



MAAKT
WIELERDROMEN
WAAR

KNWU 2028: VITAAL, RELEVANT & INSPIREREND

Een organisatie voor de toekomst



Hoofdsponsor Nederlands Wielrennen

1. Inleiding en ambitie

In 2028 bestaat de KNWU 100 jaar. Een jaar waarin we kunnen terugkijken op een eeuw met een enorm rijke legacy. Gigantische topsportsuccessen, vele bijzondere verhalen, een enorme bak aan inspiratie voor jong en oud en ook een eeuw waarin de wielersport is uitgegroeid tot een van de grootste sporten in Nederland.

Wij wisten dit allang; Nederland is hét fietsland bij uitstek. In een peloton, op weg naar werk of school, in het bos, op de BMX- of wielersbaan of bij een urban sports park in de wijk, overal wordt gefietst. En het kan om heel veel redenen: lekker sportief buiten bezig zijn, dromen van een medaille of podiumplek, een paar kilo verliezen, een beetje vitaler worden of soms gewoon omdat het leuk of nuttig is, alleen of met vrienden.

Anno 2022 kijkt de hele wereld naar Nederland. Hoe doen ze dat daar toch op het gebied van fietsinfrastructuur- en cultuur? Wat is het geheim van het succes waarmee zowel op het hoogste podium, over de breedte van de disciplines, wordt gepresteerd als daarnaast de fiets en de fietsers ook zo'n vanzelfsprekende plek innemen in het dagelijks leven en de directe leefomgeving?

De KNWU is de afgelopen 100 jaar steeds weer mee gegaan met de veranderingen in onze omgeving. Niet alleen volgen maar vooral tijdig anticiperen en zelf ook sturing geven aan de (gewenste) verandering is cruciaal voor de rol en positie van de KNWU. Willen we die rol ook de volgende 100 jaar hebben en houden, dan moeten we steeds weer vernieuwen, ook nu. Op naar de volgende 100 jaar, klaar voor de volgende 100 jaar, topfit, springlevend en geliefd bij leden, partners en stakeholders.

Een vitale, groeiende, energieke en inspiratieve KNWU vraagt om een gezonde financiële basis, aansprekende topsportprestaties maar ook vooral een stevige basis en duurzaam fundament van de wielersport. Bestaande uit sterke en vitale verenigingen met voldoende aanwas en een breed pallet aan ontwikkelmogelijkheden voor alle ambitieniveaus. Met een klantgerichte KNWU die ondersteunend is aan deze sterke infrastructuur, ontzorgt en zaken mogelijk maakt.

2. Trends en ontwikkelingen

De wereld om ons heen verandert. Een vitale KNWU die blijft inspireren moet zich voldoende bewust zijn van deze veranderingen en haar koers daar mede op baseren. Wij zien de volgende belangrijke trends en ontwikkelingen.

Bloeiende wielersport, een topgeneratie maar ook een onzekere toekomst

Terwijl op het allerhoogste podium vele medailles en ereprijzen worden behaald, over de volle breedte van de disciplines, is ook de participatie hoger dan ooit. Nooit eerder was de KNWU zo succesvol op een Olympische Spelen met **28 medailles** als in Tokio (12 olympisch / 16 paralympisch) en nooit eerder stapten zoveel mensen op de fiets voor een rondje door de wijk, provincie of een clubparcours (wie heeft er tegenwoordig geen sportieve fiets meer in de schuur?)

Corona heeft hier nog een schepje bovenop gedaan waardoor nog meer mensen de fiets hebben (her)ontdekt en fietsen en fietsonderdelen een tijd lang niet aan te slepen waren. Fietsen heeft hiermee inmiddels een stevige positie verworven in de top-4 meest beoefende sporten¹. Tegelijkertijd zien we ook onzekerheden. De huidige generatie topwielrenners inspireert maar het is onzeker of de opvolgers in voldoende mate klaar staan. Fietsen is populair maar het bevorderen van sportparticipatie onder de jeugd blijkt in een tijd waarin gamen aantrekkelijk is geworden en de verstedelijking en multiculturalisering van de samenleving doorzet², soms een zaak van lange adem.

De opkomst van de beleveniseconomie

De aantrekkelijkheid van gamen is feitelijk een manifestatie van een bredere ontwikkeling die ook wel geduid wordt als de opkomst van de beleveniseconomie. Daarbij wint alles wat kort en heftig is het al snel van activiteiten waar langdurige inspanning of aandacht voor nodig is. We merken dat in de veranderende commerciële aantrekkelijkheid van sporten, we merken het bij hoe moeilijk het is om jeugd aan het sporten te krijgen, we merken het ook aan de opkomst van nieuwe (vaak 'urban') disciplines binnen de wielersport. Het fietsen voor fun, beleving en vitaliteit wint het steeds vaker van fietsen voor sec prestatie. De maatschappelijke trend van klassieke vormen van competitie naar andere vormen van sportieve uitdagingen heeft impact op de gebaande paden van de KNWU en die van verenigingen en clubs. De wedstrijdsport en ons model staan onder druk, wat zowel voor ons als bond impact heeft als voor onze achterban en stakeholders. Nieuwe (korte) mediagenieke disciplines ontwikkelen zich snel en worden steeds populairder om naar te kijken maar ook om zelf te doen. Hierdoor ontwikkelen zich nieuwe disciplines, nieuwe doelgroepen, nieuwe behoeften en nieuw-soortige belevingen op de fiets. Zo hebben steeds meer meisjes en vrouwen de fiets ontdekt om hun sportieve ambities te verwezenlijken, kent de pumptrack een snelle opkomst en verankeren andere spectaculaire disciplines zoals de BMX Freestyle hun positie³. Jong en oud weet de fiets te vinden, echter is het zeker bij de jeugd niet direct heel vanzelfsprekend om fietsen als sport te zien en de klassieke positie van het wegwielrennen als instapsport is ook niet meer vanzelfsprekend. Disciplines als BMX, MTB en Pumptrack bieden hier hele mooie mogelijkheden om jongeren op een sportieve manier met de fiets in aanraking te brengen.

¹ Rapport zo sport Nederland 2020 https://nocnsf.nl/media/4412/zo-sport-nederland-2020_def.pdf (P.40 en P.44)

² <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/sport-en-bewegen/sporten-en-bewegen-voor-kinderen>

³ <https://www.allesoversport.nl/thema/beleid/urban-sport-is-cool-en-hot/>

⁴ <https://www.mulierinstituut.nl/actueel/het-mi-bij-straatbeeld-de-opkomst-van-urban-sports/>

Individualisering en de toekomst van verenigingen

Veel populaire nieuwe sporten ontwikkelen zich los van klassieke wielerverenigingen. De totale sportdeelname blijft groeien (los van een flinke corona-daling over de afgelopen 2 jaren) maar hierin is een proces van individualisering zichtbaar⁵. Mensen gaan steeds meer individueel of in zelfgeorganiseerde groepen sporten en minder in clubverband. Denk aan de urban sports parken die in steden worden gebouwd en waar menigeen op stepjes, skateboard of BMX-fiets spectaculaire uurtjes door brengt; zonder per se lid te zijn van een vereniging. Ook om een andere reden hebben verenigingen het in deze tijd moeilijk. De langjarige trend van individualisering heeft er toe geleid dat mensen zich minder snel lang aan één en de zelfde groep willen verbinden maar zich steeds vaker, gericht op één actie of evenement aan elkaar verbinden. De consequentie daarvan zien we terug bij verenigingen van alle soorten en maten, of het nou in de politiek, de sport of iets anders is: het is moeilijk om bestuurlijk en/of begeleidend (trainers) kader te vinden, het is moeilijk leden te werven en het klassieke verdienmodel met veel inkomsten uit contributies, werkt steeds minder goed.

Ook de opkomst van social media speelt hierbij een rol. Je bent immers niet meer afhankelijk van een vereniging om op zondagochtend een mooie tocht met gelijkgezinden te kunnen rijden; je kunt het immers ook gewoon via whatsapp organiseren!

Kortom, steeds meer mensen kiezen hun eigen manier om -al of niet met anderen- te gaan fietsen, een prestatie te leveren, zichzelf uit te dagen. Er wordt gevraagd naar meer flexibiliteit in aanbod (sporten wanneer en met wie ik wil), lidmaatschapsvormen (bijvoorbeeld strippenkaarten, abonnementen of zomerlidmaatschap) en het kunnen combineren van meerdere sporten (trend: multisporter). Een KNWU die niet door die ontwikkeling wil worden uitgehold zal open moeten staan voor nieuwe organisatievormen, nieuwe disciplines en innovatieve initiatieven.

Toenemende maatschappelijke betekenis van sport

Het maatschappelijke belang en vooral de maatschappelijke impact van sport krijgt steeds meer positie in Nederland⁶⁷. Niet alleen het besef van het belang van een gezonde levensstijl en vitaliteit, waar de fiets een ontzettend mooie rol in kan spelen voor velen, maar ook de sociaal maatschappelijke impact van sport zoals de aandacht voor inclusie. Sport heeft de kracht om mensen bij elkaar te brengen, met elkaar te verbinden, uit de eenzaamheid te halen en bij te dragen aan integratie. Dat heeft intrinsiek een grote waarde maar wijst ook op mogelijkheden om samen te werken met bijvoorbeeld scholen en overheden en daar mede activiteiten gefinancierd te krijgen mits wij kunnen wijzen op de maatschappelijke waarde van de activiteiten die wij initiëren. Tevens kan de wielersport een grote kracht leveren in het bijdragen aan de verduurzaming van mobiliteit. Nederland is hét fietsland en fietsen is dé groene manier van mobiliteit.

De toenemende waarde van goede lokale faciliteiten

Door de groei van de bevolking neemt de druk op de vrije ruimte toe. Het is steeds ingewikkelder om wedstrijden/wielersport te organiseren in de openbare ruimte, zowel in stedelijke gebieden als in de natuur (MTB/gravel). Gelukkig is er tegelijkertijd steeds meer aandacht voor het inrichten van een beweegvriendelijke buitenruimte wat mogelijkheden biedt voor bijvoorbeeld urban sports. Ook uit andere landen kennen we de waarde van lokale infrastructuur. Onze Britse collega's zijn er van overtuigd dat de populariteit van fietsen in het Verenigd Koninkrijk enorm groeide vanaf het moment dat er geïnvesteerd kon worden in lokale faciliteiten. Een strategie waarbij gebruik gemaakt wordt van de unieke faciliteiten (parcours, accommodatie, training, opleiding, materialen, kennismaking met andere disciplines) die lokale verenigingen kunnen bieden, lijkt voor de hand te liggen.

⁵ <https://www.sportenbewegenincijfers.nl/toekomstverkenning/trendscenario/sportdeelname>

⁶ <https://www.mulierinstituut.nl/publicaties/26207/de-maatschappelijke-waarde-van-sport-en-bewegen/>

⁷ <https://www.allesoversport.nl/thema/beleid/de-waarde-van-sport-en-bewegen/#:~:text=Individuele%20en%20maatschappelijke%20waarden%20van%20sport&text=Het%20geeft%20plezier%20en%20ontspanning,bijvoorbeeld%20bij%20aan%20onze%20gezondheid.>

Te meer ook omdat uit onderzoek⁸ blijkt dat mensen langer blijven sporten wanneer ze dat in georganiseerd verband doen en de beschikbaarheid hebben over goede faciliteiten. De uitdaging ligt er dus in verenigingen en clubs krachtig te maken en houden, verbonden met de plaatselijke samenleving, samenwerkend met andere verenigingen en relevante instanties, toegankelijk voor een brede doelgroep met een passend (en zich steeds aanpassend) sportaanbod en een kundige begeleiding. In combinatie met de bloeiende fietsmarkt liggen er vele mogelijkheden om hierop te anticiperen, juist deze lokale infrastructuur te versterken en (nog) meer enthousiaste fietsers aan de club(s) en de KNWU te verbinden.

⁸ NOC*NSF Rapportage Zo sport Nederland 2019 <https://youtu.be/88zCJ0tIWpU> en https://nocnsf.nl/media/2908/zo-sport-nederland_nocnsf-sportonderzoek-2013-2019.pdf

3. Uitgangspositie van de KNWU

Waar de sport over de breedte floreert is de uitgangspositie van de KNWU op dit moment niet zaligmakend. De beschikbare financiële middelen zijn beperkt, de groei van de markt vrijwel niet terug te vinden in de leden- en licentiecijfers en het is de afgelopen jaren gebleken dat we ons als KNWU onvoldoende hebben weten aan te passen op de, steeds sneller, veranderende omstandigheden.

Ontwikkeling ledenaantallen

De ontwikkeling van de ledenaantallen over de afgelopen 5 jaar laten een aantal trends zien.

- **De lidmaatschappen:** tussen 2017 – 2019 was een lichte stijging te zien die na een dip in 2020 (1e coronajaar) voorzichtig weer beginnen aan te groeien. Met name veroorzaakt door een verdere stijging in de clublidmaatschappen. Het aantal directe lidmaatschappen laat een daling zien met als belangrijkste oorzaak het opzeggen van lidmaatschappen van wanbetalers en het wijzigen van de constructie voor NTB-licentiehouders.
- **De licenties:** De dalende trend van het aantal traditionele rennerslicenties zet door. Met de invoering van de startlicentie is het totale aantal licentiehouders aanzienlijk gegroeid wat bevestigt dat de behoefte aan laagdrempelig en andersoortig aanbod, dicht bij huis, groot is. De start- en daglicenties bieden hier komende jaren veel potentie aan mogelijkheden in het verder vergroten van toegankelijk(er) en laagdrempelig(er) sportaanbod.
- **Aangesloten clubs en organisatoren:** De aantallen aangesloten clubs en organisatoren blijven gestaag groeien over de periode tussen 2017-2021.

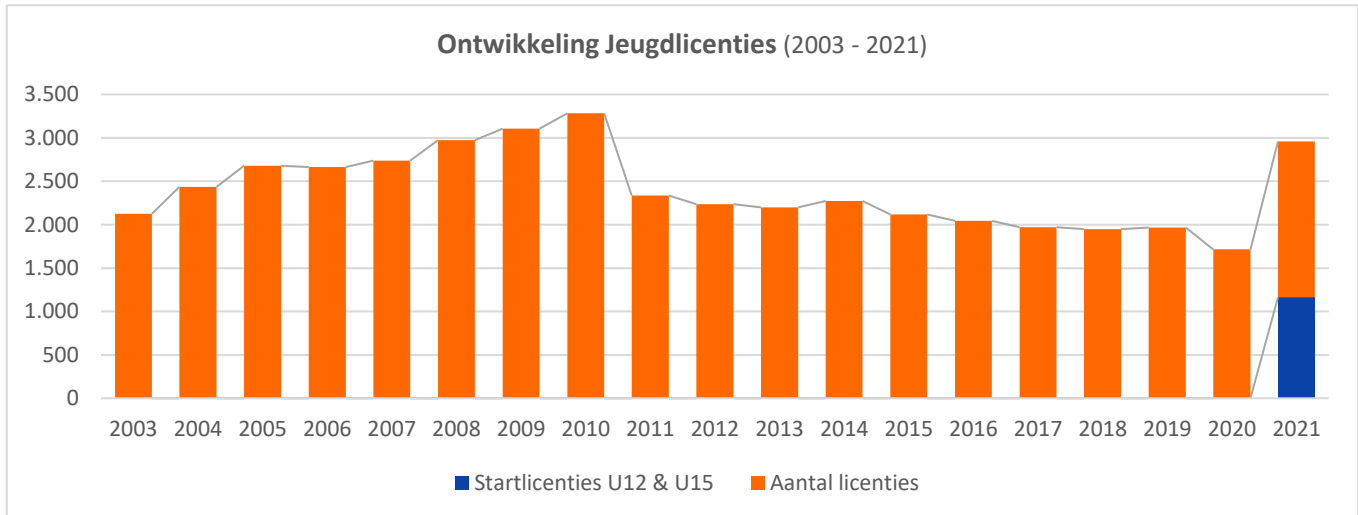
	2017	2018	2019	2020	2021
Lidmaatschappen	35.916	36.224	39.600	38.562	38.295
- Via een club	27.738	27.980	30.329	29.008	29.481
- Direct lidmaatschap	8.178	8.244	9.271	9.554	8.814
Licenties	9.726	9.539	9.576	8.182	11.643
- Rennerslicenties	8.237	7.661	7.893	6.790	6.072
- Startlicenties	-	-	-	-	4.014
- Kaderlicenties	1.489	1.578	1.683	1.392	1.557
Aangesloten clubs	221	230	236	238	240
Aangesloten organisatoren	124	126	121	136	142

De voorzichtig weer oplopende trend moet echter in perspectief van de markt worden gezien. Deze is explosief groeiend en het marktaandeel van de KNWU dalend. Ter illustratie:

Jaar	Totaal aantal wielersporters ⁹	Aantal KNWU lidmaatschappen	Marktaandeel
2019	934.000	39.600	4,2%
2020	1.129.000	38.562	3,4%

⁹ Gebaseerd op de Rapportage Zo Sport Nederland 2020 NOC*NSF https://nocnsf.nl/media/4412/zo-sport-nederland-2020_def.pdf

Wat meer inzoomend specifiek op de langjarige ontwikkeling van de jeugdlicenties is zichtbaar dat hier een flink dalende trend gaande is. Kijkend naar een periode van 12- 15 jaar moet worden geconcludeerd dat het aantal jeugdlicenties in deze periode bijna is gehalveerd. Waar in de ‘topjaren’ 2009 en 2010 het aantal licenties rond de 3.106 en 3.282 lag zijn dit in 2020 en 2021 nog respectievelijk 1.714 en 1.796 licenties. Hierbij moet vermeld worden dat van de verkochte startlicenties U12 en U15 in 2021 samen 1.163 startlicenties licenties betreft. Waarmee het totale aantal licenties wee richting de 3 duizend brengt en wederom de behoefte aan laagdrempelige sport bevestigt.



Daarnaast is een opvallende trend dat de KNWU ieder jaar een hoge in- en uitstroom kent van aantallen leden. Zo’n circa 5.000 tot 5.500 (13 – 14% van de) leden stroomt in/uit ieder jaar waarbij de uitstromers gemiddeld gezien relatief kort lid zijn van de KNWU. Oftewel binnen halen is één maar binnen houden is twee.

De top 4 belangrijkste redenen voor opzegging van het lidmaatschap betreffen:

1. Te weinig tijd
2. Geen motivatie/lol meer
3. Overstap andere sport
4. Voelde me niet thuis binnen de club

Topsport

Topsport inspireert. Het onmogelijke mogelijk maken, de toewijding, talenten tot bloei laten komen en de spanning van competitie op het allerhoogste niveau. Allemaal thema’s waar vele miljoenen Nederlanders wekelijks van genieten en zelf door geïnspireerd raken om sportief actief te zijn en eigen ambities te stellen. Daarnaast biedt topsport een prachtig platform om een bijdrage te leveren aan de maatschappelijke impact van (top)sport. Denk bijvoorbeeld aan het inzetten van topsportevenementen voor het bijdragen aan de social cohesie¹⁰, de opgedane kennis vanuit topsport en/of de inspirerende rolmodellen vanuit de topsport.

Als KNWU kennen we een lange en succesvolle historie op topsport. Met de recente medailleoogst(en), vele podiumplekken over de breedte van de disciplines en brede (media-) aandacht voor de atleten kunnen we concluderen dat de topsport goed staat. Uiteraard blijven er altijd wensen maar als KNWU kennen we kwalitatief hoogwaardige topsportprogramma’s met professionele aansturing. De topsport is goed gefinancierd, o.a. met gelden van NOC NSF, de NLO en onze andere sponsors. Organisatorisch klopt het

¹⁰ <https://www.kennisbanksportenbewegen.nl/?file=7147&m=1469436781&action=file.download>

ook met een eigen team op het KNWU bureau onder een hoofdcoach die volledig verantwoordelijk is voor de aansturing en aanstelling van de coaches en de talentontwikkeling over de volle breedte van alle disciplines.

Financiële uitdaging

Met uitzondering van topsport kent de KNWU beperkte beschikbare financiële middelen. De topsport- (en talent-)programma's worden gefinancierd vanuit de hiervoor beschikbare subsidies (NOC*NSF en provinciale overheden) en sponsoring. De algemene KNWU-organisatie moet het doen met de inkomsten uit de subsidie voor algemeen functioneren, lidmaatschappen, licenties en wedstrijdadrachten. Daar staan tegelijkertijd voor de algemene KNWU-organisatie steeds verder stijgende kosten (o.a. verzekeringspremie) tegenover wat directe gevolgen heeft om activiteiten gericht op de sportparticipatie en de breedtesport gefinancierd te krijgen. Daar waar dit juist zo hard nodig is. Uiteraard heeft de coronapandemie hier ook flink zijn invloed op gehad waarmee inkomsten uit wedstrijden en licenties verder onder druk zijn komen te staan. Het algehele beeld verandert echter niet, ook niet als we de coronadip weten weg te werken: het blijft financieel uitdagend om juist aan de kant van verenigingen/breedtesport/sportparticipatie een innovatieve en ambitieuze inspanning voldoende gefinancierd te krijgen. Daarnaast wordt het organiseren van de sport steeds complexer door toenemende regel- en wetgeving, verhoogde eisen op het gebied van veiligheid, toenemende weerstand op het organiseren in de openbare ruimte en verder oplopende kosten. Hierom is het van belang aandacht te hebben voor het stimuleren en behouden van een divers arsenaal aan organisatiekracht over de breedte van de sport en disciplines.

Complexe organisatie

Waar de breedte van de wielersport en de vele verschillende disciplines een prachtige pre is voor diegenen die het hele jaar hun sport willen beoefenen maakt dit de KNWU organisatie op diverse vlakken wel complex. De KNWU is een brede organisatie met veel verschillende stakeholders en veel verschillende belangen. Van breedte- en wedstrijdssport tot topsport op het hoogste niveau. Maar ook een organisatie met een lange historie van waaruit, verouderde, structuren zijn ontstaan die niet altijd meer matchen met wat de verwachtingen en behoeftes van de moderne sportbeoefenaars zijn en ook niet met de snelheid waarmee onze samenleving verandert. Een organisatie die nu optreedt als regelgever en controleur maar hiermee ook (vaak onbedoeld) veel drempels opwerpt, kostenverhogend is voor uitvoerende organisaties en vaak star in het (kunnen) meebewegen in veranderende behoeftes. De structuren hebben jaren hun nut en noodzaak bewezen maar worden snel ingehaald door de veranderende tijdsgeest. De decentrale organisatie sluit niet altijd goed aan op de centrale prioriteiten, denk daarbij bijvoorbeeld aan de verhouding tussen wedstrijdssport (bureau) en de consuls (district). Ook is het steeds moeilijker om bestuurlijk kader te vinden voor het bezetten van functies bij afdelingen en districten.

Serviceorganisatie

De KNWU is een bond van en voor haar leden. Echter wordt dit niet altijd zo gevoeld en ervaren. Het diensten- en servicepakket is mager en ondanks vele inspanningen tot het verbeteren hiervan sluit dit vaak nog onvoldoende aan bij de verwachtingen. Soms ook veroorzaakt door de complexe organisatie, vele stakeholders en uitgebreide reglementen. Uitdaging hier zit in het toegankelijker maken van de service- en dienstverlening, beter op elkaar laten aansluiten van vraag en aanbod en pro-actievere communicatie. Ook de functionaliteit, de adoptie en gebruikersvriendelijkheid van IT (o.a. MijnKNWU) speelt hierbij een rol. Niet alleen voor efficiëntere bedrijfsvoering en dienstverlening maar ook voor het pandemie-bestendig kunnen organiseren is het van belang (meer) processen te digitaliseren. Uitgaande van een toekomstbestendig model waarin meer selfservice(-mogelijkheden), het ontzorgen, en het kunnen bereiken van onze leden en achterban centraal staan is nog een wereld te winnen aan verbeterde dienstverlening en de (door)ontwikkeling van de beschikbare systemen.

4. De route naar vitaal, relevant en inspirerend

Grote trends en ontwikkelingen in de wereld om ons heen bieden kansen voor de KNWU. Maar die kansen kunnen alleen benut worden als we daar als organisatie op ingericht zijn. Met de juiste prioriteiten, de juiste structuur en de juiste mindset. Dat is nu niet het geval. Om die bond voor de volgende eeuw te bouwen en een fundament te slaan onder een duurzame toekomst is dus verandering nodig. Voor de periode tot 2028 spitsen we die verandering toe op enerzijds nieuwe strategische prioriteiten, anderzijds een verandering van cultuur en denken dat die door ons allemaal gedragen moet worden, het landelijk bureau voorop. Als we met elkaar die omslag weten te maken is het ook zinvol om, in verschillende fasen, de organisatie en structuur van de KNWU daarop aan te passen.

De 2 prioriteiten voor de periode tot 2028 zijn:

1. **Kinderen, jeugd en jongeren** (de volgende generatie)
2. **Verenigingen/clubs** (het fundament)

1. Kinderen, jeugd en jongeren

De jeugd heeft de toekomst. Daar zijn we bij de KNWU van overtuigd. Als KNWU zetten we ons in om kinderen en jongeren (weer) meer aan het fietsen te krijgen. Hierbij kan gedacht worden aan initiatieven om kinderen, weer, in aanraking te brengen met de fiets en om, weer, meer jeugd op de fiets naar school te laten gaan¹¹. Waarbij we geloven in het belang van en ons inzetten voor sportplezier en waarbij we de volgende stappen kunnen zetten met 'Talentontwikkeling doe je samen'. Plezier is de basis voor duurzame sportbeoefening. We zetten talenten en topsporters in om kinderen kennis te laten maken met de wielersport, we inspireren jeugd met (scholen)programma's/activiteiten en laten ze zien hoe leuk fietsen eigenlijk is. Een grotere rol dan voorheen zal daarbij aan de orde zijn voor de nieuwe(re) disciplines die goed aansluiten bij de behoeftes en beleveniswereld van de jeugd.

Naast het inspireren en enthousiasmeren houden we mensen ook graag zo lang mogelijk gezond op de fiets. Daarom zal er ook veel aandacht zijn voor het, waar nodig, moderniseren van het aanbod en het vinden van oplossingen voor de traditionele afhaakmomenten binnen het fietsen (13 – 18 jaar, studenten, verhuizingen, jonge ouders etc.). Onderdeel hiervan is tevens het verlagen van drempels om te gaan (en te blijven) fietsen. Naast meer aandacht voor de nieuwe(re) disciplines betekent dit dus ook kijken naar het anders organiseren van bestaande disciplines.

Tenslotte moet ook niet onvermeld blijven dat het stimuleren van fietsen voor en door de jeugd, de beste bijdrage is die de KNWU kan leveren aan het (uiteindelijk) naar boven halen van grote wedstrijd talenten en het bevorderen van topsport. De topsport zelf is binnen de KNWU goed georganiseerd en gefinancierd. Als sporters eenmaal talenten zijn, staan er ploegen, coaches, trainers en nationale programma's klaar om hen verder te helpen en de allerbesten op het podium te krijgen. Het is juist in het stadium daarvoor dat de KNWU hard nodig is. Noem dit het fundament van de pyramide of het vullen van de vijver. Het gaat erom dat als we met elkaar er in slagen meer kinderen, jeugd en jongeren aan het fietsen te krijgen, de kans toeneemt dat we er in slagen een volgende generatie toppers te ontwikkelen.

¹¹ Uit onderzoek blijkt dat inmiddels 1/3 van de kinderen niet meer met de fiets naar school gaat (bron ANWB)
<https://www.mulierinstituut.nl/actueel/lopen-of-fietsen-naar-school-levert-kwartier-extra-beweging-per-dag-op/>

2. Verenigingen/Clubs

Clubs vormen de basis van de wielerinfrastuctuur. Onder clubs verstaan we de traditionele verenigingen maar ook nieuwer-soortige organisatievormen die de functie van een club vervullen¹². Clubs hebben trainers en faciliteiten. Clubs zijn aangehaakt bij de lokale samenleving. Daarin zijn clubs uniek die verder ontwikkeld en benut moeten worden. Niet alleen ten behoeve van kinderen, jeugd en jongeren maar waar mogelijk ook ten behoeve van anderen. Clubs moeten de magneten zijn waar iedereen die sportief en competitief wil fietsen, toe aangetrokken wordt en iets te zoeken (en vinden!) heeft. Daarnaast zijn clubs de beste plek om aansluiting te vinden met andere sectoren en lokale ontwikkelingen. Denk aan het inzetten van buurtsportcoaches, het starten van samenwerking met onderwijs, starten van of aanhaken op sportstimuleringsprojecten. En tegelijkertijd zijn clubs de juiste plek om veilig en verantwoord te kunnen sporten.

Met de vele enthousiaste fietsers in Nederland liggen hier veel kansen en hebben we komende jaren speciale aandacht voor het verder door-ontwikkelen van de clubs. Werken we gezamenlijk aan toekomstbestendige¹³ clubs. Hierbij kan gedacht worden aan programma's rond de traditionele afhaakmomenten, het faciliteren van instroom-programma's, het faciliteren van welkom-op-de-club en diversiteits-initiatieven, het stimuleren van investeringen in banen en parcoursen, het opzetten van magneetprogramma's waarmee leden geworven kunnen worden, het delen van 'best practices' door het hele land heen en uiteraard het opleiden van deskundige kaderleden voor kwalitatief hoog aanbod op de club. KNWU Campus zal hiervoor het centrale punt gaan vormen met gericht accountmanagement voor aangesloten clubs.

Onderdeel hiervan is tevens een sterke infrastructuur. Geen sport zonder toegankelijke faciliteiten, kwalitatief hoogstaande begeleiding en een veilige sportomgeving. De befaamde driehoek aan basiselementen die bijdragen aan meer en langere sportbeoefening. Fietsen kan op veel plekken maar het leukst en meest veilig is om dit te doen op een wieleraaccommodatie. Zeker gezien het steeds verder onder druk staan van de openbare buitenruimte en de verwachting dat dit de komende jaren alleen maar verder zal toenemen richten we ons op het realiseren van voldoende en vernieuwende wieleraaccommodaties.

¹² <https://www.encyclo.nl/begrip/club>

¹³ <https://www.sportenbewegenincijfers.nl/toekomstverkenning/kansen-en-keuzes/vereniging>

Prioriteiten stellen is het halve werk. Vervolgens moet je er in geloven en er wat van willen maken. Dat vraagt om een andere cultuur en instelling, een tandje erbij als het gaat om noodzakelijke veranderingen:

A) Focus en prioriteiten

We hebben de middelen niet om alles te willen en alles te kunnen doen. Dus stellen we prioriteiten. Het is de enige manier om in een organisatie die geen eindeloze hoeveelheden mensen en middelen beschikbaar heeft, toch je ambities waar te maken. Het kiezen voor jeugd & jongeren en clubs & verenigingen betekent dat extra middelen in principe daar naar toe gaan en niet naar iets anders. Het niet benoemen van topsport als prioriteit betekent dat we geen extra middelen aan topsport toedelen, mede omdat de topsport binnen de KNWU nu al goed georganiseerd en gefinancierd is. Maar vooral ook omdat juist het prioriteren van jeugd & jongeren en het versterken van clubs de beste bijdrage is die de KNWU kan leveren aan het ontwikkelen van topsport-talenten. Natuurlijk nemen we geen afscheid van onze succesvolle topsportprogramma's maar wel leggen we nu de focus op een duurzame basis, ook voor topsport, met als onderdeel hiervan vitale en sterke clubs en het creëren van aanwas voor de pyramide van onderaf. Een brede participatie voor een net zo succesvolle toekomst met inspirerende topsportprestaties.

B) Flexibel en innovatief

De veranderende omstandigheden en behoeftes vragen ook een andere instelling van de KNWU en haar leden, organen en vrijwilligers. Een KNWU die flexibel is, zich openstelt voor en enthousiast is over nieuwe(re) vormen van wielersport, nieuwe organisatievormen en afscheid neemt van de inflexibele processen, structuren en reglementen. Dit klinkt wellicht logisch maar is echt nog een hele klus en vraagt vasthoudendheid, daadkracht, lef van ons allemaal en een zekere mate van centrale aansturing. Het durven loslaten van het oude bekende en met een gezonde dosis nieuwsgierigheid het nieuwe tegemoet treden. Durven te experimenteren en flexibel mee te bewegen met hetgeen van ons gevraagd en verwacht wordt.

C) Samenwerken

Als KNWU kunnen we het niet alleen. En dat hoeft ook niet. Onderdeel van het kunnen realiseren van onze ambities is het aangaan van strategische samenwerkingen en het aansluiten op wat er al is aan lopende en bestaande projecten, programmalijnen en ontwikkelingen. Anderen hebben ons veel te bieden. En wij hen. En als we dat goed organiseren kan het ons ook helpen bij het realiseren van groei in relevantie, inkomstenbronnen en de database/het bereik van de KNWU. Innoveren kun je niet alleen en om meer impact te maken moet je samenwerken met anderen.

Blijven werken aan de basis (-voorwaarden)

Dat we gericht keuzes maken en focus aanbrengen is een grote wens en noodzaak voor succes. Dit neemt echter niet weg dat de KNWU blijvend zal werken aan het creëren en behouden van de juiste basisvoorwaarden voor een veilige, gezond en eerlijke sportbeoefening voor alle doelgroepen. Thema's als grensoverschrijdend gedrag, internationale vertegenwoordiging en bijvoorbeeld aanwas voor en behoud van het jurykorps zijn onderwerpen die gewoon op tafel blijven maar niet benoemd tot belangrijkste prioriteit. Onderwerpen waar vanuit de operationele basis van de KNWU aandacht voor is en blijft als onderdeel van het op orde hebben van de randvoorwaarden oftewel behorende bij de hygiëne factoren van een sportbond.

5. De consequenties van deze keuzes

Om bovenstaande te kunnen realiseren is het essentieel dat een aantal zaken opgepakt worden en zullen zaken ook anders moeten dan we afgelopen jaren hebben gedaan. Een flinke uitdaging waar we de komende jaren met elkaar de schouders onder zetten. We noemen hier 10 consequenties van onze strategische keuzes.

1. Optimale dienstverlening

Het bureau moet organisatoren en clubs ondersteunen en sterker maken. Best practices moeten gedeeld worden. Experimenten moeten mogelijk gemaakt worden. Extra middelen worden hier prioritair voor ingezet.

2. Verhoogde inkomsten

De KNWU heeft meer financiële ruimte nodig om haar ambities waar te maken. Bezuinigen of tariefverhoging heeft niet de voorkeur omdat dit ten koste gaat van onze dienstverlening en/of aantrekkingskracht. Daarom gaan we de volgende routes verkennen:

- a. Meer en meerjarige partnerships
- b. Een aantrekkelijk en toekomstbestendig lidmaatschap/abonnements-, licentie- en verzekeringsmodel
- c. Sponsoring (gericht op de breedtesport ambities)

Maar zal ook gekeken moeten worden naar andersoortige en meer vernieuwende verdienmodellen zoals:

- d. Alternatieve duurzame verdienmodellen en vormen van inkomsten (denk aan uitbreiden van het producten- en dienstenpakket, digitale platform-modellen en crowdfunding)
- e. Privaat vermogen (vermogende Nederlanders met een hart voor de wielersport)

3. Slimme samenwerkingen

De KNWU wil en moet meer samenwerken met partners. Liefst in het kader van meerjarige afspraken met duidelijk omschreven wederzijdse verantwoordelijkheden. In het bijzonder denken we aan het intensiveren van de samenwerking met:

- a) De NTFU,
- b) De Belgische bond; KBWB (in het kader van een adequate vertegenwoordiging in UEC en UCI maar ook bij het organiseren van wedstrijden),
- c) NOC*NSF en andere sportbonden,
- d) Profploegen (zoals de Jumbo Visma Academy),
- e) Politie, gemeenten en provincies,
- f) Initiatieven van en met oud-profs.

4. Top in topsport

We willen tot de wereldtop blijven horen in al onze disciplines. We bouwen voort op de nu bestaande structuur met een verantwoordelijke hoofdcoach en goede financiering vanuit NOC NSF en sponsors. We stroomlijnen de trajecten voor talentontwikkeling en verbinden ze met elkaar. We ontwikkelen meer mogelijkheden voor overstappen tussen disciplines op jongere en latere leeftijd.

5. Modern aanbod

Om de jongeren te bereiken, die we zo graag aan ons willen binden, gaan we aan de slag met het versterken van het sportaanbod. Met als doel breed en aantrekkelijk aanbod voor jongeren waarin het voor de hand lijkt te liggen om hierbij met name in te zetten op de opkomende nieuwe disciplines waaronder urban en het vinden van nieuwe laagdrempelige (organisatie-)vormen voor de meer klassieke disciplines.

6. Waardevolle fysieke faciliteiten

We geloven in de waarde van een krachtige infrastructuur met sterke clubs en goede faciliteiten. We onderzoeken de mogelijkheden voor meer investeringen in banen en parcoursen. We zoeken de samenwerking met gemeenten en provincies. We bieden mobiele faciliteiten aan die kunnen rouleren tussen locaties. Concreet gaan we aan de slag met het maken van een nationaal accommodatieplan. Hierbij wordt gekeken naar de beschik- en bereikbaarheid van de accommodaties (zogenoemde witte vlekken), de verduurzaming van accommodaties, inzetten op zoveel mogelijk omni-/multidisciplinair inzetbaarheid en komt er specifieke aandacht voor het ondersteunen bij de exploitatie van accommodaties. Waarbij niet vergeten moet worden dat de kantine ook een belangrijk onderdeel is van de hardware voor clubs. Een plek om elkaar te ontmoeten en de sociale impact van sport en meer binding met elkaar, de club en de KNWU te verstevigen.

Daarnaast blijven we vol inzetten op het project 'Ieder dorp zijn eigen baan'. Een inmiddels bestaande tool (www.pumptrackinfo.nl) die, samen met partners, door middel van actieve campagnes verder uitgebouwd gaat worden. Uiteraard met de droom van een pumptrack of BMX baan in ieder dorp. Via de activatie rondom het WK BMX 2021 zijn inmiddels alleen al in Gelderland 14 nieuwe banen aangelegd.

7. Krachtige bureauorganisatie

Op het bureau zal nog meer dan nu de dienstverlening aan de clubs centraal komen te staan. De directeur wordt een directeur-bestuurder die de centrale verbindende schakel wordt tussen het hoofdbestuur (later de raad van toezicht), de bureau-organisatie en de commissies. Vanuit het bureau worden regionaal verantwoordelijke coördinatoren aangesteld (wedstrijden, sporttechnisch en gericht op de ondersteuning van clubs die onderdeel zijn van de landelijke organisatie). Het bureau organiseert regelmatig voorlichtings-, bijpraat- en uitwisselingsavonden in alle regio's. We gaan experimenteren met beleidswerkgroepen zoals een werkgroep duurzaamheid en een werkgroep inclusiviteit.

8. Versimpelde verenigingsorganisatie

Als het bureau de dienstverlening aan de verenigingen heeft geoptimaliseerd, is het niet langer nodig districten en afdelingen in stand te houden. Deze worden opgeheven conform het implementatieplan in de bijlage. Bestuurders zullen actief aangemoedigd worden functies bij verenigingen te gaan bekleden. Reserves bij de districten zullen worden aangewend voor investeringen in faciliteiten bij verenigingen.

Eerder beschreven we de complexiteit van de organisatie KNWU. Hierin is absoluut een verbeter slag te maken middels vereenvoudiging van de structuren voor een betere aansturing en meer transparantie. Echter zal de KNWU een organisatie blijven met veel verschillende stakeholders, veel verschillende geldstromen, grote cultuurverschillen binnen de verschillende disciplines en de complexiteit niet op alle terreinen weggenomen kunnen worden.

9. Passend bestuur en toezicht

Als de vernieuwde relatie tussen bureau en verenigingen is uitgekristalliseerd en de directeur een directeur-bestuurder is geworden, kan het hoofdbestuur transformeren naar een raad van toezicht op afstand. In deze raad van toezicht zal een balans getroffen worden in gender, in disciplines en in topsport-versus verenigingsachtergrond.

10. Representatieve vertegenwoordiging

Het congres zal worden omgevormd tot een ledenraad. In deze ledenraad zal minimaal de helft rechtstreeks gekozen worden door de leden en daarnaast worden gevuld met vertegenwoordiging van belangrijke groeperingen vanuit de achterban zoals de verschillende disciplines, de ploegen, de atleten en organisatoren.



STRATEGIE 2028

1

**KINDEREN, JEUGD
EN JONGEREN**



2

**VERENIGINGEN/
CLUBS**



^ PRIORITEITEN ^



VERANDERINGEN IN...



**FOCUS EN
PRIORITEITEN**



**FLEXIBEL EN
INNOVATIEF**



**HOE WE
SAMENWERKEN**



CONSEQUENTIES

- | | | | |
|---|--------------------------|----|------------------------------------|
| 1 | OPTIMALE DIENSTVERLENING | 6 | WAARDEVOLLE FYSIEKE FACILITEITEN |
| 2 | VERHOOGDE INKOMSTEN | 7 | KRACHTIGE BUREAUORGANISATIE |
| 3 | SLIMME SAMENWERKINGEN | 8 | VERSIMPELDE VERENIGINGSORGANISATIE |
| 4 | TOP IN TOPSPORT | 9 | PASSEND BESTUUR EN TOEZICHT |
| 5 | MODERN AANBOD | 10 | REPRESENTATIEVE VERTEGENWOORDIGING |