

# Beleidsplan

*samenvatting*

**2017/2018 – 2020/2021**

**“De klup is fan ús”**

## **Inleiding**

Het beleidsplan van sc Heerenveen zet uiteen waar we in de komende jaren de pijlen op richten om onze continuïteit te waarborgen. Vrij vertaald: Met een gezonde financiële huishouding blijvend goed en aantrekkelijk voetbal spelen in een goed gevuld Abe Lenstra Stadion. Het beleidsplan is de basis; vanuit deze basis zullen er plannen komen voor de diverse onderdelen van de club, die steeds hun oorsprong vinden in het beleidsplan.

De uitdagingen die de club heeft zijn groot. De sportomgeving verandert snel, de opkomst van nieuwe media en de vervaging van de grenzen tussen de bestaande media gaan er voor zorgen dat de sportbeleving er over 10 jaar anders uit zal zien dan nu. De cruciale vraag is dus hoe we een traditionele club als sc Heerenveen de nieuwe tijd binnen loodsen.

In 2020 bestaat de club 100 jaar; een mooi moment om de balans op te maken en te kijken of de richting die we met dit beleidsplan hebben gegeven de juiste is geweest. In 2020 zijn we een stabiele en financieel gezonde club die meespeelt in de play-offs. Nu de economische tekenen weer gunstig zijn, is het zaak om vooruit te kijken en gemeenschappelijk te werken aan een duurzame toekomst, waarbij we op een innovatieve manier naar optimaal resultaat moeten blijven zoeken.

Eén ding staat vast, we zijn een club van de mensen, in een plaats waar alle fans en supporters een plek moeten kunnen hebben in het stadion. De grote schare vrijwilligers, betrokken medewerkers en trouwe fans, zijn de pijlers onder langdurig succes van de club. Het is aan ons allen om in eendrachtige samenwerking de weg richting 2020 te bewandelen. Te respecteren wat ons groot heeft gemaakt, te omarmen wat ons verschillend maakt en te zien dat er maar één ding is wat ons echt verbindt.

### **'De klup is fan ús!'**

Voor het succes van sc Heerenveen kan men realistisch gezien via een paar KPI's een meting doorvoeren: het succes van voetbal en de financiële gezondheid, alsmede de relatie naar onze omgeving, met name de sponsors, supporters, vrijwilligers en de media.

Niets is zo grillig als professionele sport waar een bal op de binnenkant (of buitenkant) van de paal het verschil kan maken tussen extra tv-inkomsten en startrechten in (Europese) competities of niet. Een sport, waar de fitheid en het uitblijven van blessures bij spelers kunnen beslissen over de omvang van de groep medewerkers.

Puur bedrijfsmatig kunnen we zeggen:

### ***Input > Proces > Output***

Nu wordt een BVO vaak vergeleken met een MKB bedrijf; dat is soms ten onrechte. Als één van de eerste bedrijfstakken is de professionele sport zich doordrongen van twee extra items die zich integraal verbinden aan de activiteit:

### ***Input > Proces > Output > Effect > Impact***

sc Heerenveen is geen bedrijf met een inkoop- en een verkoopkant. Het is veel meer en dat heeft zijn weerslag op de beslissingen die we nemen.

De informatie die ten grondslag ligt aan het aantrekken, beter maken en verkopen van spelers is van levensbelang. Het vormt de levensader van de club. Verderop in dit plan wordt beschreven wat we daaronder verstaan.

Een effect van de juiste beslissingen op voetbalgebied is het enthousiasme rond het voetbal. Goed gevulde OSSH-ruimtes, waar het netwerken 3.0 plaatsvindt, een nooit aflatende steun van vrijwilligers en goed gevulde tribunes waar supporters achter hun club staan, zijn de resultaten van goede keuzes. En vormen tegelijkertijd de steunpilaar onder het financiële beleid van de club.

Kort gezegd kunnen we ons richten op een aantal doelen:

- Een stabiele plek in de subtop (tussen 4 en 8)
- Aantrekkelijk en aanvallend voetbal
- Jeugdopleiding in de top 6 van Nederland
- Doorstroming van talent naar de eerste selectie
- Commerciële omzet groeit 10% per jaar tot 2020
- Verdere professionalisering van de organisatie
- Kosteneffectiviteit

Het effect en de impact van het realiseren van deze doelen meten we als volgt:

- Meest neutrale en geliefde club van Nederland
- Stadionbezetting minstens 85%
- Minstens 15.000 seizoenkaarten
- Top 5 (social) media positie
- Toppositie als MVO steunpunt van Friesland
- Saamhorigheid en bestuurlijke rust

### **Kernwaarden**

De successen uit het verleden zijn geen toeval of geluk. Ze kwamen voort uit weloverwogen en gedurfde beslissingen in het perspectief van die tijd, met de mogelijkheden die er toen waren. Ook toen waren de kernwaarden de basis van het succes van sc Heerenveen:

**“Nuchter, eigenzinnig, passievol, energiek, gedurfd en betrouwbaar”**

### **Missie**

De missie van sc Heerenveen bestaat uit het spelen van betaald voetbal op het hoogste niveau, met speciale aandacht voor de regionale en maatschappelijke taak die ze zichzelf heeft toegedicht. Met respect en dankbaarheid naar het verleden en met gepaste trots en durf naar de toekomst.

## Visie

Ondanks dat het speelveld verandert en de concurrentie niet stilstaat, is het onze visie om sterk en vastbesloten aan kernwaarden vast te houden. De trend om delen of een deel van de club in handen van één of meerdere externe partij(en) te geven, moeten wij tegenstand bieden. Niet als Gallisch dorp, maar gewoon vanuit de sterktes van de club en haar regio. Verkoop kan op korte termijn een vaak financieel voordeel opleveren, maar op lange termijn schade aanrichten.

Juist omdat de omgeving verandert, zijn de kernwaarden van ons succes belangrijker dan ooit. Als we aantrekkelijk voetbal blijven spelen, op bestuurlijk vlak de rijen gesloten houden en voldoende aanknopingspunten vinden om partners financieel aan ons te binden, verstevigen we onze niche positie in de hedendaagse voetbalcultuur. Bovendien blijven we met onze kijk op voetbal de club dichtbij de mensen houden.

Daarbij is goed koopmanschap en het accent op goede scouting en de jeugdopleiding van blijvend essentieel belang voor sc Heerenveen. De hiervoor noodzakelijke budgettaire ruimte zal worden gecreëerd.

Gelukkig hoeven we geen dingen te laten omdat we mee moeten in een veranderingscultuur in het professionele voetbal. Sterker: juist omdat de budgetten onder druk staan bij kleinere clubs, zijn zij te veel afhankelijk van tv-gelden en moet er een grotere focus komen op het aanleveren van meer en betere informatie voor het maken van strategische beslissingen. De ruimte voor fouten, interpretatieverschillen, onduidelijkheden en communicatiestoringen wordt telkens kleiner, terwijl de concurrentiestrijd telkens heviger wordt.

In dit spanningsveld begeeft sc Heerenveen zich. De uitdaging is groot en er staat veel op het spel. In gemeenschappelijkheid maken we het verschil, waarbij we geen tijd te verliezen hebben.

**“sc Heerenveen zal langdurig succesvol blijken als het de balans weet te vinden tussen het innovatieve, eigenzinnige voetbalbedrijf aan de ene kant en het nuchtere, emotionele clubgevoel aan de andere kant.”**

## Analyse

Voordat in dit beleidsplan dieper wordt ingegaan over de te volgen strategie en het bijbehorende beleid, dient er een analyse plaats te vinden over de huidige stand van zaken, per oktober 2017. Gebruik wordt gemaakt van een standaard SWOT analyse zoals dat ook in het normale bedrijfsleven gebruikelijk is. Eén van de items waar een BVO toch ook een gewoon bedrijf is.

## Sterktes

- Club sterk verankerd in de harten van de fans en sponsors
- Sterk imago in Nederland, hoge gunfactor
- Goede positie als opleidingsclub
- Enorme steun van de vrijwilligersorganisatie

## **Zwaktes**

- Relatief schraal economisch achterland
- Verouderde infrastructuur, met name op trainingslocaties
- Nederlandse clubs hebben nadeel door Nederlandse regelgeving, daardoor zwakkere concurrentiepositie t.o.v. buitenlandse clubs
- Door bestuurlijke perikelen van de afgelopen jaren, is een deel van de goodwill bij een deel van de sponsors en supporters verloren gegaan

## **Kansen**

- Veranderend medialandschap leidt tot aanwas jonge fans
- Betere keuzes leiden tot een unieke voetbaltechnische concurrentiepositie
- Investeren in opleiden van jeugd ; zowel fysiek als mentaal
- Herstel in de economie, groei in de commerciële omzet

## **Bedreigingen**

- Supportersgeweld
- Bovengemiddelde emotie bij wisselvallige prestaties

## **Strategie & Beleid**

### **Algemeen**

Voor een aantal belangrijke pijlers voor de stabiliteit en de rust in de club is specifieke aandacht, te weten:

### **HRM Beleid**

De investering in de medewerkers is een verplichting die niet alleen geldt voor de voetballers die we onder contract hebben. De trots van de medewerkers verplicht de club als zorgvuldig werkgever te investeren in haar mensen.

### **Vrijwilligers**

“Waar zouden we zijn zonder onze vrijwilligers?”, is een vaak gehoorde vraag op het stadion. Het antwoord is net zo kort als niet verrassend: nergens! Met bijna 600 vrijwillige medewerkers beschikt sc Heerenveen over een grote groep zeer waardevolle en gewaardeerde mensen, die onontbeerlijk is. De vergrijzing van de maatschappij heeft ook zijn weerslag bij de vrijwilligers. We zullen dus actief blijven moeten zoeken naar nieuwe vrijwilligers.

### **AFAS**

In 2017 is een begin gemaakt met de introductie van AFAS als nieuwe software. Deze investering moet ons voordeel opleveren, zeker ten aanzien van processen en het vollediger en sneller aanleveren van juiste informatie.

## **Governance**

Sinds de terugkeer naar het traditionele governance-model, ligt de bestuurlijke focus op rolduidelijkheid en rolvastheid. Alle geledingen binnen de club zijn vertegenwoordigd in het Stichtingsbestuur, terwijl de RVC beschikt over leden met specifieke portefeuilles.

## **Voetbal**

Het streven is om in de toekomst managers, coördinatoren, trainers, spelers en ander personeel te werven die zich kunnen vinden in dit beleid. Daardoor wordt het clubbeleid niet afhankelijk van passanten, maar krijgt de club een eigen identiteit, waarbij iedereen het realiseren van dit beleidsplan als gemeenschappelijke doel heeft.

## **Eerste selectie**

Binnen sc Heerenveen hebben we een duidelijke speelwijze bij de eerste selectie, die essentieel is voor de gehele voetbalopleiding. Uitgangspunt is om spelers individueel beter te maken. Voor sc Heerenveen is dat de levensader van de club omdat we ons verdienmodel hieraan ontleen.

Met het eerste elftal hebben we de ambitie om ieder jaar voor Europees voetbal te strijden en succes in de beker te boeken. Om dit te kunnen realiseren moeten we een optimaal professionele sfeer creëren. Alles moet zo geregeld zijn dat spelers optimaal kunnen presteren. De selectie van sc Heerenveen bestaat uit:

18 spelers die kwalitatief onze ambities in kunnen vullen. Dit zijn spelers die iedere week de concurrentie aan moeten gaan om in het basiselftal te komen.

4 opleidingsspelers die mee mogen trainen en spelen bij de eerste selectie. Zij moeten uiteindelijk de stap naar de kern van 18 spelers maken. Dit kunnen zowel spelers vanuit de academie als de scouting zijn.

De eerste selectie heeft een speelwijze die bij de visie van sc Heerenveen hoort, te weten:

- Een winnend team met voetballende intenties
- 1-4-3-3
- Dynamisch elftal dat qua werkethiek bij Friesland past.

## **Faciliteiten**

Eén van de belangrijke pijlers voor het technisch beleid zijn de faciliteiten. Om structureel mee te komen met de subtop in de Eredivisie moeten we ook faciliteiten creëren die bij deze ambitie passen. De huidige accommodatie voldoet niet meer aan de eisen van topsport in Nederland. Daarom moeten we met een gefundeerd plan komen tot Skoatterwâld 2.0 en aandacht hebben voor verbetering van de faciliteiten in het stadion.

## **Het beloftenteam**

Het beloftenteam is onderdeel van de voetbalacademie en zal bestaan uit 12-14 spelers. Deze groep bestaat uit spelers die nog niet direct de stap kunnen maken vanuit de Onder 19, maar wel potentie hebben om in de toekomst betaald voetbal te halen.

## **Academie**

Het beleid van de academie komt voort uit de visie en missie van sc Heerenveen en wordt vorm gegeven via het verdienmodel. Spelers en trainers moeten het verdienen om de volgende stap te zetten in de academie. De academie bestaat uit zes teams, waaronder Jong Heerenveen, en de voetbalschool.

## **Vrouwenvoetbal**

Sinds jaar en dag heeft sc Heerenveen zich gecommitteerd aan het vrouwenvoetbal. We blijven dan ook het vrouwenvoetbal actief ondersteunen.

## **Scouting**

We werken naar aanleiding van de speelwijze die geldt bij het eerste elftal. Vanuit deze speelwijze werken we met teamprofielen en positieprofielen. Om goed voorbereid te zijn hebben we een schaduwelftal met op iedere positie vijf opties om ons elftal te versterken. Dit zijn spelers uit de externe- en interne scouting.

## **Personeelsbeleid afdeling Voetbalzaken**

Behalve dat we spelers willen opleiden voor het eerste elftal, willen we dit ook doen met onze trainers. Dit betekent dat iedere trainer ook een persoonlijk ontwikkelingsplan krijgt.

## **Commerciële zaken**

sc Heerenveen heeft de laatste jaren geleden onder de economische crisis en de bestuurlijke onrust. De combinatie van beiden heeft gezorgd voor een fikse daling van de commerciële omzet over de laatste 5 jaar. Sinds dit jaar zien we een voorzichtig herstel, ingegeven door het herstel van de economie maar ook vanwege de teruggekeerde rust binnen de club. Sponsors die eerder de club verlieten, keren terug in de OSSH en sponsors die bleven kijken voorzichtig naar uitbreiding van het sponsorpakket.

Per accountmanager worden individuele doelen gesteld, wat moet leiden tot de gestelde verhoging van de omzet. Nieuwe initiatieven dienen te worden geïntensiveerd. Hedendaagse commerciële inzet vereist meer dan de traditionele kop koffie of bitterbal na de wedstrijd.

## **PR & Communicatie**

De afgelopen jaren heeft sc Heerenveen een inhaalslag gemaakt op het gebied van communicatie. De club zet meer in op aanwezigheid op de juiste kanalen, daarbij in ogenschouw nemend dat de kanalen snel veranderen en de doelgroep van de kanalen snel wisselt.

De relaties met de pers zijn goed en professioneel. In het spanningsveld tussen traditionele en moderne media is de club een facilitator waarbij we de regionale pers een warm hart toedragen.

## **Ticketing / Stadion**

De integratie van Ticketing en Feansjop moet zijn beslag krijgen in een fysieke omgeving waarbij medewerkers zowel kaartjes als merchandising moeten kunnen verkopen.

Het 'connected' maken van het stadion is een prima eerste stap naar een andere stadionbeleving. Nu is het de tweede stap, wat betekent dat we de app moeten gaan laden en dat er content, prijsvragen, aanbiedingen en functionaliteit toegevoegd moeten worden om de app te laten floreren.

Om een optimale stadionbeleving te houden, moeten we overwegen om op termijn de sta-tribune uit te breiden over het hele onderste gedeelte van de noordtribune. Het zijn immers de jonge fans die gretig gebruik maken van de extra plekken in het staanvak. Cruciaal is de juiste timing, omdat een deel van de zitplaatsen in dat geval verplaatst dient te worden naar een ander deel van het stadion.

### **Kidsclub**

Kinderen zijn de supporters van morgen. We participeren actief richting scholen en zullen de activiteiten rond wedstrijden, vakanties en clinics verder uitbreiden. De jeugd is onze toekomst, eens te meer omdat er ook bij sc Heerenveen sprake is van vergrijzing. Budget voor verdere activatie zal hiervoor dan ook worden gecreëerd.

### **Supportersbeleid**

We hebben een unieke schare supporters waar menig club jaloers op is. Het gevaar schuilt in het feit dat de focus op een klein deel van de supporters komt te liggen die meer aandacht vragen. Samen met de twee supportersverenigingen zoeken we naar maatwerk om alle supporters op een veilige en aangename manier een wedstrijd te laten bezoeken.

Er is tegelijk de verplichting de band met de supporters sterk te houden. Een deeltijd SLO, als schakelpunt tussen supporters en Supportersservice, is de eerste stap naar drempelvrij contact. Gesteld wordt dat grensoverschrijdend gedrag niet bij sc Heerenveen past en dus met alle middelen moet worden bestreden.

Doel is om de interactie tussen supporters, de clubleiding en ook sponsors verder te intensiveren. sc Heerenveen is een verbindend platform tussen supporters, bedrijven en de maatschappij.

Niets is onmogelijk in de sport, de juiste stappen na de juiste keuzes helpen om te winnen. We zijn bij sc Heerenveen trots op het bereikte resultaat uit het verleden. De keuze is aan ons om de juiste beslissingen voor nu en de toekomst te maken. In het beleidsplan staan de contouren langs waar we de komende jaren zullen gaan opereren. Bij alles garanderen we de continuïteit van de club, zonder onverantwoorde keuzes.

**Samen zijn we sc Heerenveen.**