



Beleidsplan Sportclub Excelsior

Inhoud

Voorwoord	2
Samenvatting	3
Historie.....	4
Maatschappelijke ontwikkelingen	5
Waar staan we nu?	8
Toekomst	9
Scenario 1. Krimp: 'klein maar fijn'	10
Scenario 2. Pas op de plaats: 'gewoon doorgaan'	10
Scenario 3. Groei: 'maximalisering gebruik'	11
Financiën en accommodatie	13
'Out of the Box'-opties.....	14
Conclusie: visie op ontwikkeling van SC Excelsior	16
Keuze van het bestuur	16
Korte termijn.....	16
Lange termijn	17
Bronnen.....	18
Bijlagen.....	19
Bijlage 1 Organisatiestructuur Excelsior 2018	19
Bijlage 2. Wensen.....	20
Bijlage 3. Plattegrond Stichting Sport- en Wijkcomplex Woudestein.....	21
Bijlage 4. Vernieuwingsplan accommodatie.....	22





Voorwoord

Dit beleidsplan geeft een beeld van de keuzen die Sportclub Excelsior in 2018 zal moeten maken.

Eerst volgt een samenvatting van het plan. Vervolgens komt een historische introductie en een karakterisering van de huidige stand van zaken aan bod. Voor de toekomst komt daarbij een aantal condities en eisen naar voren. Dan wordt een drietal mogelijke ontwikkelingsscenario's gepresenteerd, met speciale aandacht voor de financiën en enkele minder voor de hand liggende opties. Op basis hiervan maakt het bestuur vervolgens een beargumenteerde keuze, met concrete stappen voor de korte en lange termijn.

Wij hopen hiermee inzicht te verschaffen in de richting die het bestuur van de SC Excelsior wenst in te slaan. Reacties op deze visie zijn van harte welkom.

Bestuur Sportclub Excelsior,

Cock van Zanten, Mels Fok, Jacko van Ast, Joris de Caluwé

Rotterdam, Juni 2018





Samenvatting

De vereniging *Sportclub (SC) Excelsior* werd in 1902 opgericht en heeft zijn thuis op het terrein van de in 2017 opgerichte *Stichting Sport- en Wijkcomplex Woudestein*. Door SC Excelsior werd in 1989 om de geldstromen uit elkaar te houden de *Stichting Betaald Voetbal (SBV) Excelsior* opgericht. De in het profvoetbal verplichte jeugdopleiding bleef bij de SC Excelsior. Een verbetering in de positie van de SBV leidde in 2016 tot de oprichting van de *Excelsior Jeugd Opleiding (EJO BV)*. Hiermee wordt beoogd transparantie te brengen in de activiteiten van de jeugdopleiding en in de bekostiging daarvan ten opzichte van de Vereniging. Bovendien wordt ingezet op verdere kwaliteitsverbetering.

Anno 2018 is de SC Excelsior een vitale en krachtige vereniging met rond 850 (vooral jeugd)leden, twee betaalde locatiebeheerders en een beperkte groep toegewijde vrijwilligers die gezamenlijk de vereniging doen bloeien.

De laatste jaren stijgt de vraag naar gebruikruimte en moderne faciliteiten op Woudestein sterk, zowel van de vereniging SC Excelsior en de Excelsior Jeugd Opleiding, als van diverse maatschappelijke instanties. Het bestuur stelt voor om – voor zover redelijkerwijs mogelijk is - aan deze toenemende vraag te voldoen. Dat betekent dat niet gekozen wordt voor een kleine ‘elitevereniging’, noch voor een ‘pas op de plaats’ met de huidige verouderende faciliteiten.

Keuze voor groei betekent dat al in het seizoen 2017-2018 een dagopleiding voor de opleidingsteams wordt gestart en de wedstrijden van vier van deze teams worden overgebracht naar de zondag. Verder vindt uitbreiding plaats met meisjesteams voor O17, O16 en - indien daar voldoende spelers voor zijn - een 2e seniorenelftal. Er worden jeugdveldjes en een zandbak op de groenstrook Oostzijde aangelegd en er komt een ruimte voor trainers, begeleiding en materialen boven op het nieuwste kleedkamergebouw.

Daarnaast vindt uitbreiding plaats van het bestuur met een penningmeester, er wordt een derde (parttime) locatiebeheerder aangesteld en er komen commissies voor onderbouw, middenbouw, (sociale) activiteiten, scheidsrechters en toernooien.

In samenwerking met SBV Excelsior en de gemeente vindt een verkenning plaats van een Masterplan voor de omgeving dat op lange termijn moet leiden tot een gezonde ontwikkeling van de hele Excelsiorfamilie.



Historie



In 1902 was **Excelsior** een van de eerste arbeidersclubs. Tot dat moment was voetbal vooral een elitesport, maar vanaf de eeuwwisseling nam het aantal arbeidersclubs snel toe. Woudestein werd de thuisbasis van Excelsior, al speelde de club twee keer kort op een ander terrein. In 1907 werden wedstrijden gespeeld op het Afrikaanderplein en van 1922 tot 1939 was het Toepad het thuishoer van Excelsior. Kort voor de oorlog, toen aan het Toepad een marinierskazerne werd gebouwd, verhuisde de Rotterdamse Voetbal en Atletiek Vereniging (RV & AV) Excelsior terug naar het vertrouwde Woudestein. Inderdaad, de vereniging **Sportclub Excelsior** was toen niet alleen Voetbal maar ook Atletiek vereniging; tot in de jaren 1980 bevond zich daarom een grote zandbak voor verspringers midden op het trainingsveld. Door de slechte staat van die grasvelden werd overigens veel getraind op het gravelveld voor het stadion, dat momenteel als parkeerterrein is ingericht.

Vooraf door gebrek aan toeschouwers en sponsors kreeg SBV Excelsior het eind jaren 1980 erg moeilijk in de eerste divisie. Omdat de kans bestond dat het professionele elftal de rest van de vereniging in de financiële afgrond zou meetrokken, is op 11 juli 1989 **de Stichting Betaald Voetbal (SBV) Excelsior** opgericht. Hier werden de financiële huishouding rond het eerste elftal, het belofteteam en het stadion in ondergebracht. De vereniging ging verder als Sportclub Excelsior en zorgde met vrijwilligers voor de door de Knvb verplicht gestelde opleidingsteams van de SBV. Nadat een verbouwing van het stadion meer ruimte gaf aan sponsors en de resultaten door de samenwerking met Feyenoord verbeterden, ging het weer de goede kant op met de SBV Excelsior. Ronduit goed ging het na oprichting van de vernieuwde Business Club, de Stichting Excelsior4All en de Kidsclub, waarbij verzekeraar DSW een zeer loyale sponsor bleek. De Sportclub Excelsior had over belangstelling van de jeugd nooit te klagen, maar de het aantal van 12 seniorenelftallen zakte in de jaren negentig volledig in elkaar. Er waren verschillende redenen, waarbij de trend onder jongeren om niet op zondag te willen spelen waarschijnlijk de belangrijkste was. Binnen Excelsior speelt ook mee de afwezigheid van doorstroom uit de jeugd naar het eerste elftal, de op de presterende jeugd gerichte cultuur van de vereniging en de voorkeur van sponsors om uitsluitend de SBV te willen sponsoren (het SBV-team werd doorgaans als eerste elftal beschouwd).



Financieel bleef de vereniging overeind door de baten van oud papier, enkele kleine sponsors en de trouwe hulp van Losa Automatics van oud-trainer Aad Veerman. In de 21^{ste} eeuw kan in dit verband, zonder afbreuk te willen doen aan de waarde van alle andere sponsors en donateurs die de vereniging in staat stelden haar hoofd boven water te houden, de steun van Quooker niet onvermeld blijven.

In bestuurlijk en organisatorisch opzicht was de club afhankelijk van een klein aantal bevlogen vrijwilligers en trainers die vooral als hobby hun taken vervulden. Na de eeuwwisseling verandert langzamerhand de omgeving van de club. Er komen steeds meer tijdrovende eisen van de overheid, vrijwilligerstaken zijn niet meer zelfsprekend, de digitale revolutie vraagt nieuwe eigenschappen van het clubbestuur, en het aantal volwassen spelende leden daalt, totdat uiteindelijk nog slechts één veteranenelftal is overgebleven. De club speelt hierop in door sterker naar buiten te treden en nauwere banden aan te gaan met externe partners, zoals de Erasmus Universiteit, het belendende Kinderdagverblijf Marijke en de Rotterdamse Scheidsrechters Vereniging (RSV). Vooral de samenwerking met Excelsior4All levert een keur aan nieuwe activiteiten op. Verder werd al eerder ingespeeld op nieuwe wensen die in voetbal geïnteresseerden stellen door eigen 'interne' competities op te zetten, los van het Knvb-voetbal. De interne jeugdcompetitie voor de jongste jeugd (5-9 jaar), werd onder de naam Champions League een groot succes, net als de voor dertigplussers op donderdagavonden georganiseerde 7x7-competitie. Voor beide activiteiten bestaan lange wachtlijsten.

Al deze succesvolle activiteiten leiden er ook toe dat het imago van Excelsior verandert van 'oud papier-club' naar een vriendelijke sympathieke 'familieclub' die warmte aan haar leden biedt en die met weinig middelen en veel resultaat slim inspeelt op nieuwe maatschappelijke uitdagingen. Uit landelijk onderzoek blijkt dat de club bij buitenstaanders een zeer positief imago heeft.

Maatschappelijke ontwikkelingen

Uit de herkomst van het ledenbestand blijkt dat SC Excelsior vooral een regionale functie vervult; de samenstelling vormt een weerspiegeling van de bevolking uit de omgeving, waarbij diversiteit op verschillende gebieden tot uiting komt. Wel bevindt SC Excelsior zich in Kralingen, een Rotterdamse wijk met relatief veel bewoners uit de hoogste inkomensgroepen. Vaak wordt dan ook gesteld dat Excelsior veel onontgonnen financieel potentieel heeft. Het is echter niet eenvoudig dit potentieel te benutten, mede omdat geïnteresseerde sponsors dan al snel de overstap maken naar de SBV Excelsior. Omdat voor de teams van de meeste leeftijdscategorieën lange wachtlijsten bestaan, zou hier via contributieverhoging naar alle waarschijnlijkheid wel beter van kunnen worden geprofiteerd. Dit strijdt evenwel met het streven een voetbalclub te zijn waar iedere inkomensgroep in beginsel lid van moet kunnen worden.



Daaraan kan worden toegevoegd dat er vanuit verschillende kanten een toenemende vraag bestaat naar de faciliteiten van Excelsior en Woudestein. Allereerst is daar de vraag die voortkomt uit de vereniging zelf. Doordat de in aantal spelers omvangrijker jaargangen van de jongste leden nu ouder worden, komt er ook druk om meer teams in de hogere jaarklassen van de knvb-competitie in te schrijven. Excelsior wil geen leden wegsturen. Daarnaast is er de toenemende vraag naar kwaliteit van de EJO, die een hoogwaardige, geaccrediteerde, opleiding wil zijn binnen het Nederlandse professionele voetbal. Gevolg hiervan is onder meer dat vaker moet worden getraind en er binnenshuis meer faciliteiten moeten komen. Maar ook van anderen is er een toenemende vraag naar velden, kleed-/overlegruimte en materialenopslag te constateren, zoals:

- Maatschappelijke activiteiten; hiervoor is de organisatie *Excelsior4All* opgericht, met een grote waaier aan maatschappelijke activiteiten voor diverse doelgroepen en de organisatie van vele toernooien en sportieve activiteiten;
- Jongste jeugdleden; ten opzichte van de knvb-competitie vooral in een veiliger, sportiever en minder competitieve omgeving; er zijn lange wachtlijsten voor de *interne jeugdcompetities* voor 5, 6, 7, en 8-jarigen;
- Damesvoetbal; voor de vrouwen is besloten een kwalitatief hoogwaardige *meisjesafdeling* op te zetten, waarbij uiteindelijk in alle leeftijdsklassen boven de 9 jaar teams worden ingeschreven in de Knvb-competitie;
- Veteranen *7x7-voetbal*, hiervoor is een donderdagavondcompetitie voor 30-plussers opgezet met een lange wachtlijst;
- Scheidsrechters; hiervoor wordt het veld op de woensdagavonden beschikbaar gesteld aan de *Rotterdamse Scheidsrechtersvereniging (RSV)*;
- Kinderdagverblijf (KDV); hiervoor is het terrein open gesteld voor sportactiviteiten van *KDV Marijke*;
- Erasmus Universiteit; hiervoor is de accommodatie in gebruik voor trainingen en wedstrijden van de sport *LaCross*.



In de toekomst komt daar mogelijk nog de vraag om een trainings-grasveld bij van de SBV Excelsior, in het geval de eredivisie besluit om kunstgras in de ban te doen.

Door de enorme uitbreiding van sportieve en maatschappelijke activiteiten van de club en de goede resultaten in de eredivisie wordt de steun uit Kralingen en omgeving de laatste jaren steeds breder. Dit leidde er mede toe dat een financieel gezonde huishouding bij de SBV kon worden gerealiseerd, waardoor het niet meer nodig was dat de Sportclub allerlei dienstverlenende activiteiten vanuit de vereniging meefinancierde. Met uiteindelijk als doel financiële zelfstandigheid te bereiken, richtten SBV en SC daarom in 2016 samen de **Excelsior Jeugd Opleiding B.V. (EJO)** op, waardoor activiteiten en bekostiging daarvan worden afgezonderd van die van de vereniging. Tevens wordt met de verzelfstandiging van de EJO verdere kwaliteitsverbetering beoogd.

Met de oprichting van de EJO werd in 2016 tevens de **Stichting Sport- en Wijkcomplex Woudestein** opgericht, waarmee de organisatorische en financiële structuur van de vereniging een nieuwe fase is ingegaan (zie voor de organisatiestructuur Bijlage 1). Een fase ook waarin weer openlijk gedacht kan worden aan verbetering van de verouderde accommodatie. Om dit financieel mogelijk te maken, en de SBV Excelsior een sterkere basis te geven, is in 2016 uitgesproken dat verdere groei van de 500 leden tellende club naar meer dan 1000 leden onvermijdelijk is, te beginnen met het om maatschappelijke redenen urgente meisjesvoetbal.



Anno 2018 is daarmee de vereniging op een belangrijk moment in zijn bestaan aangeland. Om de keuze voor meer financiële draagkracht via een toename van het aantal leden (toename inkomsten vanuit de contributie) te kunnen realiseren, is het nodig dat de leden ook van behoorlijke faciliteiten gebruik kunnen maken. De aanleg van deze faciliteiten is echter afhankelijk van de financiële basis, en die weer van het aantal leden. Om dit niet op een verlamme patstelling uit te laten draaien, is het noodzakelijk dat een aantal keuzen wordt gemaakt. In het vervolg worden deze keuzes toegelicht, worden er scenario's uitgewerkt en volgt een conclusie vanuit het bestuur, die zal worden voorgelegd aan de leden.



Waar staan we nu?

De vereniging staat er in 2018 in grote lijnen gunstig voor, en heeft de volgende karakteristieken:

- Een totaal van ongeveer 850 leden, van wie rond 80 volwassenen met verenigingsstemrecht,
- één seniorenteam (3^e klasse Knvb), een groot aantal jeugdteams (Knbv-competitie), een veteranenteam (zondag knvb), interne competities voor jongste jeugd en voor 30-plussers,
- één overvolle speeldag in de week, zaterdag; de voorkeursdag van spelende leden en staf,
- een klein, pro Deo meewerkend, vierkoppig bestuur,
- twee professionele krachten voor het beheer van het sportcomplex,
- enkele zeer betrokken, hard werkende vrijwilligers,
- een trainersstaf, op basis van een vrijwilligersvergoeding,
- organisatie en facilitering van de EJO,
- te kleine en verouderde faciliteiten (2 noodcontainers voor verkleden, 2 voor materialen),
- drie goede kunstgrasvelden en een overbelast grasveld voor trainingen,
- gezonde financiën, maar zonder investeringsbuffer,
- twee belangrijke, gecommitteerde, sponsors; te weten Quooker en kledingsponsor DSW, twee middelgrote sponsors die recentelijk zijn aangesloten, de CTS-groep en VE-Partners, en een relatief gering aantal bord- en bannersponsors.
- sterke verwevenheid met de ontwikkelingen bij SBV Excelsior,
- bestuurlijk en maatschappelijk goed geregeld (gemeentelijk sportpluspredicaat),
- plannen voor vernieuwing van de volledige accommodatie (4 extra kleedkamers zijn al gerealiseerd; containers voor opslag van materialen zijn geplaatst en er wordt gewerkt aan renovatie van de douches, onder meer door aanschaf van grotere verwarmingsketels).

Het aantal jeugdleden dat langer door wil blijven voetballen is de laatste jaren gestegen. Dit betekent dat er behoefte komt aan meer jongensteams en een of meer seniorenelftallen, waar voormalige jeugdleden op zaterdag in kunnen doorstromen. Qua niveau zal daarbij naar schatting de tweede klasse het hoogst haalbare zijn, vanwege de ingezette beleidslijn om geen vergoedingen uit te keren aan spelers.

Verder bestaat vanuit het voornemen om een volwaardige meisjestak op te richten de noodzaak een aantal Meisjesteams toe te voegen: ten minste één MO-17, een MO-16 en op termijn een MO-19.

In algemene zin, maar vooral bij het huidige eerste seniorenteam, bestaat behoefte aan meer sociale activiteiten, betrokkenheid en ondersteuning.

De druk op de ruimte van het complex betekent dat er een zekere verwijdering plaatsvindt tussen opleidingsteams (SBV) en verenigingsteams (SC), en dat er een gevecht dreigt om ruimte en tijd.



Toekomst

De komende periode zullen beslissingen moeten worden genomen over de wenselijke ontwikkeling van de vereniging (zie bijlage 2), waarbij enkele voorwaarden vanuit de club onomstreden zijn. Belangrijkste daarvan is dat Woudestein de thuisbasis blijft, voor zowel de verenigings- als de opleidingsteams. Verder is de verbinding tussen de SC en de SBV Excelsior cruciaal voor de verdere ontwikkeling van de vereniging en voor de club als geheel.

Ook de geïntegreerde 'familiale cultuur' wordt gezien als een kernpunt. Een warme en persoonlijke benadering van de leden is hierbij het uitgangspunt. Het vormt een niche binnen de harde, op prestaties gerichte voetbalcultuur. In de visie van Excelsior versterkt juist deze in sociaal opzicht warme omgeving het vertrouwen bij de spelers. Plezier in het voetbalspelletje, bij een sympathieke club, brengt het beste bij onze talenten naar boven. In dit verband is het ook belangrijk dat aandacht uitgaat naar de organisatie van sociale activiteiten zoals teamuitjes en feestjes, zonder overigens het prestatiekenmerk van de club uit het oog te verliezen. En ook met als conditie dat alle leden eraan moeten kunnen deelnemen. Extra activiteiten kosten doorgaans extra geld, en dat is voor een belangrijk deel van de jeugdleden niet te betalen (zo wordt bijvoorbeeld de contributie van zo'n 100 jeugdleden door de gemeente gesubsidieerd). Hier ligt een uitdaging in sociaal opzicht. Bij het creëren van een gezonde en prettige omgeving past verder nog de wens om de sfeer van het sportcomplex Woudestein aan te laten sluiten op de lommerrijke omgeving van het Arboretum (ook als dat overlast oplevert in de vorm van bladafval). Verder staat vanzelfsprekend de veiligheid van de leden hoog in het vaandel. Er geldt een stelsel van normen en waarden, er is een alcoholreglement, alle trainers en vrijwilligers dienen een VOG te overleggen, de AVG wordt toegepast en klachten kunnen worden gedeponereerd bij een ervaren vertrouwenspersoon.





Met inachtneming van deze condities worden drie basis-ontwikkelingsscenario's geschetst. Grofweg gaat het daarbij om 'voortgaande groei', 'consolidatie' of 'krimp'. Doel is het keuzeproces transparant te maken; in de praktijk zal steeds een mengvorm van de drie scenario's volgen.

Scenario 1. Krimp: 'klein maar fijn'

In het eerste ontwikkelingsscenario concentreert de club zich op de creatie van een hoogwaardige opleiding voor de jeugd. De vereniging doet er alles aan prestaties te bevorderen. De verenigingsteams bestaan daarom zoveel mogelijk uit gescoute leden die aan een strenge selectie worden onderworpen. Hierdoor spelen ook deze teams op een hoger niveau, waardoor de aantrekkingskracht van betere spelers hoger wordt. De club als geheel zal hierdoor in sportief opzicht groeien. Door nauwe samenwerking met SBV Excelsior, lift de SC Excelsior mee met de opleiding qua faciliteiten, topsportcultuur, scouting en selectie. Sociale nevenactiviteiten hebben vooral een sportief karakter. Dit betekent onder meer dat het aantal te organiseren hoogwaardige toernooien verder wordt uitgebreid.

Door de contributie voor de leden sterk omhoog te brengen, wordt de accommodatie verbeterd en de kwaliteit van de trainersstaf verder versterkt. Ook dit heeft een aanzuigende werking op betere spelers. Aan de andere kant vermindert de aantrekkingskracht van de club voor minder kapitaalkrachtige bevolkingsgroepen, en kan SC Excelsior zich ontwikkelen tot een elitevereniging. In dit model kan er naar analogie met het Hillegersbergse VOC, van worden uitgegaan dat door deze focus de financiële steun voor de club toeneemt.

Een innovatieve variant op dit model is nog dat de vereniging als geheel wordt overgedragen aan de SBV Excelsior, waardoor de zeggenschap over het totale complex bij een professionele voetbalorganisatie komt te liggen.

Naast de nadelen die gepaard gaan met het definitieve afscheid van het volksclub-karakter, de familiewaarden en de integratie-opgave is het de vraag in hoeverre steun binnen de club kan worden gevonden voor dit model. Commerciële uitdaging zal zijn een balans te vinden in de hoogte van de financiële eisen voor de leden en het aantal leden dat bereid, en in staat, is dit te betalen.

Scenario 2. Pas op de plaats: 'gewoon doorgaan'

Een tweede scenario gaat uit van het continueren van de huidige praktijk bij de SC Excelsior. Met hard werken heeft de vereniging gedurende de laatste 10 a 20 jaar relatief probleemloos gefunctioneerd en kreeg het van buitenstaanders vooral complimenten vanwege de wijze waarop alles op het complex georganiseerd is. De verlening van het 'Sportplus Predicaat' door de gemeente getuigt hiervan en vormt alle reden om trots te zijn. Tegelijk bestond, vooral bij buitenstaanders, nogal eens het gevoel dat de potentie niet volledig werd benut. Maar op grond van de ervaringen van een drietal sponsorcommissies die zich hier de laatste jaren op hebben stukgebeten, wordt er hier verder geen rekening meer gehouden met substantiële financiële injecties vanuit de leden en hun ouders.

In dit 'business as usual'-model geldt wel dat langzamerhand de kantine en kleedkamers verouderd raken. Met verbeterd onderhoud kan niettemin nog wel een aantal jaren gebruik gemaakt worden van de bestaande accommodatie. Investerings in structurele vernieuwing blijven echter uit. Hierdoor zal de accommodatie verder gedateerd raken, zonder dat uitzicht bestaat op structurele verbeteringen.

Voor wat betreft de trainersstaf kan worden geconstateerd dat die in kwalitatief opzicht niet voorop loopt. De middelen om hier verandering in aan te brengen, zijn evenwel ontoereikend. Daar staat



tegenover dat de huidige trainersstaf wel intern gemotiveerd is en op sociaal vlak verschil kan maken. Het is immers zeer de vraag of een keuze voor op carrière gerichte 'toptrainers' past bij de sfeer en familiale cultuur op Woudestein.

Een ander gevolg van deze keuze is dat de huidige vrijwilligers en bestuur ook zullen 'verouderen'. Het is bekend dat ouderen minder gericht zijn op vernieuwing, en eerder geneigd zijn tot een beleid van 'op de winkel passen'. Met de uitbreiding van het bestuur, de aanstelling van locatiebeheerders, de introductie van een meisjesafdeling en de oprichting van een beheersstichting en een opleidings-bv heeft het huidige bestuur getracht hier enig tegenwicht te bieden. Bovendien wordt de trainersstaf regelmatig gewisseld. In dit verband speelt ook dat het lastig is jonge mensen te verleiden om veel tijd te besteden aan het management van een voetbalclub, zoals uit de zoektocht naar een nieuwe penningmeester mag blijken.

Qua aantal leden zal de club in dit scenario wel iets moeten krimpen om trainingen en wedstrijden in overeenstemming te brengen met de capaciteit. Het aantal leden zal dan rond de 750 uitkomen. Met het huidige aantal van drie kunstgrasvelden en 1 grasveld kan deze omvang in aantal leden adequaat worden bediend. Ook zijn er dan geen extra kleedkamers meer nodig, wel zullen op termijn de twee 'porto-cabins' moeten worden vervangen door vaste kleedkamers.

Omdat de kwaliteit van de opleiding en het functioneren van de vereniging altijd ruim voldoende is geweest, valt niet te verwachten dat er de eerste tien jaar fundamentele problemen zullen ontstaan. Wel zal er vooral bij de EJO onbehagen kunnen ontstaan over de gedateerde uitstraling van het complex, de beperkte faciliteiten en (de leeftijd van) het bestuur. Dit kan een gevoel van 'voortmodderen' opleveren waardoor oppositie ontstaat die zich richt op verandering. Ook kan de opvatting 'stilstand is achteruitgang' post vatten; de omgeving verandert namelijk wel. Nuance hierbij is dat bijna alle voetbalverenigingen in de regio Rotterdam dit scenario hebben gekozen of noodzakelijkerwijs hebben moeten kiezen.

Scenario 3. Groei: 'maximalisering gebruik'

Het derde scenario betreft een verdere groei van de vereniging naar rond de 1000 leden, waarbij het gebruik van de ruimte op het complex wordt gemaximaliseerd. Dit betekent dat een grondige uitbouw van zowel de accommodatie en velden als van de organisatie noodzakelijk is.

In deze ontwikkelingsvariant wordt uitgegaan van het huidige aantal van één RJE-opleidingsteam per leeftijdscategorie met als uitzondering JO-18. Voor de SC Excelsior van één senioren en verschillende jeugdteam voor JO17, JO16 etc. tot en met de JO8. Vijf- tot en met negenjarigen spelen de interne jeugdcompetities en de 7x7-competities blijven op 32 teams gehandhaafd. Daarnaast wordt de opleiding van de vrouwen uitgebouwd, eveneens met ten minste één (top)team per leeftijdscategorie meisjes, uiteindelijk bedoeld voor doorstroming naar het eerste dameselftal. Vervolgens wordt het aantal verenigingsteams uitgebouwd tot het maximale dat redelijkerwijs mogelijk is op de locatie Woudestein.

Met betrekking tot de competitiewedstrijden betekent dit allereerst dat niet alle teams meer op de zaterdag terecht kunnen. Om een betere spreiding te bewerkstelligen zal een aantal teams naar de zondag moeten verhuizen. Omdat er voor de verenigingsteams geen Knvb-competitie bestaat op zondagen, komen uitsluitend de interne competitie en de opleidingsteams hiervoor in aanmerking.

Voor de laatste groep van zo'n 9 teams, is de medewerking van de SBV Excelsior noodzakelijk. Het lijkt realistisch om tenminste vier opleidingsteams over te plaatsen naar de zondag: de JO-16, -14 en -12.



Voor overplaatsing van de interne jeugdcompetities van World Cup, Europa League en Champions League is het de vraag of voldoende Onder 9-jeugdleden (en ouders!) bereid zijn naar de zondag te verhuizen. Bovendien zullen ook begeleiders moeten worden gevonden die bereid zijn om op de zondag aanwezig te zijn. In elk geval wordt uitsluitend een gefaseerde overgang via nieuwe aanwas op zondag als realistisch ingeschat. Een volledige overgang zou betekenen dat 16 zeven/achttallen van 7 en 8-jarigen en 12 vijftallen van 5-jarigen van de zaterdagochtend vertrekken, waardoor één kunstgrasveld in de ochtenduren wordt vrijgespeeld. Gezien de beperkte winst die dit oplevert en de verwachte oppositie van de ouders, biedt een andere optie voor de interne competities meer perspectief. Het betreft hier de aanleg van twee 'kwart'-veldjes op de strook gras aan de oostzijde van het terrein. Door de wedstrijden van de interne competities meer te verspreiden over de dag kunnen de interne competities dan worden gespeeld op deze nieuw aan te leggen veldjes. Consequentie is wel dat de begeleidende staf de hele zaterdag in de weer zal zijn en dat de spelertjes ook in de middag hun wedstrijden zullen spelen. Ook hier is oppositie van de ouders en staf te verwachten.

Met betrekking tot de trainingen gedurende de werkdagen betekent het eveneens dat verdere spreiding noodzakelijk is. Uitsluitend voor de opleidingsteams geldt in dit verband dat de trainingen kunnen worden verplaatst naar de dag. Met de invoering van een dagopleiding wordt het aantal kleedkamers dat beschikbaar is voor de avond, voldoende verhoogd.

Voor de organisatie houdt dit scenario in dat er taken bijkomen op de zondag en op doordeweekse dagen. Vanwege de huidige inzet van de locatiebeheerders en de vrijwilligers is het noodzakelijk in dit geval extra staf aan te stellen, in het bijzonder voor het 'runnen' van de zondagen, maar ook voor het flexibel opvangen van afwezigheid van de huidige locatiebeheerders gedurende de dag/avond. Tot op heden is steeds gekozen voor een professionele aanpak in de zin dat de locatiemedewerkers in vaste dienst komen, aangevuld met een beperkt aantal vrijwilligers, die de taken uitvoeren. De organisatorische en kwalitatieve nadelen van de inschakeling van meer vrijwilligers worden groter ingeschat dan de financiële nadelen die het inhuren van extra professionele staf met zich meebrengt. Op grond van deze vaste beleidslijn zal het aannemen van een derde (deeltijds) professionele locatiebeheerder / wedstrijdsecretaris onvermijdelijk zijn.

Daarnaast zal een tweede maatregel, het toedelen van geclusterde takenpakketten aan commissies, uitkomst moeten bieden voor de overbelasting waarmee de locatiemanager te maken heeft. Momenteel wordt gewerkt met een aantal coördinatoren (onderbouw, middenbouw, algemene zaken etc.) die als eenling de vrijwilligers en trainers aansturen. Om de uitvoerende taken te spreiden, wordt ervoor gekozen commissies vast te stellen. Deze krijgen, in beginsel onder leiding van een bestuurs- of staf lid, de verantwoordelijkheid over een thema/takenpakket: toernooien, bouw, activiteiten, interne competitie etc.

Omdat deze uitbouw ook belangrijke gevolgen heeft voor de accommodatie dient met voorrang een aantal vernieuwingen doorgevoerd te worden. De eerste prioriteiten zijn daarbij de realisatie van kleedkamers en ruimtes voor de opslag van materialen. Dit als eerste fase van een omvangrijker plan dat door A3 architecten is gemaakt (zie bijlage 4). Voor de bekostiging wordt gedacht aan leningen bij sponsors of leden, speciale acties zoals een loterij en gerichte sponsoring.

Naast bovenstaande voetbalsportgerichte activiteiten is het in dit scenario voor de hand liggend dat alle ruimte die op het complex aanwezig is, beschikbaar komt voor andere maatschappelijke en commerciële activiteiten. Bij dit laatste wordt gedacht aan de organisatie van toernooien en de



onderverhuur van het complex, bijvoorbeeld aan de Erasmus Universiteit/Hogeschool of aan bedrijven, al of niet in samenwerking met Excelsior4All en de SBV Excelsior.



Financiën en accommodatie

De financiële huishouding van de club is al jaren lang gezond, maar is niet van een niveau dat de opbouw van een investeringskapitaal mogelijk is. Daarvoor zijn - buiten sociaal onwenselijke contributieverhoging - aanvullende financieringsbronnen noodzakelijk. In hoofdzaak bestaan de volgende mogelijkheden voor bekostiging van accommodatie, personeel, materialen en activiteiten:

- Contributie
- Clubsponsors;
- Uitbreiding interne competities (jeugd, 7x7);
- Uitbreiding onderverhuur;
- Speciale inzamelacties (loterij, inzameling);
- Subsidies (gemeente);
- Ledenbijdragen;
- Leningen.

Gezien de rooskleurige ontwikkelingen bij de club, in relatie tot de subsidieverlening bij andere Rotterdamse voetbalclubs, ligt het voor de hand dat de gemeente een aanzienlijke bijdrage gaat leveren aan de ontwikkeling van de voetbalclub Excelsior. Om die reden is het belangrijk via een gecoördineerde en gestructureerde aanpak het gemeentelijk netwerk te benaderen om te bezien in hoeverre financiële ondersteuning mogelijk is. Omdat deze verwachting al veel langer leeft, maar tot op heden nauwelijks werd ingelost, zal niettemin getracht moeten worden ook de andere bronnen aan te boren.



Veel sponsors van de SBV Excelsior ondersteunen graag de jeugdafdeling; een belangrijk deel van deze sponsors is ook via de SC bij de SBV Excelsior terecht gekomen. Op grond hiervan is via het zogenaamde 1902 sponsorprogramma al een zeker bedrag voor de opleiding ter beschikking gekomen. Verdere uitbouw van dit spoor is dan ook wenselijk. Maar ook de andere bronnen blijven actueel, zoals de baten die via de leden ter beschikking kunnen komen. Ook hier zijn de resultaten tot op heden beperkt gebleven. Als leden al iets extra's willen doen dan is dat doorgaans voor de SBV Excelsior. Niettemin wordt regelmatig bekeken in hoeverre op de leden gerichte sponsorwervingsacties succesvol kunnen zijn.

Een laatste realistische bron voor verdere financiering is gelegen in het aangaan van leningen die via de reguliere exploitatie van de club terugbetaald kunnen worden. Ook hier liggen mogelijkheden, niet in het minst vanwege de lage rentestand.

'Out of the Box'-opties

In het voorgaande is steeds uitgegaan van de grenzen van het huidige complex Woudestein (zie bijlage 3). Een vorm van 'out of the box'-denken is dan om het ruimtegebrek te compenseren door uitbreiding met omliggend gebied. Op grond van de vraag naar de door Excelsior georganiseerde activiteiten kan immers ook het standpunt worden ingenomen dat het complex nodig moet worden uitgebreid. Op de naastgelegen terreinen staat minder druk vanuit de omgeving. Zo is het aantal betrokkenen bij de speeltuin, het Arboretum, het kinderdagverblijf en de scoutinggroep geringer dan dat bij dat van SC Excelsior. Ook is de staat van de gebouwen van met name het speelterrein en de scouting vergelijkbaar met die van SSWW, en dus aan vernieuwing toe. Het valt te overwegen het gebruik van deze terreinen nog eens kritisch tegen het licht te houden en te bezien of er ruimte is voor de aanleg van een veld ten behoeve van de Stichting Sport- en Wijkcomplex Woudestein. Ondersteuning van nieuwbouwplannen bij zowel scouting als speeltuin, die beide ook een belangrijke maatschappelijke functie verzorgen, biedt in dit verband kansen voor win-winsituaties.

Een tweede, minder vergaande optie is om samenwerking tussen Excelsior en de speeltuinvereniging Kralingen te intensiveren, bijvoorbeeld door het veldje dat hier al ligt, om te vormen tot een veld dat ook kan worden gebruikt door spelers van Excelsior. Intensievere samenwerking in de sfeer van kantine- en kleedkamerfaciliteiten valt eveneens te overwegen. Er ligt hier een kans in het combineren van het locatiebeheer met de SSWW.

Een derde optie biedt de ruime groenstrook langs de Burgemeester Oudlaan, waar een of twee extra velden kunnen worden aangelegd. Indien vanuit de eredivisie de eis wordt gesteld op gras te voetballen, zou hier eventueel ook een – dan noodzakelijk - hybride grasveld voor trainingen van het eerste prof-elftal kunnen worden aangelegd. Dit idee past ook goed bij de gedachten die leven bij de SBV Excelsior tot uitbouw van de sponsor en Noord-tribune van het Van Donge en de Roo-stadion.

De toename van parkeerproblemen dient zeker ook aandacht te krijgen; aanleg van een dubbeldeks parkeerterrein dat door of voor Excelsior (en KDV Marijke) wordt beheerd, lijkt op termijn een onvermijdelijk scenario. Nu al is het aantal auto's dat dagelijks door derden bij het stadion wordt geparkeerd zo groot dat er voor Excelsior-medewerkers en leden te weinig plaatsen beschikbaar blijven. Ook het restaurant IDRW, het Arboretum, de scouting en de speeltuin hebben hier last van. Met medewerking van de gemeente zou door middel van het heffen van parkeergeld een begin van een investeringsbedrag kunnen worden gecreëerd. Voor bijvoorbeeld 10 euro van alle leden zou in combinatie met een bijdrage van SBV Excelsior en het KDV de aanschaf van een slagboom kunnen



worden gefinancierd. Een andere optie voor de parkeerproblemen, zeker op wedstrijddagen, is de aanleg van roosters op de groenstrook langs de Burgemeester Oudlaan, waarop op wedstrijddagen parkeren wordt toegestaan. Verplaatsen van de ingang van de Excelsiorterreinen naar de Burgemeester Oudlaan is in dit verband een oplossing die veel congestieproblemen zou doen verminderen. Hierdoor zou veel van de overlast in de omliggende wijken kunnen worden voorkomen. Een interessante innovatie zou een parkeergarage kunnen zijn, waarbij op het dak een voetbalveld wordt aangelegd.

In elk geval doet zich de noodzaak voelen van een ruimtelijk Masterplan voor de omgeving rond Woudestein.





Conclusie: visie op ontwikkeling van SC Excelsior

Keuze van het bestuur

Het geheel aan omstandigheden en scenario's overziend is het bestuur van mening dat de Sportclub Excelsior verder moet groeien in een model dat het meest lijkt op het scenario dat als derde werd geschetst. Voorwaarde is dat de organisatie en de faciliteiten mee (kunnen) groeien en het karakter en sfeer op de club behouden blijven.

Dat betekent dat een verdere spreiding van activiteiten over de week moet plaatsvinden, dat er meer velden moeten worden aangelegd en dat er vooral nieuwe gebouwen voor kleedkamers en materialen bij moeten komen. Ook zullen staf en bestuur moeten worden uitgebreid en dienen er commissies voor deelactiviteiten met eigen verantwoordelijkheden en bevoegdheden te komen.

In het volgende staat een aantal concrete stappen voor respectievelijk de korte en lange termijn vermeld, waarmee deze visie in praktijk kan worden gebracht.

Korte termijn

Concrete stappen voor het komend seizoen 2018-2019:

Uitbreiding gebruik:

- Inschrijving meisjesteams MO-17 en MO-15-2;
- Inschrijving 2e seniorenelftal met een focus op doorstroom vanuit de eigen jeugd (ook de meerderheid van de spelers van het eerste elftal dienen afkomstig uit de eigen jeugdafdeling);

Spreiding ruimtegebruik

- Verplaatsing competitiewedstrijden van drie SBV-elftallen naar de speeldag zondag;
- Realisatie dagopleiding SBV-elftallen tot en met O13;

Creatie extra ruimte

- Aanleg jeugdvelddjes op de groenstrook Oostzijde;
- Aanleg zandbak voor trainingsdoeleinden zoals voetvolley op de strook naast de velden;
- Plaatsing containers voor materialenopslag;
- Realisatie gebouw met ruimte voor trainers, begeleiding en materialen;

Versterking organisatie

- Uitbreiding bestuur met een penningmeester;
- Indiensttreding (parttime) 3^e assistent locatiebeheerder/wedstrijdsecretaris;
- Uitbreiding bezetting op de zondag (beheer, kantine, schoonmaak);
- Ondersteuning van het bestuur en beheer met commissies voor:
 - o Onderbouw, middenbouw, bovenbouw, oud-gebouw
 - o Activiteiten
 - o Interne toernooien
 - o Scheidsrechters
 - o Gegevensbeheer



- Formalisering van de bestaande commissies
 - o Bouw en onderhoud
 - o Kantine
 - o Sponsoring
 - o 7x7-donderdagavondcompetities,
 - o familiedag/activiteiten.
- Stroomlijning communicatie met bestuur en directie SBV Excelsior, EJO BV, SSWW en Excelsior4All (vaststelling gezamenlijk communicatieplan);

Zoektocht financieringsbronnen

- Systematische verkenning bij de individuele leden en relaties naar mogelijkheden voor financiële bijdragen aan de uitbreiding van de accommodatie;
- Benadering gemeentelijk netwerk voor subsidie modernisering van het complex;

Algemeen

- Verkenning Masterplan voor de omgeving met de Gemeente Rotterdam, in nauwe samenwerking met de SBV Excelsior.

Lange termijn

Voor de verdere toekomst staan in algemene zin de volgende plannen op stapel.

- Bouw nieuwe accommodatie (kantine, kleedkamers, opslag);
- Aanleg vierde kunstgrasveld;
- Uitbreiding 7x7 competitie met (in beginsel dames-)teams.
- Masterplan voor de omgeving, in nauwe samenwerking met SBV Excelsior en de gemeente.

De Sportclub Excelsior vormt slechts één lid van de nu florerende Excelsiorfamilie. Uit het bovenstaande wordt duidelijk wat dit oude familielid de komende tijd voor ogen staat. De volgende stap is om deze ambities samen met de Stichting Sport- en Wijkcomplex Excelsior en de Regionale Jeugdopleiding Excelsior, in overeenstemming te brengen met de ideeën die leven bij de SBV Excelsior, de Stichting Excelsior4All, de Businessclub Excelsior, Excelsior Hospitality en de supporters van Pro Excelsior. Cruciaal daarbij is dat de familie bij elkaar blijft, ook nu het de individuele leden voor de wind gaat.





Bronnen

Bestuur Sportclub Excelsior, *Sponsorbrochure Sportclub Excelsior*, Rotterdam september 2017.

Bestuur Sportclub Excelsior, *Beleid Communicatie Sportclub Excelsior*, Rotterdam oktober 2017

Bestuur Sportclub Excelsior, *Presentatie Visie 2020*, (uit december 2015), tussenbalans en vervolg, April 2017.

Bestuur Sportclub Excelsior, *Interne Organisatie*, Sportclub Excelsior, Rotterdam januari 2018.

Functionaris Gegevensbescherming SC Excelsior, *Beleidsplan gegevensbescherming Woudestein*, Rotterdam 2018

Lochem, Marco van, *Intern Opleidingsplan SBV Excelsior*, Rotterdam, 2015

Rasenberg, Arthur, *Technisch Jeugdplan SC Excelsior Middenbouw 2018 – 2025*, Rotterdam, april 2018

Technische Commissie Meidenvoetbal (Anne marie Nurra, Cynthia de Korne, Ixora Balootje, Alette Opperhuizen) *SC Excelsior Technisch beleidsplan Jeugd Meisjes 2017-2020*, Rotterdam juni 2017

Website Excelsior4All, <http://www.excelsior4all.nl>, Rotterdam 2018

Website SBV Excelsior, <http://www.sbvexcelsior.nl>, Rotterdam 2018

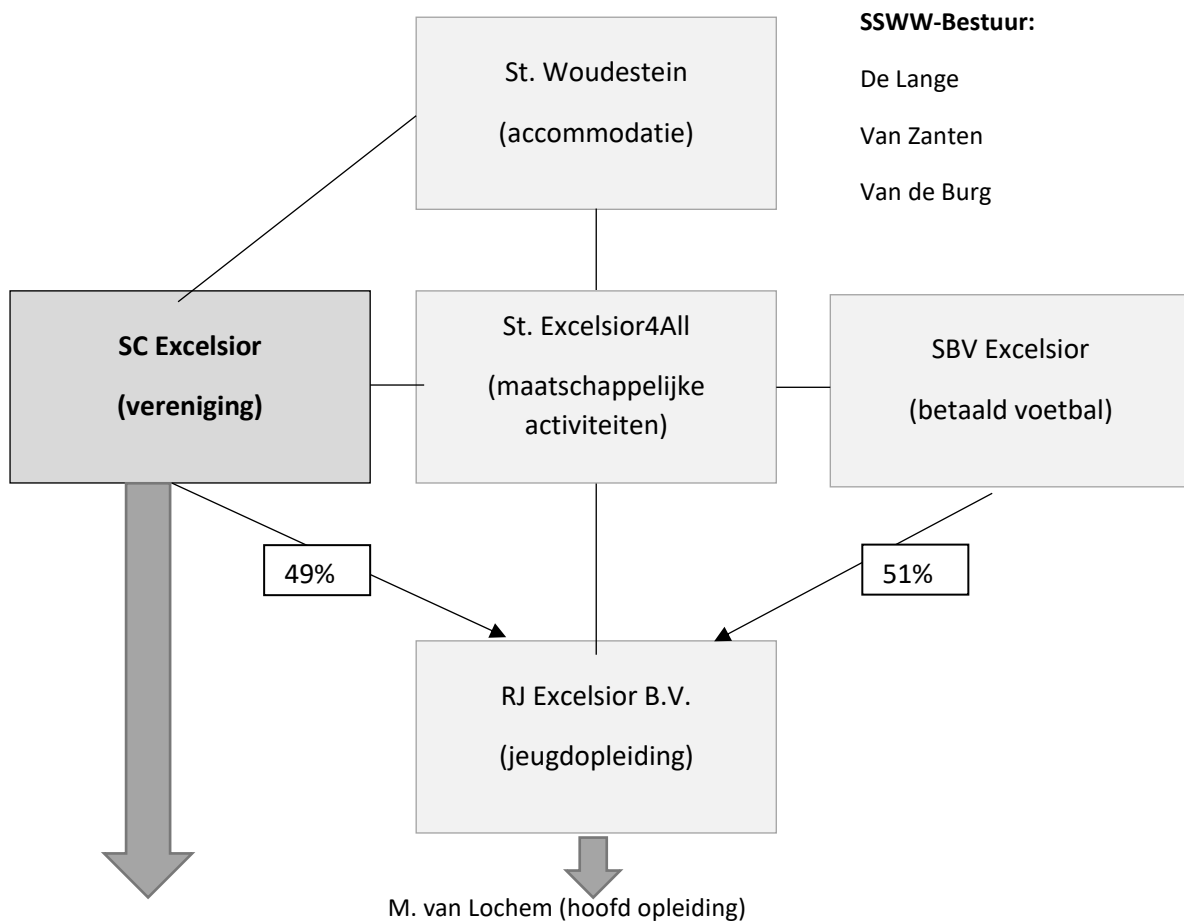
Website Sportclub Excelsior, <http://www.scexcelsior.nl> (Organisatie, missie en visie, normen en waarden, notulen ALV), Rotterdam 2018

Toetsingscommissie Sportplus (Patrick Rijnbeek - Kenniscentrum Sport, Atilla Nazligul - Thuis Op Straat, Miranda Monster, Ineke Kalkman, Marita Verkaik - Rotterdam Sportsupport), *Rapportage Sportplus 2017*, Rotterdam december 2017



Bijlagen

Bijlage 1 Organisatiestructuur Excelsior 2018



SC Bestuur:

C.M. van Zanten (voorzitter, penningmeester)

J.A. van Ast (secretaris)

M.C. Fok (accommodatie)

J. de Caluwé (sponsoring)

SBV Bestuur

B. de Lange

R. Ruisch

T. Timmers

P. Peters

R. van Galen



Bijlage 2. Wensen

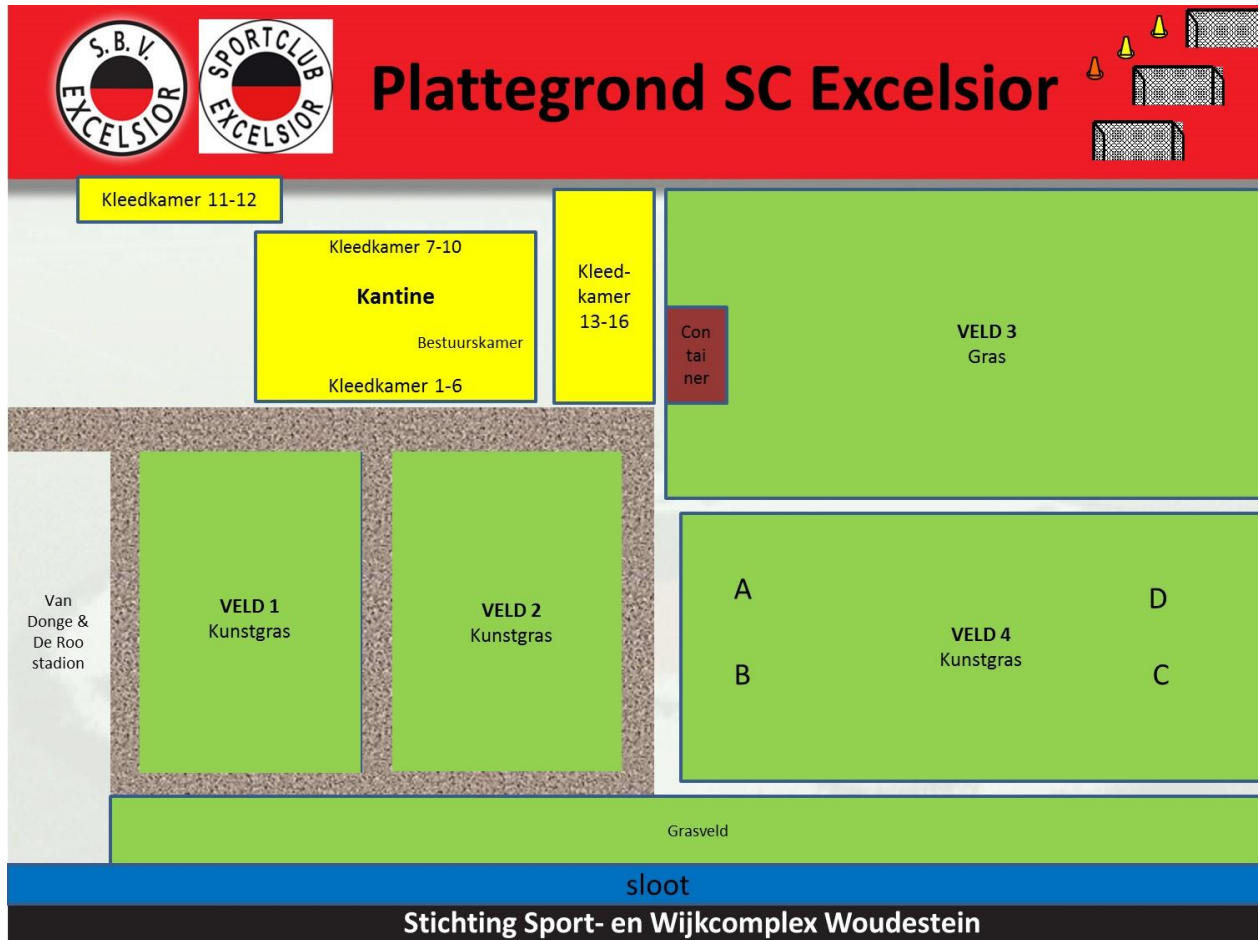
Voor het bereiken van de doelstellingen zal een verdere gefaseerde uitbouw van de faciliteiten en staf noodzakelijk randvoorwaarde zijn

Het uiteindelijke doel is het realiseren van:

- 4 kunstgrasvelden;
- 2 juniorveldjes;
- Een zandbak voor trainingsdoeleinden;
- hoogwaardige EJO-faciliteiten (professionele uitstraling als poort naar de SBV)
 - 8 kleedruimtes;
 - staf en vergaderfaciliteiten;
 - kantoorruimte met computers;
 - fitnessruimte;
 - medische behandelruimten;
 - video/computerruimtes.
- plezierige verenigingsaccommodatie met
 - 12 kleedruimtes;
 - staf en vergaderfaciliteiten;
 - kantoorruimte met computers;
 - kantine, met feestruimte;
 - ruimten voor buurt en Excelsior4All activiteiten.
- speelfaciliteiten voor kleine kinderen (speeltuintje);
- faciliteiten voor toeschouwers en bezoekers (inclusief parkeren);
- gezonde, veilige en attractieve accommodatie die past in de omgeving.



Bijlage 3. Plattegrond Stichting Sport- en Wijkcomplex Woudestein





Bijlage 4. Vernieuwingsplan accommodatie

