en de OSSH meer gaan zien als zakelijk netwerk, bedoeld om er onderling beter van te worden. Zo zullen we binnen de beperkingen en mogelijkheden van de privacywet - de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) - samen met de OSSH onderzoeken of data gekoppeld kan worden voor commerciële activiteiten van sc Heerenveen en het OSSH-lid.

Ten slotte willen we de relaties met onze huidige OSSH-leden verbeteren. Om dat te bewerkstelligen, willen we onze sponsors en partners persoonlijker benaderen en maatwerk leveren: ieder lid is uniek en heeft andere motivaties en behoeften om bij de OSSH horen. Hierin zijn we de afgelopen jaren tekortgeschoten. Ieder lid moet zich erkend, herkend, gezien en gehoord voelen. We willen weten wat er speelt onder sponsors en partners. Daarbij gaat het gebruik van data een belangrijke rol spelen (zie 'Informatie- en communicatietechnologie').

Merchandise

Voor aanvang van het seizoen 2018/2019 hebben we de Feansjop verbouwd tot de Feanstore van nu. De nieuwe winkel is modern en kan op veel lovende reacties rekenen, maar moet de gedane investering nog terugverdienen. Daarbij zetten we niet alleen in op de fysieke winkel, maar zeker ook op de webshop.

De totale merchandise-opbrengsten in het seizoen 2018/2019 willen we in drie jaar tijd met circa 60 procent doen laten toenemen. Dit gaan we realiseren door aanpassing van het assortiment en door gebruik te maken van de digitale ontwikkeling waaraan we de komende jaren zullen werken. Clubartikelen moeten gemakkelijk besteld en geleverd kunnen worden. Waar mogelijk zullen spelers in onze Feanstore aanwezig zijn om actief deel te nemen aan de verschillende activiteiten in de winkel.

Op online-vlak hebben we als club een inhaalslag te maken. Daar gaan we met ingang van het seizoen 2019/2020 mee aan de slag (zie 'Informatie- en communicatietechnologie'). Onder andere de merchandise-verkoop moet daar de vruchten van gaan plukken.

ALGEMENE ZAKEN

- ♥ Functiehuis in kaart brengen (personeelszaken)
- ♥ Iedere werknemer werkt met plezier bij sc Heerenveen (personeelszaken)
- ♥ Stijging van het aantal vrijwilligers
- ♥ Verjonging van de groep vrijwilligers
- ♥ De *mienskip* structureel binden en blijven binden aan de club (mvo)
- ♥ 50 procent van de supporters weet welke maatschappelijke activiteiten de club organiseert (mvo)
- ♥ Elke supporter, sponsor en partner in kaart brengen met behulp van een database (ict)
- ♥ Een nieuwe, gebruiksvriendelijke website en clubapp lanceren (ict)
- ♥ Naamsbekendheid van de club vergroten (communicatie)

De bovenstaande doelstellingen komen voort uit het strategisch plan voor de periode 2019-2022. Onder 'algemene zaken' behandelen we hier de onderwerpen personeelszaken, het vrijwilligersbeleid, het Abe Lenstra stadion en de veiligheid binnen ons stadion, maatschappelijk verantwoord ondernemen, duurzaamheid, informatie- en communicatietechnologie en communicatie.

Personeel

We willen als club weer een eenheid zijn. Dat begint intern. Het is zaak de afdelingen en medewerkers weer met elkaar te verbinden. Door samenwerking ontstaan de beste ideeën en kunnen we het eerste elftal maximaal laten presteren. Gezamenlijk goed werk leveren, zodat we met z'n allen een klimaat creëren waarin iedereen met plezier bij sc Heerenveen werkt: *mei-inoar foarút*.

Personeelszaken

Bij sc Heerenveen houdt de afdeling personeelszaken zich bezig met het personeelsbeleid. In het seizoen 2018/2019 is op dat vlak een begin gemaakt. Zeker nu de arbeidsmarkt weer aantrekt, is het van belang zo snel mogelijk een kwalitatieve afdeling personeelszaken op te bouwen. Net als alle organisaties willen ook wij goede werknemers binnenhalen en -houden. De individuele werknemer moet de aandacht krijgen die hij of zij verdient. We willen niet alleen goede voetballers en trainers opleiden, maar ook goed personeel.

Een van de eerste acties binnen personeelszaken is het functiehuis herwaarderen. Wat doet iedereen, wat houdt elke rol in en waar ligt welke verantwoordelijkheid? Dat is de eerste stap om uit te zoeken wat de ambities van iedereen zijn en of iedereen op zijn of haar plek zit. Wanneer we het functiehuis (inclusief salarishuis) opnieuw in kaart hebben gebracht, gaan we aan de slag met het ontwerpen en introduceren van een gesprekscyclus. Daarmee gaan we het professionele personeelsbeleid, waarin de ontwikkeling van de medewerker centraal staat, verder vormgeven. Denk hierbij aan werving en selectie, duurzame inzetbaarheid en secundaire arbeidsvoorwaarden.

Vrijwilligers

Stewards, ballenjongens en -meisjes, begeleiders, bestuurs-leden, verslaggevers, programmaboekjes-verkopers en -vouwsters, gastgezinnen, ondersteuners van mvo en de kidsclub, docenten Nederlands, doekdragers, schoonmakers, redactieleden, social mediaredacteuren, gastheren en -dames, scouts, chauffeurs, speakers, (assistent-)scheidsrechters, leden van het stichtingsbestuur, terreinknechten, jeugdteammanagers, verzorgers, materiaalmannen, winkelpersoneel, observatoren, museummedewerkers, rondleiders, promotieteamleden, een e-sporter, fysiotherapeuten en parkeerhulpverleners zetten zich dagelijks, wekelijks, maandelijks of jaarlijks zo goed als belangeloos in voor sc Heerenveen. Zonder hen heeft sc Heerenveen geen bestaansrecht.

Alle vrijwilligers van de club zijn lid van Aktie'67 of Vrijwilligersvereniging sc Heerenveen. In totaal kan de club rekenen op meer dan zeshonderd vrijwilligers. Ondanks dit mooie aantal kampt de club met een vrijwilligerstekort. Bovendien is er onder de groep vrijwilligers sprake van vergrijzing. Hier gaan we de komende jaren mee aan de slag.

Waardering

Om in de toekomst over genoeg vrijwilligers te beschikken, is het van belang om jongeren en jongvolwassenen enthousiast te maken voor vrijwilligerswerk binnen sc Heerenveen. Dat bereiken we door de huidige vrijwilligers goede faciliteiten te bieden, ervoor te zorgen dat het tijdens hun werkzaamheden voor de club aan niets ontbreekt en hen de waardering te geven die ze verdienen.

De club waardeert zijn vrijwilligers enorm en hoopt dat gevoel ook daadwerkelijk over te dragen in de vorm van een goede onkostenregeling, een gezamenlijke kerstborrel en een jaarlijks vrijwilligersfeest. Daarnaast wil de club aandacht besteden aan het thuisfront van de vrijwilliger dat wanneer hij of zij zich inzet voor de club hem of haar een aantal uren moet missen.



Abe Lenstra stadion

Het Abe Lenstra stadion is sinds het seizoen 1994/1995 de thuisbasis van sc Heerenveen. Met trots blikken we terug op wat we daarvoor en sindsdien meemaakten, maar tegelijkertijd kijken we vooruit. In de komende drie jaar gaan we alle mogelijkheden onderzoeken of de huisvestingskosten op de middellange termijn verder omlaag gebracht kunnen worden.

Het stadion moet een plek zijn waar men niet alleen op wedstrijddagen, maar ook doordeweeks naartoe wil gaan. Van het stadion willen we een trekpleister maken met een museum waar bezoekers een rondleiding kunnen krijgen en waar men heerlijk kan eten en drinken. Om dat te realiseren, gaan we in het stadion met de horecafaciliteiten aan de slag.

In het seizoen 2018/2019 zijn er onder de noordtribune twee nieuwe ruimten gerealiseerd. sc Heerenveen beschikt nu over een wind- en waterdicht krachthok waar alle spelers van de club kunnen trainen en eventueel werken aan het herstellen van blessures. Daarnaast hebben leden van supportersvereniging Nieuw Noord er een fraaie omloop gerealiseerd. De omloop kan op veel lof rekenen. Zoveel zelfs dat de club hen heeft gevraagd mee te werken aan het opknappen van de kleedkamers in het Abe Lenstra stadion: *mei-inoar foarút*.

Voor aanvang van het seizoen 2019/2020 is het hoofdveld van het stadion aangepakt. De ruim twee jaar geleden aangelegde grasmat was aan groot onderhoud toe. De slechte grassen en viltlagen werden verwijderd waardoor de vlakheid van het veld op een goede manier is hersteld. Vervolgens werd de grasmat bezand en opnieuw ingezaaid, zodat er bij de start van het seizoen 2019/2020 een perfect veld ligt.

Daarnaast heeft sc Heerenveen de afgelopen periode geïnvesteerd in een modern wifi-netwerk. Mensen kunnen op alle plekken in het stadion gebruikmaken van draadloos internet en de clubapp. Met de verzamelde data kan de club vervolgens de bezoekers in de toekomst via de app persoonlijk benaderen en inspelen op hun specifieke behoeften en wensen.

Tenslotte gaat de club de videoschermen en de geluidsinstallatie in het stadion vervangen. De nieuwe schermen en installatie leiden tot een betere wedstrijdbeleving bij zowel de supporters als de spelers en bieden ons de infrastructuur voor een succesvolle jubileumviering.

Veiligheid

Op grond van de vergunning van de burgemeester voor het spelen van thuiswedstrijden is sc Heerenveen verantwoordelijk voor de wedstrijdorganisatie in het Abe Lenstra stadion en een eventueel bijbehorend evenemententerrein. De afdeling veiligheid is onder te verdelen in vier onderdelen: wedstrijdorganisatie, supporterszaken, veiligheidszaken en stewarding.

De belangrijkste doelstelling is dat iedereen die het stadion bezoekt goed georganiseerd, ordelijk en veilig wedstrijden van sc Heerenveen kan bijwonen en daardoor een positief beeld overhouden aan hun bezoek. Dat wil de club bewerkstelligen door gastvrij, klant- en servicegericht en faciliterend op te treden.

Om het voetbal toegankelijker te maken, heeft sc Heerenveen een supporterscoördinator in dienst, ook wel: *supporter liaison officer* (SLO). De SLO weet wat er onder de supporters leeft, zorgt voor een goede relatie tussen de club en zijn supporters, vormt de schakel tussen beide partijen en is de spreekbuis namens de club richting zijn supporters en andersom.

Supporters, sponsors en partners krijgen vanaf het seizoen 2019/2020 te maken met een nieuw toegangscontrolesysteem. De oude scanpoorten worden na het seizoen 2018/2019 vervangen door handscanners waarmee men met de mobiele telefoon zijn of haar (seizoen)kaart laat scannen en toegang krijgt tot het Abe Lenstra stadion. Nog voor aanvang van het seizoen 2019/2020 heeft sc Heerenveen nieuwe portofoons aangeschaft waarmee stewards weer veilig hun werk kunnen uitvoeren.

Ook op de middellange termijn staan er bij sc Heerenveen zaken op de veiligheidsagenda. Zo heeft het systeem waarmee de club cameratoezicht houdt, aandacht nodig: zowel software- als hardwarematig zijn er aanpassingen nodig om de veiligheid in het Abe Lenstra stadion te vergroten. Hier gaat de club de komende periode mee aan de slag.



Maatschappelijk verantwoord ondernemen

sc Heerenveen is meer dan alleen een voetbalclub en wil samen met de stakeholders zijn maatschappelijke betrokkenheid tonen in Heerenveen en Friesland of daarbuiten. Sinds het seizoen 2014/2015 doet de club dat al door als maatschappelijk platform te fungeren in de vorm van een speciale mvo-loge. Gezamenlijk met de gemeente Heerenveen en partners uit de regio geeft sc Heerenveen vorm aan diverse maatschappelijke projecten.

Vanaf het seizoen 2019/2020 start sc Heerenveen ook met het aangaan van commercieel maatschappelijke partnerschappen. Dit omdat de club het belangrijk vindt samen met de betrokken partners maatschappelijke impact te creëren in Friesland en daarbuiten, iets terug te doen voor de maatschappij en voor de omgeving van betekenis te zijn door de inzet van de kracht van voetbal.

De doelstelling op het gebied van mvo is de *mienskip* structureel te binden en te blijven binden aan sc Heerenveen. Dat wil de club onder andere bereiken door via mvo de zichtbaarheid van de club in Heerenveen, Friesland en daarbuiten te vergroten. Daarnaast zoekt de club ook maatschappelijk gezien de samenwerking met leden van de OSSH door het verbinden van een of meerdere partners aan maatschappelijke projecten.

Uit onderzoek van KNVB Expertise blijkt dat tijdens het seizoen 2018/2019 85 procent van de supporters van sc Heerenveen op hoogte is dat de club maatschappelijke activiteiten onderneemt. 43 procent weet (circa) welke activiteiten dat zijn. Voor het seizoen 2019/2020 heeft de club de doelstelling dat percentage naar 50 procent te brengen.

Duurzaamheid

Behalve maatschappelijke projecten wil sc Heerenveen ook op het gebied van duurzaamheid zijn steentje bijdragen aan de samenleving. Enerzijds omdat de club het belangrijk vindt om op die manier mee te werken aan een betere maatschappij, anderzijds omdat huidige en potentiële partners steeds vaker duurzaamheid een belangrijk onderwerp vinden bij het onderhouden of aangaan van een samenwerking. Over drie jaar wil sc Heerenveen qua duurzaamheid een voorbeeldclub zijn in Nederland.

Informatie- en communicatietechnologie

In de tijd waarin het gebruik van data steeds belangrijker wordt, heeft sc Heerenveen de afgelopen jaren de boot gemist. Er is geen systeemarchitectuur voor handen waarmee de club aan de hand van data-analyse kan inspelen op de behoeften en wensen van onze supporters, sponsors en partners.

Tijdens het seizoen 2019/2020 gaat sc Heerenveen door middel van een systeemarchitectuur starten met het analyseren van data en daarmee een begin maken met fanrelatiemanagement. Dat houdt in dat wij onze supporters leren kennen en we hen individueel of als groep kunnen benaderen met gerichte marketingacties om daarmee de omzet van de club te verhogen.

Daarnaast zullen we een nieuwe, gebruiksvriendelijke website en clubapp gaan lanceren. Met name onze website is sterk verouderd en toe aan vervanging. In de loop van het seizoen 2019/2020 gaan de nieuwe website en app online. Met behulp van de app moet het daarnaast ook gemakkelijker worden om kaarten te bestellen voor de wedstrijden van sc Heerenveen.

Communicatie

Van de website en app is het een kleine stap naar de communicatie-afdeling die als overkoepelende doelstelling heeft de naamsbekendheid van en binding met de club te vergroten. Daarnaast liggen er interessante mogelijkheden om met het bereik van onze social mediakanalen onze sponsors en (maatschappelijke) partners een platform te bieden.

Uit onderzoek van KNVB Expertise - waarbij meerdere antwoorden konden worden ingevuld - blijkt dat supporters van sc Heerenveen het liefst via e-mail en de website geïnformeerd worden over nieuws en informatie afkomstig van de club. Via e-mail willen we doel- en persoonsgerichter gaan communiceren. Hierbij is de implementatie van digitalisering en datagebruik cruciaal.

Met de nieuwe website en app willen we inspelen op de wensen en behoeften van onze supporters en sponsors. Tot slot willen we ook progressie boeken met onze social mediakanalen. Door middel van het creëren van unieke video's, teksten, foto's en andere content willen we elke doelgroep aanspreken. Social media zijn populair onder jongeren en voor ons een mogelijkheid sc Heerenveen bij hen onder de aandacht te brengen.

BIJLAGE 1: ORGANIGRAM

