

# ***Drijvende kracht***



Strategisch meerjarenplan  
2025-2028  
September 2024

## Drijvende kracht

### Inleiding

Voor je ligt het strategisch plan 2025-2028 van de KNZB. Een plan waarin de kansen en bedreigingen voor de zwemsport in kaart zijn gebracht en zes speerpunten zijn geïdentificeerd waar we de komende vier jaar ons op gaan richten. Maar misschien nog wel belangrijker dan de inhoud is de manier waarop we uitvoering gaan geven aan die speerpunten. We gaan de passie en energie die zoveel mensen rondom de zwemsport ervaren, de komende vier jaar richten en bundelen. Zodoende ontstaat een krachtige beweging die niet alleen onszelf verbindt, maar ook nog meer Nederlanders zal verleiden om zich bij ons aan te sluiten en onderdeel te worden van een trotse en sterke zwem-community.

### Analyse

Wie aan Nederland denkt, denkt meteen aan water. We kennen een unieke zwemcultuur. 87% van de bevolking bezit het diploma A<sup>1</sup> en groeit dus van jongs af aan op met zwemmen. Daarnaast neemt zwemmen de vierde plaats in als het gaat om de meest beoefende sporten in Nederland<sup>2</sup>, staat de sport bekend als zeer gezond<sup>3</sup> en beschikken we over een fantastische zweminfrastructuur<sup>4</sup>. Kortom onze uitgangspositie is geweldig. Natuurlijk is er ook een "maar". Want van die vele zwemmers, doet maar een heel klein deel dat in georganiseerd verband<sup>5</sup>. We zien dat de zwemvaardigheid afneemt<sup>1</sup> en ook dat de zweminfrastructuur onder druk staat met stijgende tarieven als één van de gevolgen.

Als we inzoomen op onze community zien we dat er ruim 400 zwemverenigingen<sup>6</sup> actief zijn in Nederland. Er een breed en groeiend palet aan wedstrijden georganiseerd wordt binnen de verschillende disciplines<sup>6</sup> en we in maar liefst vijf disciplines op mondiaal niveau presteren<sup>7</sup>. We zijn als kennispartner in tal van netwerken vertegenwoordigd en overheden zien ons als een waardevolle gesprekspartner waar het gaat om onder andere de infrastructuur en de zwemveiligheid<sup>8</sup>. Ondertussen slagen we er nog niet goed in om aan te sluiten op de veranderende behoeften van zwemmers<sup>9</sup>. Lukt het ons onvoldoende om kinderen na het behalen van hun diploma aan ons te binden. Spelen we nog te weinig in op de kansen die er liggen op het terrein van preventie, kampen we met kadertekorten<sup>10</sup> en een tekort aan badwater<sup>11</sup>. Tot slot valt er ook nog veel te winnen in de wijze waarop we met elkaar omgaan en samenwerken; zowel in en rond het zwembad, als aan de vergadertafel.

Naast bovenstaande zijn er natuurlijk ook macro-ontwikkelingen waarvoor we onze ogen niet kunnen sluiten, zoals duurzaamheid, bezuinigingen, vergrijzing en individualisering. Trends die zeker ook de zwemsport en daarmee onze gemeenschap raken. De vraag die

---

<sup>1</sup> <https://www.kennisbanksportenbewegen.nl/?file=11537&m=1701157775&action=file.download>

<sup>2</sup> <https://www.zwembadbranche.nl/zo-sport-nederland-aantal-sporters-nog-niet-op-niveau-van-voor-corona>

<sup>3</sup> <https://www.sportbedrijfzaanstad.nl/bewegen-voor-een-gezonde-leefstijl-zwemmen-met-stip-op-een/>

<sup>4</sup> <https://www.mulierinstituut.nl/publicaties/25947/aantal-zwembaden-in-nederland>

<sup>5</sup> <https://www.sportenbewegenincijfers.nl/kaarten/sportlidmaatschappen>

<sup>6</sup> <https://www.knzb.nl/wedstrijdzwemmen/competities-kampioenschappen-wedstrijdkalender>

<sup>7</sup> <https://www.teamnl.org/teams/zwemmen>

<sup>8</sup> <https://www.nrz-nl.nl/nationaal-plan-zwemveiligheid/>

<sup>9</sup> <https://www.allesoversport.nl/thema/beleid/sportbranche-groeit-en-verandert-eindelijk-alles-in-een-overzicht>

<sup>10</sup> <https://www.mulierinstituut.nl/actueel/minder-vrijwilligers-in-de-sport>

<sup>11</sup> <https://www.knzb.nl/vereniging-support/accommodatiezaken/2521-gewoon-zwemmen>

in het strategisch plan centraal staat, is hoe we de komende jaren op deze ontwikkelingen gaan acteren.

Waar gaan we onze focus, capaciteit en budget op richten? In de wetenschap dat lang niet alles door ons beïnvloedbaar is, zijn onderstaande 6 speerpunten geïdentificeerd. Speerpunten die aansluiten bij de landelijke sportagenda van NOC\*NSF en derhalve ook vanuit een sportbrede beweging op steun kunnen rekenen.

## Speerpunten

1. Verbinding in de zwemcommunity vergroten
2. Verenigingen versterken
3. Binden van zwemmers
4. Bevorderen van een veilig & prettig sportklimaat
5. Duurzaam ontwikkelen en presteren
6. Toegankelijkheid van zwemmen bevorderen

### *1. Verbinding in de zwemcommunity vergroten*

Wij, de 110.000 mensen verenigd in de KNZB, hebben een passie voor zwemmen. Dat is wat ons verbindt en dat is wat ons drijft om deel te nemen aan wedstrijden of in te zetten als vrijwilliger. De passie voor zwemmen in Nederland reikt echter veel verder dan de leden van de KNZB. Denk aan het kind op de camping dat niet uit het zwembad is weg te slaan. Aan de liefhebber die elke ochtend trouw zijn baantjes trekt. Of aan de fan die geen wedstrijd van de waterpoloërs wil missen. De passie om te sporten in het water delen we met vele Nederlanders. De groep zwemmers verenigd binnen de bond wil de sport samen en structureel beoefenen, wil zich met anderen meten en de krachten bundelen om de zwemsport duurzaam te versterken. Dat kan alleen door samen een community te vormen en daarbinnen afspraken met elkaar te maken over spelregels, beleid en over de inzet van middelen. Het speerpunt om de verbinding in de zwemgemeenschap te vergroten is daarop gericht. Hoe kunnen we met elkaar nog beter de aanwezige kennis, capaciteit en passie ontsluiten en in ons voordeel benutten? Hoe gaan we ervoor zorgen dat we kennis delen, elkaar helpen en trots zijn op de community waar we deel vanuit maken? Dat zit in kleine zaken zoals het uitlichten van best practices of snel antwoord krijgen op een vraag. Maar ook in betere informatievoorziening en persoonlijk contact. Zaken waar we met elkaar de komende jaren nadrukkelijk op in gaan zetten om onszelf een plezier te doen en de meerwaarde van het collectief te vergroten.

- Hoofddoel: De KNZB vergroot het aantal promoters van de zwemgemeenschap (nulmeting in 2025).
  - Actiedoelen:
    - Verhogen van de NPS scores (nulmeting in 2025)
    - Verhogen ledentevredenheid (o.a. door snelle responstijd) (6,2 in 2024)
    - Groei # contacten met verenigingen (o.a. door (regio)bijeenkomsten) (nulmeting in 2025)
    - Groei # volgers van de KNZB-kanalen

## Jaarplan 2025

Om bovengenoemde actiedoelen te halen voeren we in 2025 de volgende zaken uit:

- We organiseren een nationale zwemdag / zwemdagen, mits kostenneutraal
- We ontwikkelen een mastersport visie en ontwikkelen passend sportaanbod voor die doelgroep

- We onderzoeken of de KNZB een operationele rol kan vervullen in het uitgeven van zwemdiploma's

## 2. Verenigingen versterken

Ruim 400 verenigingen aangesloten bij de KNZB dragen zorg voor het aanbod aan zwemmers in Nederland. Vele trainingen, wedstrijden, toernooien, clinics en evenementen worden door tal van vrijwilligers georganiseerd. De kracht die daarvan uit gaat is ongekend en ondersteunen we zo goed mogelijk. Verenigingen en haar vrijwilligers zorgen niet alleen voor sportieve- maar ook voor sociale en maatschappelijke impact. Impact die we de komende jaren verder willen vergroten door samen beter in te spelen op maatschappelijk ontwikkelingen. We onderkennen dat ontwikkelingen zoals individualisering, consumentisme en prijsstijgingen voor velen van ons een uitdaging zijn. Als collectief moeten we elkaar daarom zo goed mogelijk ondersteunen, zodat iedere vereniging zich toekomstbestendig kan ontwikkelen op zowel sportief, organisatorisch als maatschappelijk vlak. Dit door best practices van clubs onderling uit te wisselen. Door ervaringen te delen, zoals bij de bouw van een nieuw zwembad zodat het wiel niet telkens opnieuw uitgevonden hoeft te worden. Door bestuurders, trainers en officials opleidingen en handvatten te bieden die hen bekwamen hun rol zo goed mogelijk uit te voeren. En door in te zetten op meer betaalde beroepskrachten bij verenigingen in samenwerking met gemeenten en sportbedrijven. Laten we elkaar helpen om in iedere Nederlandse gemeente een sterke zwemvereniging te hebben die in aanbod kan voorzien voor al die Nederlanders met een passie voor zwemmen.

- Hoofddoel: Alle KNZB-verenigingen<sup>12</sup> zijn sterke verenigingen (nulmeting in 2025)
  - Actiedoelen:
    - Landelijk ontsluiten en delen van minimaal 5 best practices per jaar
    - Groei van het aantal deelnemers in kaderopleidingen (305 in 2024)
    - Minimaal 10 zwemverenigingen per jaar starten met een professional.
    - Per provincie is er een accountmanager in verbinding met de zwemverenigingen

## Jaarplan 2025

Om bovengenoemde actiedoelen te halen voeren we in 2025 de volgende zaken uit:

- Definiëren van sterke/toekomstbestendige vereniging
- Met tenminste 70% van de verenigingen heeft een gesprek plaatsgevonden over de ontwikkeling van en naar een sterke/toekomstbestendige vereniging
- KNZB is toonzetter en wegwijzer in verenigingsondersteuningslandschap

## 3. Binden van zwemmers

Het binden van zwemmers is niet voor niets een speerpunt nu het animo voor het traditionele aanbod terugloopt. Want ondanks dat het animo voor het traditionele aanbod nog steeds heel groot is, zullen we als zwemsport moeten innoveren om te voorkomen dat zwemverenigingen en de community als geheel gaan krimpen. Krimp zou tot gevolg hebben dat meer verenigingen moeite hebben om het hoofd boven water te houden. Dat we zowel lokaal als nationaal minder positie innemen om bijvoorbeeld te pleiten voor

---

<sup>12</sup> Vereniging met stabiel/groeiend ledenbestand, voldoende kader en een sluitende exploitatie

meer en goedkoper badwater. Dat het lastiger zal worden om voldoende teams in de Eredivisie te behouden of de topsport-programma's te financieren. Een daling van het aantal leden zal er ook toe leiden dat teams niet gevuld raken, het niveau in wedstrijden verder uit elkaar komt te liggen en/of dat reisafstanden toenemen. En ook dat we minder aantrekkelijk worden voor sponsors en subsidiegevers. Kortom, er ligt een belangrijke opgave om vernieuwde zwemconcepten en bindingsvormen te ontwikkelen en aan te bieden om daarmee in te spelen op de veranderende behoefte van de hedendaagse sporter. Het mooie is dat iedere vereniging hier op eigen, passende wijze invulling aan kan geven. Vele goede initiatieven zijn de afgelopen jaren ontwikkeld en er is veel kennis over de veranderende behoeften van zwemmers opgedaan. Deze (vernieuwde) concepten en inzichten gaan we met elkaar delen en op heel veel meer plekken implementeren om daarmee meer mensen (langdurig) aan onze community te verbinden.

- Hoofddoel: groei van het aantal actief verbonden zwemmers (stand op 31-12-2024)
  - Actiedoelen:
    - Jaarlijks minimaal 1 pilot/introductie van (ver)nieuwe product/markt combinatie
    - Modernisering van het lidmaatschapsmodel (project aanpak)
    - Jaarlijkse reductie van de uitstroom van leden (eerste meting in 2025)

### **Jaarplan 2025**

In 2025 is het doel om 10% groei van het aantal verbonden zwemmers te bewerkstelligen. Om bovengenoemde actiedoelen te halen voeren we in 2025 de volgende zaken uit:

- Moderniseren contributiemodel
- Swimchallenges werken als leadgenerator voor KNZB (producten)
- We introduceren één nieuw product dmv een pilot
- We hebben tenminste 1x per jaar (online) contact met onze verenigingsleden om met hen naar mogelijkheden tot ledenwerving te kijken.

#### *4. Bevorderen van een veilig & prettig sportklimaat*

Bij het vergroten van de binding binnen de community, het versterken van verenigingen en het binden van nieuwe doelgroepen, gaat het niet alleen om dienstverlening maar zeker ook om cultuur. Een veilig en prettig sportklimaat heeft een aantrekkingskracht op sporters, vrijwilligers, sponsors en fans. Dat geldt voor de lokale zwemvereniging maar ook voor de KNZB als geheel. Dit juist in een tijd waarin maatschappelijk gezien er een vergrootglas gericht is op (on)gewenst gedrag en onderlinge verhoudingen. Daarom is het niet alleen van belang dat we de onderlinge contacten intensiveren maar ook dat we die positief laden. Dat we samen werken aan een fijne en open zwemsport waarbij er plek en aandacht is voor iedereen. We werken aan een klimaat waarin iedereen zichzelf kan zijn, positief begeleid wordt en plezier ervaart. Waar een open dialoog kan plaatsvinden en zwemmers eventueel ongenoegen durven te uiten en we met elkaar daar op een adequate manier mee omgaan. Het creëren van dit klimaat is zeker niet eenvoudig en vraagt inzet van alle betrokkenen. Van bestuurders, sporttechnisch en arbitrerend kader, maar ook van sporters en supporters. Juist daarom zullen we ook op dit vlak de kracht van het collectief gaan inzetten door kennis te delen, hulp te bieden waar nodig en procedures zorgvuldig in te richten en te doorlopen.

- Hoofddoel: zwemmers geven het sportklimaat minimaal een 7,5 (nulmeting in 2025)

- Actiedoelen:
  - De KNZB stelt een handboek Veilig en Integer Sportklimaat ter beschikking
  - Alle verenigingen voldoen aan de vier basiseisen voor sociale veiligheid
  - De KNZB ondersteunt de leden en verenigingen met een zichtbaar en bereikbaar meldpunt voor advies, ondersteuning en de registratie en opvolging van meldingen. Meldingen worden tijdig, efficiënt en effectief opgevolgd
  - Percentage tuchtzaken (verbaal & fysieke overtredingen) tov omvang sportaanbod daalt

### **Jaarplan 2025**

Om bovengenoemde actiedoelen te halen voeren we in 2025 de volgende zaken uit:

- 50% van de zwemmers weet waar zij terecht kunnen
- 70% van de verenigingen voldoet aan de vier basiseisen voor sociale veiligheid
- Het aantal tuchtzaken daalt met 10% (relatief tov omvang sportaanbod)
- Er wordt in kaart gebracht in hoeverre verenigingen voldoen aan de eisen voor sociale veiligheid, vijftig verenigingen voldoen aan de hoogste eisen
- De KNZB voert een onderzoek uit naar effectieve sanctionering binnen de tuchtkolom, waarbij nadrukkelijk wordt gekeken naar gedragsbeïnvloeding, kosten dekking en de bijdrage aan het bevorderen van een gezond en plezierig sportklimaat

#### *5. Duurzaam ontwikkelen en presteren*

Presteren op het mondiale niveau is niet alleen een doel op zich maar juist ook een instrument om de zwemsport te versterken. Onze topatleten en hun prestaties zorgen voor trots en inspiratie. Topsport prestaties zorgen bovendien voor zichtbaarheid (in de media) en daarmee voor groei van de waarde van onze sport. Datzelfde geldt voor evenementen in eigen land, die als platform dienen om de sport in de spotlight te zetten en tevens benut kunnen worden om doelstellingen van overheden en het bedrijfsleven te vervullen. Als zwemgemeenschap blijven we daarom ook de komende jaren investeren in onze topsport- en talentenprogramma's, evenals in het versterken van de topcompetities. Dit doen we door programma's te centraliseren, topkader aan te trekken en duurzaam te ontwikkelen, (oud) topsporters in te zetten als ambassadeurs van onze sport en de samenwerking met en tussen clubs op het gebied van talentontwikkeling te intensiveren. Op die manier zorgen we er met elkaar voor dat zwemtalent de mogelijkheid heeft om zich maximaal te ontplooiën, we blijven presteren en we de positieve impact van dat presteren maximaal benutten om de zwemsport in Nederland te versterken.

- Hoofddoel: Inspirerende prestaties die leiden tot resultaten in de mondiale top-10 in alle zwemsporten
  - Actiedoelen:
    - Optimaliseren talentherkenning en -ontwikkeling S-2 & S-1 voor internationale aansluiting
    - Groei van podium- en finaleplaatsen op mondiale & Europese eindtoernooien (doelstelling per toernooi)
    - Uitvoeren investeringsplannen
    - We helpen onze topsporters een inspiratiebron te zijn voor jeugd- en breedtesport
    - Toename aanwas via clubs op hoger instapniveau (nulmeting in 2025)

### **Jaarplan 2025**

Om bovengenoemde actiedoelen te halen voeren we in 2025 de volgende zaken uit:

- Groei opgeleid kader en officials
- Versterken van de Topsportcompetities met focus op Eredivisie als brand, professionals verbinden aan verenigingen en uitrol livestreams
- De topsportovereenkomsten worden geactualiseerd waarbij ook aandacht is voor inspiratie voor jeugd- en breedtesport
- Investeringsplannen uitvoeren met focus op centralisatie en beroepsperspectief technisch kader
- Bedrag uit financieringsbronnen voor topsport (exclusief het bedrag uit de contributie) is 5% hoger dan in 2024

#### 6. *Toegankelijkheid van zwemmen bevorderen*

Als het ons met elkaar lukt om de trots en binding in onze community te vergroten, verenigingen te versterken, het zwemaanbod te innoveren, het sportklimaat te verbeteren en aansprekende topsportprestaties te realiseren, blijft nog één belangrijke schakel voor succes open: een goede toegankelijkheid van het zwemmen behouden. We realiseren ons als geen ander dat die toegankelijkheid onder druk staat als gevolg van bezuinigingen, hoge energiekosten en schaarste aan badwater. Een belangrijk speerpunt waar we de komende jaren dan ook op in zetten, is zorg te dragen dat regelmatig zwemmen voor iedereen in Nederland mogelijk blijft. Dit gaan we doen door met elkaar het belang van zwemmen duidelijk te maken aan de beleidsmakers op zowel lokaal als nationaal niveau. Door samen te werken met andere belanghebbenden zoals de Vereniging Sport & Gemeenten en de Nationale Raad Zwemveiligheid. Maar vooral ook door zelf naar voren te stappen en mee te denken over het meer duurzaam en rendabel exploiteren van zwembaden en het bevorderen van zwemveiligheid in Nederland. We willen nog veel vaker de kracht en het vrijwillig kader van de vereniging bundelen met de inzet van het zwembad personeel. Zo zijn we met elkaar zowel de partij die de zorg over de toegankelijkheid van het zwemmen expliciet maakt, als dat we een onderdeel zijn van de oplossing.

- Hoofddoel: Iedere inwoner van Nederland die wil zwemmen kan dat doen binnen acceptabele omstandigheden wat betreft kosten, afstand en tijd.
  - Actiedoelen:
    - Na een pilot in 2025, pakken per 2026 per jaar 25 verenigingen een rol in het verbeteren van de exploitatie van baden
    - Versterken van de netwerk- en kennispositie van de KNZB (project aanpak)
    - Jaarlijks benutten 50 verenigingen de lobby toolkit op haar lokale niveau
    - Ontwikkelen van een gezamenlijke landelijke lobby agenda samen met andere "water-partijen" (project aanpak)

#### **Jaarplan 2025**

Om bovengenoemde actiedoelen te halen voeren we in 2025 de volgende zaken uit:

- Vaststellen wat acceptabele omstandigheden zijn
- We doen pilots in drie verschillende gebieden om te onderzoeken en ondersteunen op verenigingsspecifieke toegankelijkheidsproblematieken
- We brengen belanghebbenden uit de Zwembranche samen om kennis en ervaringen te delen middels twee bijeenkomsten
- We voeren twee keer per jaar een gesprek met het Ministerie van VWS, we benutten de input uit de bijeenkomsten

## Tot slot

In dit strategische plan van de KNZB (2025 t/m 2028) staan zes speerpunten centraal. Deze speerpunten zullen jaarlijks vertaling krijgen in het jaarplan waarmee heel concreet wordt gemaakt welke stappen er wanneer per speerpunten gezet zullen worden. Dit wordt logischerwijs gekoppeld aan het beschikbare budget en capaciteit. Niet alles kan in één keer en sommige doelen zullen alleen gerealiseerd worden als daar meerjarig op wordt ingezet. Ook is het goed ons te realiseren dat wanneer het budgettair kader wijzigt, ambities mogelijk bijgesteld dienen te worden. Wat in ieder geval geldt, is dat wanneer we ons ambities waar willen maken de inzet daarop van ons allemaal moeten komen. Met elkaar zijn we aan zet om de zwemsport in Nederland in al haar uitingsvormen te versterken. Dit door de komende jaren de gewenste verbeteringen door te voeren binnen de eigen vereniging maar ook door kennis en ervaring te delen of juist gebruik te maken van datgene andere clubs al uitgedacht hebben. Met elkaar kunnen we van veel grotere betekenis zijn voor elkaar, voor onze sporters en zodoende voor Nederland. Laten we onze drijvende krachten bundelen en samen invulling en uitvoering geven aan ons strategisch plan 2025-2028.