



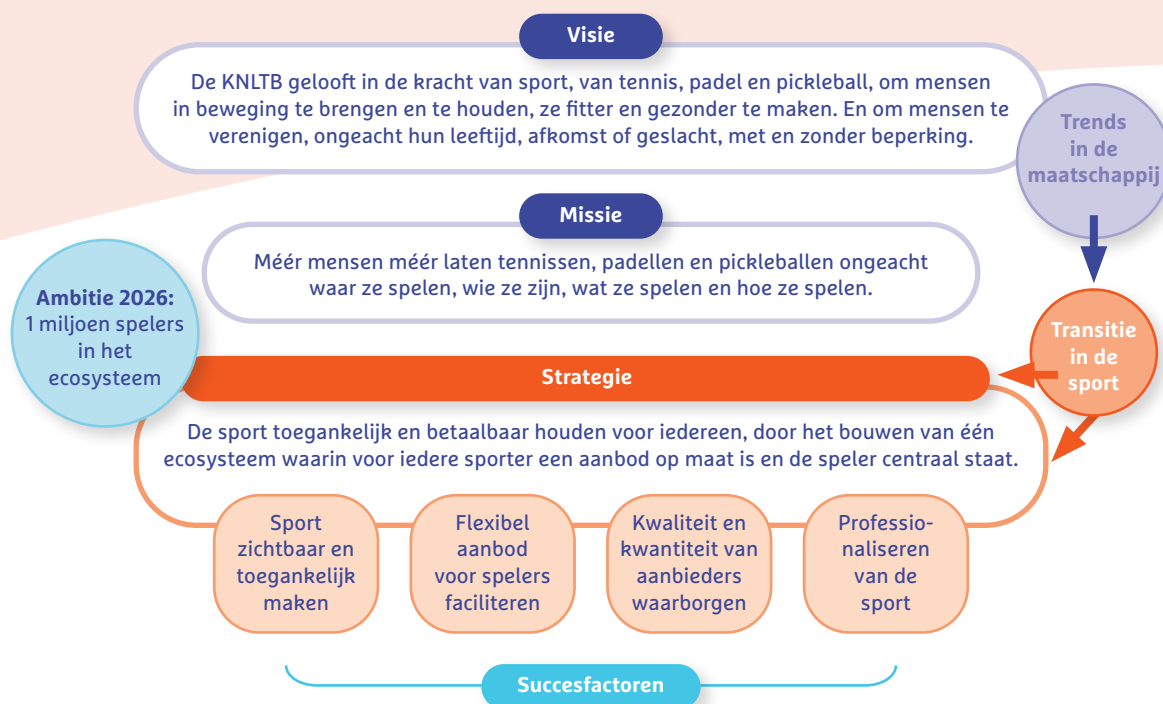
Strategisch Manifest 2025-2028

Inleiding

Sporten en bewegen draagt bij aan een gezonde leefstijl. Het speelt daarmee een belangrijke rol in preventie – het gezond houden van mensen door hun gezondheid te bevorderen en beschermen. Helaas beweegt maar slechts de helft van de Nederlanders voldoende en de helft sport maar wekelijks zo blijkt uit onderzoek in opdracht van NOC*NSF en de overheid. De sportparticipatie in Nederland is de afgelopen jaren afgenomen en is nog steeds niet terug op het oude niveau.

We zien dat de maatschappij verandert, de individualisering en vergrijzing nemen toe. Verenigingen hebben steeds minder leden. Sporters willen meer flexibiliteit en vrijheid wanneer ze sporten, keuzevrijheid is belangrijk. De KNLTB heeft in tegenstelling tot veel andere sportbonden de wind mee. We groeien nog. Maar ook wij moeten inspelen op de veranderende sport markt, we zijn de goede weg ingeslagen en moeten koers houden. De sportbeleving verandert, dat biedt ook kansen en wij veranderen mee.

In dit strategisch manifest zetten we onze visie en missie uit een, benoemen we de relevante trends in de maatschappij en geven we aan wat dit betekent voor de sport, welke rol de KNLTB wil spelen de komende 5 jaar en welke strategie we volgen om onze ambities te realiseren.



Visie en missie

De KNLTB gelooft in de kracht van sport in het algemeen en van tennis, padel en pickleball in het bijzonder. De kracht om mensen in beweging te brengen en te houden. Om mensen fitter en gezonder te maken. En om mensen te verenigen, ongeacht hun leeftijd, afkomst of geslacht, met en zonder beperking. We willen als toonaangevende sportbond de betekenis van onze sport voor de Nederlandse samenleving vergroten en zo een tastbare bijdrage leveren aan een weerbare, inclusieve en sportieve maatschappij.

Daarom willen we nog **méér mensen méér laten tennissen, padellen en pickleballen**, ongeacht waar ze spelen, wie ze zijn, wat ze spelen en hoe ze spelen. Dat is onze missie.

Trends in maatschappij

Onze maatschappij verandert. Ons dagelijks werk- en leefritme is veranderd; we werken meer thuis en delen onze tijd anders in. Welke trends zien we nog meer:

- De vergrijzing legt grote druk op de volksgezondheid
- De economische gevolgen van de energiecrisis zijn nog niet te overzien
- De individualisering en flexibilisering hebben invloed op de manier waarop mensen sporten
- Er is steeds meer aandacht voor een inclusieve samenleving, waar iedereen tot zijn recht kan komen. Iedereen moet op een gelijkwaardige manier deel kunnen nemen aan de maatschappij, ook in de sport
- Nieuwe technologieën en digitalisering maken het mogelijk dat mensen zich gemakkelijker informeel of zelfs virtueel organiseren
- De verstedelijking leidt tot minder ruimte voor sport, en door het afnemend aantal mensen dat in plattelandsgebieden woont, ontstaat daar juist een overschot aan sportvoorzieningen
- De ruimte in Nederland staat steeds meer onder druk. Door de grote behoefte aan woningbouw en diverse milieuvraagstukken wordt anders gekeken naar de invulling van ruimte.



Al deze externe ontwikkelingen hebben onherroepelijk effect op het sportlandschap, op de **toegankelijkheid, de bereikbaarheid** en **betaalbaarheid** van de sport.

Transitie in sport

Sport kan een bijdrage leveren aan het vitaler maken van de samenleving. Het advies van de Nederlandse Sportraad is om de sport te professionaliseren en te investeren in het behoud van de infrastructuur. En te zorgen dat sporten betaalbaar blijft.



Een recent onderzoek van NOC*NSF over sportparticipatie in Nederland bevestigt dat dit nodig is. Het onderzoek geeft aan dat de sportdeelname is gedaald, 80.000 Nederlanders zijn gestopt met sporten vanwege stijgende kosten.

Het is duidelijk dat de manier waarop we sporten verandert. Het trouwe verenigingslid is nog steeds aanwezig op de vereniging. Maar we zien ook dat er een onomkeerbare transitie in de sport op gang gekomen is. De behoeften van onze sporters veranderen en nieuwe aanbieders treden toe tot de markt. Dit zet de traditionele financieringsstromen van de sport onder druk, maar biedt ook veel nieuwe kansen.

Volgens het Brancherapport Sport, dat KPMG in 2019 in opdracht van de Nederlandse Sportraad heeft opgesteld, zijn dit de belangrijkste trends in de sport:

- Het aantal Nederlanders dat lid is van een sportvereniging, is stabiel tot licht dalend
- Steeds meer sporters maken gebruik van commercieel sportaanbod en ook het aantal sporters dat “ongeorganiseerd” sport in de openbare ruimte is de laatste jaren gegroeid
- Sporters hebben meer behoefte aan flexibel sportaanbod, waar sporters minder verplichtingen als ‘lid’ hoeven aan te gaan
- Nieuwe technologieën maken het voor sporters mogelijk op een andere en vernieuwende manier te voorzien in hun behoefte, zonder dat er een sportbond aan te pas komt
- Ouderen zijn actiever, jongeren sporten juist minder en daardoor vergrijst de sportpopulatie
- De bereidheid om vrijwilligerswerk te doen in het verenigingsleven neemt (op termijn) af

De KNLTB erkent het belang van onderzoek naar trends en ontwikkelingen in de markt met betrekking tot sport in het algemeen en tennis, padel en pickleball in het bijzonder. Daarom monitoren we de markt voortdurend, en doen we onderzoek op eigen initiatief of in samenwerking met onze partners zodat we tijdig kunnen inspelen op veranderingen en onze strategie kunnen aanpassen.

Strategie

Om onze missie te realiseren wil de KNLTB **de sport toegankelijk en betaalbaar houden voor iedereen**, door het **bouwen aan één ecosysteem** waarin voor iedere sporter een aanbod op maat is, van de klassieke verenigingsspeler tot de 'klant' die slechts een paar keer per jaar een baan huurt en alles daartussen.

De speler staat centraal in dit nieuwe speelveld van tennis, padel en pickleball, waarbij **flexibiliteit, gemak** en **meerwaarde** de basis vormen. Alle spelers, verenigingen, centra, leraren en andere organisaties kunnen naast elkaar bestaan en samenwerken in één netwerk. De KNLTB pakt zijn rol als **verbinder**.



We richten ons op 1 miljoen fans van onze sporten en 1 miljoen actieve tennis-, padel- en pickleballspelers. Dus zowel de leden als sporters buiten onze verenigingen. We willen voor **elke tennisser, padeller en pickleballspeler** een rol van betekenis spelen en duidelijke meerwaarde bieden, ongeacht welke culturele achtergrond, gender, leeftijd, talenten of beperkingen iemand heeft.

Wij bouwen aan een **directe relatie** met alle stakeholders in het KNLTB ecosysteem door op een persoonlijk en relevante manier als gids en inspirator te fungeren. De KNLTB wil waarde toevoegen, relevant en persoonlijk zijn door spelers te informeren en te inspireren en passende producten en diensten te bieden.



Spelers, verenigingen en andere aanbieders bepalen zelf of en hoe zij zich aan de KNLTB willen binden. **Keuzevrijheid** en **toegevoegde waarde** zijn daarbij belangrijk. Iedereen betaalt een **eerlijke bijdrage** voor de producten/diensten (transparantie) die worden afgenomen. De KNLTB **verbindt** en zorgt voor **balans** in het netwerk, waardoor de sport betaalbaar blijft.

Het is onze ambitie om in 2026: 1 miljoen spelers in het netwerk te hebben. Om dit te bereiken volgen we onderstaande 4 strategieën en definiëren we een aantal succesfactoren.

1 SPORT ZICHTBAAR EN TOEGANKELIJK MAKEN

We willen meer mensen kennis laten maken met onze sporten, als speler maar ook als fans. Dit doen we door verantwoordelijkheid te nemen voor de landelijke **promotie** van tennis, padel en pickleball en samen met onze partners aansprekende evenementen te organiseren om mensen te inspireren. Daarnaast creëren we een laagdrempelig **kennismakingsaanbod**, waarmee mensen snel en makkelijk de sporten kunnen ontdekken. We werken samen met maatschappelijke partners en fondsen om tennis, padel en pickleball voor iedereen toegankelijk te maken.

Met **KNLTB TV** gaan we een centraal platform te bieden, dat spelers en fans de mogelijkheid biedt om unieke content en alle aspecten van de tennis- en padelsport (topsport en breedtesport) te vinden en te beleven. Op termijn zal pickleball hier ook een plekje krijgen.

We **behartigen de belangen** van onze sporters en aanbieders zowel lokaal als landelijk en zetten ons in om een **duurzame financiering** voor de sport te realiseren.

We zien **padel** als een verrijking van ons aanbod en een mogelijkheid om bestaande spelers langer aan ons te binden en nieuwe doelgroepen enthousiast te maken voor onze racketsporten. Padel bevindt zich in een volstrekt andere levensfase dan tennis. Daarom investeren we juist nu in padel en proberen we deze groeiende markt volwassen te maken door gebruik te maken van onze structuur en organisatiekracht.

Pickleball is een waardevolle aanvulling op het sportaanbod van de KNLTB. Het biedt enerzijds de kans om bestaande leden langer aan ons te binden en anderzijds om nieuwe doelgroepen te enthousiasmeren voor racket- en balsporten. De sport bevindt zich in een andere ontwikkelingsfase dan tennis of padel, en vraagt daarom om een gerichte en ondersteunende aanpak. De KNLTB zet haar organisatiekracht in om pickleball landelijk te promoten en bij te dragen aan de verdere groei.



Toptennis en toppadel vergroten de belevingswaarde en zichtbaarheid van onze sporten en dragen bovendien bij aan de promotie en financiering van de sport.

Het opleiden en begeleiden van talent en het organiseren van topsportevenementen is daarom integraal onderdeel van onze strategie. Voor pickleball wordt dit de komende jaren ook uitgewerkt.

Wij bouwen aan een **topsportklimaat** en **opleidingsstructuur** waarin elk talent van jong tot oud met de juiste training en begeleiding de kans krijgt zich optimaal te ontwikkelen door een helder en gestructureerd topsportbeleid.

2 FLEXIBEL AANBOD VOOR SPELERS FACILITEREN

De KNLTB spant zich in om naast het traditionele verenigingslidmaatschap ook **andere (flexibelere) bindingsvormen** aan te bieden, zowel bij onze verenigingen als bij zelfstandige commerciële aanbieders. Daarmee maken we de sporten **toegankelijker** (bijv. door het Meet and Play platform) en laagdrempeliger door flexibelere lidmaatschapsvormen (bijv. Zomer Challenge).

Daarnaast willen we bestaande spelers langer voor onze sporten behouden door te zorgen voor een **rijk en gevarieerd wedstrijdaanbod** voor alle leeftijden en niveaus. We creëren een meer flexibel wedstrijdaanbod (bijv. KNLTB Match) en nieuwe op maat gemaakte programma's voor verschillende doelgroepen (zoals rolstoeltennis, G-tennis en OldStars Tennis voor ouderen).

Om een brede basis te realiseren, vergrijzing in onze sport te bestrijden en de kans op herintreden te vergroten, concentreren we ons op het **jeugd aanbod**.

De focus hierbij ligt op de transitie van lessport naar wedstrijd sport en het vergroten van het spelplezier en de ontwikkeling met programma's zoals Tennis Alles-in-1 (1 pakket voor les, competitie en events op de vereniging) en Tenniskids TOF en Padel TOF (TOF staat voor Trainings Ontwikkelings Fases).



3 KWALITEIT EN KWANTITEIT VAN AANBIEDERS WAARBORGEN

Verenigingen zijn van cruciaal belang voor het bereiken van onze missie, immers dankzij het fijnmazige netwerk van clubs die worden bestuurd door vrijwilligers kunnen we tennis, padel en pickleball voor iedereen toegankelijk en betaalbaar aanbieden. Daarnaast blijven leden van onze verenigingen doorgaans langer en met meer plezier spelen dan sporters die dat buiten verenigingsverband doen. Daarom blijft **de vereniging de hoeksteen van het tennis-, padel- en pickleball landschap van de toekomst**. Maar we constateren ook dat verenigingen slechts in een deel van de behoefte van sporters kunnen voorzien.

De KNLTB ondersteunt daarom **alle aanbieders**, niet alleen verenigingen maar ook commerciële centra en overige aanbieders van onze sporten, met passende dienstverlening en gaat een directe relatie aan met iedereen die geïnteresseerd (passief of actief) is in onze sporten. Dit kan alleen als we voor al deze doelgroepen een tastbare meerwaarde weten te bieden tegen een transparant en duidelijk tarief. We verbinden alle partijen in het netwerk en stimuleren samenwerking tussen verenigingen onderling, en tussen verenigingen en andere aanbieders.

Om de **vitaliteit van onze aanbieders** te vergroten zet de KNLTB zich in om de kwaliteit, kwantiteit en betrokkenheid van het totale kader te verhogen door ze gebruik te laten maken van onze producten, ondersteuning, opleidingen en adviezen.

Om onze missie te kunnen realiseren is ruimte voor sport en voldoende **baancapaciteit** noodzakelijk. Niet alleen buiten, en niet alleen bij verenigingen, maar ook indoor en bij zelfstandige aanbieders. Het beleid van de KNLTB is er op gericht om de benodigde capaciteit capaciteit voor tennis, padel en pickleball te ontsluiten voor iedere speler in Nederland.

Voor een **toekomstbestendige sportinfrastructuur** voor voor tennis, padel en pickleball behartigen we de belangen van onze sporten daar waar de vraag naar ruimte en capaciteit speelt. Dit vraagt om een sterk verbindende rol richting aanbieders en gemeenten. Het verzamelen van (kwalitatieve) data en het ontsluiten ervan zijn hierbij cruciaal voor het bijdragen aan een goede balans tussen vraag en aanbod van tennis, padel en pickleball.



4 PROFESSIONALISEREN VAN DE SPORT

De noodzaak om de sportbranche te professionaliseren neemt toe. Dat verlangen onze klanten en onze partners van ons. Vitale aanbieders met een sterke organisatie, een goede accommodatie en een hechte clubcultuur zijn nodig om sporters te binden. Bestuurders, leraren, commissieleden en overige vrijwilligers zijn hierbij grotendeels bepalend. De KNLTB zet zich in om het technisch, bestuurlijk en vrijwillig kader op verenigingen en bij centra professioneel te begeleiden en te ondersteunen en daarmee de sport toekomstbestendig te maken.

De KNLTB voorziet hierin door ondersteuning van bestuurders met **professionele KNLTB accountmanagers en externe experts**. Daarnaast willen we met ons kennisplatform, de **KNLTB Academy**, de kennis, vaardigheden en competenties van de ruim 18.000 bestuurders, leraren en vrijwilligers vergroten en hen stimuleren in hun persoonlijke ontwikkeling. Met de ambitie dat deze Academy uiteindelijk uitgroeit tot het beste sportopleidingsplatform van Nederland.

Het belang van de tennis- en padelleraar kan niet genoeg benadrukt worden. Zijn of haar rol is uniek, in (bijna) geen enkele andere sport heeft de leraar zo'n bijzondere, professionele positie. Daarmee is de leraar een onmisbare schakel in de professionalisering van de sport. De leraar levert een belangrijke bijdrage aan het spelplezier en de ontwikkeling van de speler. Het is daarom onze ambitie om de **positie van de leraar** op de verenigingen en bij centra te vergroten en te versterken.

Daarom stimuleren we de samenwerking tussen bestuurders, vrijwilligers en leraren en adviseren we goede afspraken te maken, zodat de leraar een belangrijkere rol binnen de vereniging krijgt. Ze zijn vaak het gezicht van de vereniging, kennen veel leden, en zijn de aanjager van evenementen en activiteiten en daarmee een verbindende factor op de vereniging.

We zetten ons in om voldoende **gekwalficeerde leraren** te behouden. Een vereniging waar een leraar met licentie trainingen geeft is een vereniging die zijn leden kwaliteit biedt. De KNLTB verzorgt de **opleiding** van leraren op verschillende niveaus (ABC) en helpt hen zich persoonlijk verder te **ontwikkelen** (PO-sessies) om de kwaliteit te waarborgen.

De KNLTB zet zich daarnaast in voor leraren door kennis te delen en te inspireren. We **ondersteunen** met praktische tools en faciliteren bijeenkomsten waar leraren en experts elkaar kunnen **ontmoeten**.



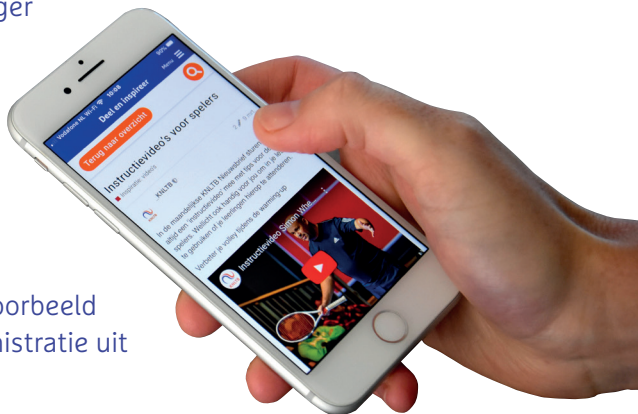
Succesfactoren

Om al onze ambities te kunnen realiseren is doelgerichte, **strategische samenwerking** noodzakelijk met overheidspartijen (landelijk en lokaal), maatschappelijke partners en commerciële partners. We kiezen onze partnerships op basis van gedeelde doelstellingen een duidelijke rolverdeling en beoogd rendement op basis van een transparante (S)ROI berekening.

Voor een duurzame toekomst van de sport neemt de KNLTB verantwoordelijkheid om de tennis- en padelwereld te stimuleren duurzaamheid praktisch en concreet toe te passen. De KNLTB ziet het thema **duurzaamheid** vooral als een kans (milieu- en kostenbesparingen) en wil om te beginnen de verenigingen de potentie van duurzaam ondernemen laten zien door goede voorbeelden te delen en verenigingen te informeren over nieuwe ontwikkelingen.

Samen met verenigingen zet de KNLTB zich in voor een **veilig sportklimaat**. Fair Play draagt bij aan een veilige en plezierige sportbeoefening. En wie het plezier in tennis, padel en pickleball behoudt, blijft de sport langer beoefenen.

Het verder **digitaliseren** van onze dienstverlening is noodzakelijk om de gewenste regierol binnen ecosysteem waar te kunnen maken en draagt bij aan de ontzorging en professionalisering van aanbieders, bijvoorbeeld door vrijwilligerstaken zoals ledenadministratie uit handen te nemen.



De nieuwe ambitie vraagt ook om een **slagvaardige beroepsorganisatie** die harmonieus samenwerkt met de **bestuurlijke organisatie**. Afgelopen jaren is er al veel gerealiseerd, de komende jaren bouwen we dat verder uit op basis van ons HR plan.

Tot slot

We hebben als KNLTB een prachtige historie, die bijna 125 jaar teruggaat. Daar mogen we trots op zijn. Maar tijden veranderen en de KNLTB verandert mee. We hebben er alle vertrouwen in dat we met deze strategie samen met alle partijen in het ecosysteem werken aan een gezonde toekomst van tennis, padel en pickleball in Nederland.