Koninklijke Nederlandse Schaakbond

Begroting en jaarplan 2027

11 november 2026

26/20448

NEDERLANDSE LOTERIJ

Inhoud

Begroting en jaarplan 2027 1
Voorwoord penningmeester 3
Jaarplan 4
De vereniging centraal en strikte financiële sturing 5
De basis: dienstverlening, competitie en communicatie 5
Het Meerjarenbeleidsplan: De plannen per speerpunt 6
Financiën: Efficiënt & doelmatig 9
Begroting 11
De begroting in een oogopslag 12
1 Overzicht baten 14
2 Overzicht lasten 16
3 Mutatie reserves en fondsen 18
4 Toelichting activiteiten 20
5 Risicoparagraaf 23
6 Meerjarenbegroting 2027-2030 24

Voorwoord penningmeester

Met plezier presenteer ik namens het bestuur en met veel dank aan het bondsbureau het jaarplan en de begroting voor 2027. Na een interessant schaakjaar en met weer groeiende ledenaantallen hebben we als KNSB een goede uitgangspositie om te werken aan ons motto ‘Een Leven Lang Schaakplezier’.

Het jaarplan en de begroting vinden een stevige basis in het Meerjarenbeleidsplan (MJBP) 2026-2029, dat in 2025 werd vastgesteld door de Ledenraad en dat in 2026 vorm heeft gekregen door het initiëren en realiseren van een verscheidenheid aan activiteiten. Voortbouwend hierop worden voor alle speerpunten in het MJBP concrete doelstellingen gepresenteerd voor 2027, met als rode draad ‘de verenigingen centraal’. Daarnaast zetten we expliciet in op ‘strikte financiële sturing’. Uiteraard is een goede financiële beheersing en sturing altijd van belang, maar in 2027 willen we inzetten op het realiseren van enkele specifieke verbeterpunten. Enerzijds betreft dit onderwerpen die de transparantie vergroten (zoals een voorspelbare cyclus om de planning en control onderwerpen met de Ledenraad te bespreken) en anderzijds betreft dit het oppakken van eerder gedefinieerde actiepunten (zoals een onderzoek naar lidmaatschaps- en afdrachtsmodellen). Ook hiervoor zijn enkele concrete doelstellingen opgenomen. Op deze manier zijn we goed voorbereid op externe ontwikkelingen, zoals een onzekerheid van subsidies en stijgende kosten.

De operationele begroting voor 2027 is, zonder eenmalige uitgaven in het kader van het MJBP, sluitend. Naast de reguliere kosten zijn specifieke uitgaven in het kader van het MJBP opgenomen: in totaal 85.000 euro. Dit wordt voor 20.000 euro gefinancierd uit de reguliere begroting en verder uit de ‘bestemmingsreserve opleiding en organisatieontwikkeling’ en het ‘bestemmingsfonds Groen-Stichting’. Vooralsnog is de verwachting dat er in de jaren daarna substantieel minder investeringen nodig zijn voor de realisatie van het MJBP – na twee jaar investeren willen we dan komen in de fase van het ‘oogsten’. In de meerjarenbegroting zijn vooralsnog dan ook geen additionele investeringen opgenomen. De meerjarenbegroting toont wel aan dat we komend jaar vooruit moeten denken over de financiële positie op de middellange termijn in relatie tot ons ambitieniveau. De verwachting is dat we vanwege mogelijk dalende subsidies en stijgende kosten bij ongewijzigd beleid geen sluitende begroting zullen hebben. We zullen dus tijdig mogelijkheden moeten onderzoeken om kosten te verlagen en/of inkomsten te vergroten. De doelen in het Meerjarenbeleidsplan beogen daaraan bij te dragen, bijvoorbeeld door acties gericht op groei van het ledenaantal.

De risico’s in de begroting 2027 zijn beheersbaar en zitten met name in het risico dat niet alle geplande activiteiten van het Meerjarenbeleidsplan worden uitgevoerd door capaciteitsgebrek bij het bondsbureau bij bijvoorbeeld onvoorziene activiteiten in de reguliere operatie. Verder zijn de inkomsten sterk afhankelijk van de prognose van het aantal leden. Strakke monitoring en tijdige bijsturing moeten deze risico’s verminderen.

Met de voorliggende plannen en begroting bouwen we ook in 2027 weer aan het schaken in Nederland. Ik sluit af met een persoonlijke noot: als nieuwe penningmeester zie ik ernaar uit om samen met alle betrokkenen mijn rol verder te gaan vervullen de komende jaren!

Apeldoorn, 1 november 2026

Véronique Hijl

Jaarplan

De vereniging centraal en strikte financiële sturing

In het Meerjarenbeleidsplan 2026–2029 ‘Een Leven Lang Schaakplezier!’ heeft de Koninklijke Nederlandse Schaakbond een stevig inhoudelijk fundament gelegd. In 2026 is er veel onderzoek gedaan, onder meer naar de wachtlijsten bij jeugdclubs en de kansen voor groei van het aantal vrouwelijke schakers. Ook zijn er al concrete resultaten geboekt. Een mooi voorbeeld is de vernieuwde opleiding ‘Schaaktrainer 1’ die nu volledig online is ondersteund.

In 2027 zetten we de volgende stappen en concentreren we ons daarbij op hoe we de speerpunten koppelen aan de schaakverenigingen. De koers van de KNSB heeft twee uitgangspunten waar we onze activiteiten aan meten:

1. De krachtige schaakvereniging staat centraal

Schaakverenigingen zijn de kern van de georganiseerde schaaksport. Wij zetten de vereniging centraal en stemmen onze ondersteuning af op de daadwerkelijke behoeften van clubs. De KNSB wil het verenigingen, vrijwilligers, bestuurders, toernooien en schakers zo makkelijk mogelijk maken. Digitalisering en directe ondersteuning moeten het schaakplezier vergroten en vergemakkelijken.

2. Efficiënt en doelmatig financieel beheer

Ambities moeten haalbaar, betaalbaar en duurzaam blijven. Met het oog op een onzekere externe subsidieomgeving en stijgende kosten letten we extra scherp op de financiën, prioriteren we onze uitgaven strikt en investeren we doelmatig. Tegelijkertijd zoeken we naar extra inkomsten door groei van het aantal leden, sponsoring en partnerships.

Op de Ledenraadsvergadering in juni 2027 bespreken het bestuur en de Ledenraad van de schaakbond de meerjarige financiering van de schaakbond. Dan beantwoorden we ook de vraag: Welke lidmaatschapsmodellen passen bij de veranderende behoeften van de leden en van potentiële leden?

Leeswijzer: alleen de hoofdlijnen

Dit plan en deze begroting zijn compacter van vorm dan de afgelopen jaren gebruikelijk was. In plaats van een zo volledig mogelijk plan, kiezen we nu voor een plan op hoofdlijnen. Dit zijn de belangrijkste dingen die we voor elkaar willen krijgen, naast de gebruikelijke jaarlijks terugkerende activiteiten. Ook de expliciet genoemde doelstellingen zijn niet volledig, maar zijn bedoeld als inspirerende voorbeelden van wat we gaan doen.

De basis: dienstverlening, competitie en communicatie

De schaakbond draait op vrijwilligers. Op landelijk niveau zijn dat onder meer het bestuur, de ledenraad en de vele commissies; in de schaakwereld zijn dat vooral de mensen bij de verenigingen zoals de jeugdleiders en scheidsrechters. Het bondsbureau, met acht medewerkers, zorgt voor de professionele basis van wat een bond het beste centraal kan regelen: de competities en reglementen, het opleiden van kader, en het promoten van het schaken en een veilige sportomgeving.

De KNSB-competitie is een van de kroonjuwelen van de KNSB met per seizoen ongeveer 7.000 deelnemers. Dit seizoen is het tijd voor een evaluatie en kijken we samen met zoveel mogelijk belanghebbenden naar mogelijke verbeteringen van de reglementen en de promotie- en degradatieregelingen.

De schaakbond moet keuzes maken en zal daarom zelf minder online toernooien organiseren. Er is geen gebrek aan aanbod elders.

De schaakbond informeert de leden en de clubs via vijf websites en een aantal email nieuwsbrieven. Ook krijgen alle clubs vier keer per jaar één exemplaar van het magazine Schaken.nl met een extra katern van zestien pagina's. Dat clubkatern biedt inspirerende verhalen over schaakclubs en over de speerpunten van het Meerjarenbeleidsplan.

De schaakbond wil in 2027 testen of er behoefte is aan één of twee extra e-mail-nieuwsbrieven over specifieke onderwerpen, bijvoorbeeld met het actuele aanbod van toernooien op verschillende niveaus en van het aanbod aan opleidingen.

De websites schaken.nl en schaakbond.nl zijn in 2026 verbeterd en gemoderniseerd. Een aantal vrijwilligers is begonnen met het verzorgen van nieuwsberichten. In 2027 wil de KNSB meer structuur aanbrengen in het beheer en de ontwikkeling van onder meer de Schaakkalender (alle toernooien), Netstand (alle competities) en de Ratingviewer (Elo-rating).

Twaalf concrete doelstellingen voor 2027

Dit jaarplan geeft de ambities op hoofdlijnen aan. Dit zijn twaalf doelstellingen waar de meeste aandacht naar uit zal gaan.

1.	Evalueren van de KNSB-competitie tijdens en na het seizoen 2026-2027.
2.	Het NK klassiek schaken is ook een festival voor de leden van de schaakbond.
3.	De KNSB gaat in gesprek met 50 verenigingen over de behoeften van de clubs, en haalt informatie op bij meer dan 250 clubs.
4.	Er komen minimaal 50 clubs bij die actief werken aan een veilige sportomgeving.
5.	De schaakbond leidt meer dan 100 schaaktrainers en meer dan 50 scheidsrechters op.
6.	Testen van email-nieuwsbrieven over toernooien en opleidingen.
7.	We stellen heldere en bruikbare merkwaarden vast die gaan bijdragen aan de promotie van het schaken.
8.	We ontwikkelen een passend aanbod voor de vrije schaker.
9.	We stellen best practices vast voor de promotie van vrouwenschaak.
10.	We ontwikkelen samen met de clubs oplossingen voor de wachtlijsten in het jeugdschaken.
11.	Bestuur en Ledenraad kiezen voor een toekomstbestendig stelsel van lidmaatschapsvormen en afdracht.
12.	Een verdere verbetering van de financiële processen, zoals voor planning & control, het treasury-beheer en de continuïteitsreserve.

Het Meerjarenbeleidsplan: De plannen per speerpunt

De negen speerpunten uit het MJBP zijn ingedeeld in drie hoofdthema's: Fundament, Impact en Groei.

Thema Fundament: Speerpunt 1: Krachtige Schaakverenigingen

In 2027 ontwikkelen we samen met verenigingen een visie op wat een club nu krachtig maakt. Op basis van onderzoek en gesprekken met clubs brengen we verschillen, behoeften en ontwikkelkansen van verenigingen in beeld. Dat wordt de basis voor gerichte ondersteuning in de jaren daarna.

Eén van de ambities is om in 2027 met vijftig schaakclubs in gesprek te gaan en van zoveel mogelijk van de 384 clubs de behoeften te peilen.

Verenigingen vormen ook de rode draad in onze speerpunten; van de pilot vrouwenschaak en de aanpak van wachtlijsten tot de kadervorming.

Thema Fundament: Speerpunt 2: Open, Veilige en Eerlijke Schaakcultuur

In 2027 ondersteunen we verenigingen bij het zichtbaar toepassen van de gedragscode en de vier V's: Vastgestelde gedragscode, Vertrouwenscontactpersoon, Verklaring Omtrent Gedrag en Vakkundige trainers en coaches. Zo wordt sociale veiligheid steeds meer onderdeel van het dagelijks handelen binnen de schaaksport. We organiseren onder meer met hulp van NOC*NSF vier inspiratie-avonden voor bestuurders van clubs over de vier V's. Die avonden werden hoog gewaardeerd in 2026.

Binnen de opleidingen voor schaaktrainer is er een module opgenomen over Sociale Veiligheid.

Eén van de ambities is om te bereiken dat we in 2027 minimaal vijftig clubs kunnen toevoegen aan de lijst van verenigingen die voldoen aan ten minste drie van de vier V's, de basis voor een veilige schaakomgeving. We bieden clubs actieve ondersteuning aan om die doelstelling te helpen bereiken.

Thema Fundament: Speerpunt 3: Voldoende Bekwame Trainers en Scheidsrechters (Kadervorming)

De Clubkadermonitor van NOC*NSF is in 2026 ingezet om de opleidingsbehoeften van trainers, arbiters en bestuurders aan te tonen. Daaruit bleek bijvoorbeeld dat driekwart van de trainers die de monitor hebben ingevuld geen enkele vorm van begeleiding heeft.

In 2027 blijven we het aanbod opleidingen moderniseren en verbeteren. Ook gaan we veel meer en breder promotie maken voor het aanbod aan opleidingen. Daarmee zetten we een belangrijke stap naar voldoende en goed opgeleid kader.

Dat leidt tot onder meer:

- Meer aanbod van opleidingen. In totaal willen we in 2027 plek bieden aan 260 cursisten. Het gaat daarbij met name om Schaaktrainer 1 en 2, en Scheidsrechter 1 en 2.
- Een nieuwe, laagdrempelige module 'Sterk van start' voor ouders en vrijwilligers die willen helpen bij jeugdclubs.
- Iedere maand een nascholing of bijscholing.
- Onderzoek naar behoefte aan een spelregelexamen voor competitiespelers.
- Het voorbereiden van de opleiding tot Schoolschaaktrainer of Schaaktrainer 3, afhankelijk van de vastgestelde prioriteiten.

Thema Fundament: Speerpunt 4: Actieve Senioren

Vanwege de beschikbare capaciteit op het bondsbureau is de start van dit speerpunt bewust uitgesteld tot de tweede helft van 2027. De eerste stap is onderzoek naar de behoefte van clubs en van senioren. De resultaten vormen de basis voor de ontwikkeling van passend schaakaanbod vanaf 2028.

Thema Impact: Speerpunt 5: Topschaak en Talentontwikkeling

Nederland doet het goed als schaakland met individuele successen van Anish Giri, Jorden van Foreest en Eline Roebers. In 2027 vergroten we de zichtbaarheid van topschaak als inspiratiebron voor de gehele schaakgemeenschap. Daarnaast versterken we de ondersteuning van talenten, onder meer door het inzetten van een groter deel van de subsidie van NOC*NSF voor talentontwikkeling.

De ambitie is om van het NK klassiek een jaarlijks 'schaakfestival' te maken voor de leden van de schaakbond, met iedere dag een nevenprogramma voor bijvoorbeeld jeugd, vrijwilligers, kader en partners van de schaakbond. Het NK klassiek wordt grotendeels gefinancierd door de schaakbond en dus de leden. Voor de overige NK's (rapid, snelschaken, bedrijven, senioren, jeugd) werkt de schaakbond samen met partners.

In 2027 gaat er extra aandacht naar onder meer:

- Uitvoering van het vernieuwde talentontwikkelingsmodel met hoogwaardige internationale toptrainers.
- Borgen van de fysieke en mentale ondersteuning voor TeamNL binnen het NOC*NSF-kader.
- Vergroten van de zichtbaarheid van topspelers als inspirerend voorbeeld voor de breedtesport.

Thema Impact: Speerpunt 6: Herkenbare schaakbranding

Schaken was veel en positief in het nieuws in 2026. In 2026 is er uitgebreid intern onderzoek gedaan naar de merkwaarden van het schaken. Voor 2027 gaan we die merkwaarden extern toetsen met hulp van een gerenommeerd marktonderzoeksbureau. Het gaat er niet alleen om hoe we zelf naar het schaken kijken, maar juist ook hoe de buitenwereld dat doet. Die inzichten over merkwaarden en positionering gaan de schaakbond helpen bij het werven van nieuwe leden, bij het bereiken van meer meisjes en vrouwen, en van nieuwe maatschappelijke partners zoals subsidiegevers en sponsors.

Op basis van het onderzoek scherpen we de merkwaarden, positionering en merkbelofte verder aan. Vervolgens vertalen we deze naar de communicatie van de schaakbond en stemmen we de communicatiekalender en content hierop af.

Thema Impact: Speerpunt 7: Sterke verbinding met vrije schakers

In 2027 onderzoeken we de behoeften van vrije schakers en testen we verschillende vormen van aanbod en betrokkenheid. We willen de verbinding leggen tussen de vrije schakers, de verenigingen en de KNSB.

We maken hierbij een keuze welke doelgroep we willen bereiken. De schaakbond hoeft geen eigen aanbod te ontwikkelen voor beginnende schakers. Die kunnen op heel veel plekken terecht, tegenwoordig zelfs bij Duolingo. De bond wil wel de vrije schakers bereiken die al een tijdje op hun telefoon spelen en wel eens op een fysiek bord tegen een echte tegenstander willen spelen. De bond wil de clubs en toernooien helpen om die vrije schakers een passend aanbod te bieden.

- Voor de clubs is er de Schaak-Off, de ‘open dag’ van vereniging voor niet-leden. De schaakbond werkt voor de Schaak-Off samen met een nieuwe partner, Bar Blitz, een succesvolle organisator van ‘social chess’ in Amsterdam. Het doel is dat in 2027 meer dan 500 vrije schakers meedoen aan de Schaak-Off.
- De open weekendtoernooien en de kroeglopertoernooien krijgen steeds meer aanmeldingen van ‘vrije schakers’. De bond wil dit graag stimuleren door het uitwisselen van best practices. Ook kijken we naar het ontwikkelen van een passende lidmaatschapsvorm of toernooilicentie, eventueel in combinatie met een eigen KNSB-app.

Thema Groei: Speerpunt 8: Meer schakende meisjes en vrouwen

Voor dit speerpunt zijn belangrijke stappen gezet. Na een inventarisatie van veel bestaand onderzoek, is het duidelijk waar de barrières liggen. Het doel is de groei van het aantal vrouwelijke schakers, meer vrouwelijk kader, meer inclusie en samenwerking. Zeven schaakclubs gaan in 2027 als pilot aan deze doelen werken.

Thema Groei: Speerpunt 9: Structurele groei jeugd- en schoolschaak

In 2026 heeft de certificering van scholen veel nieuwe informatie opgeleverd. Ook is er onderzoek gedaan naar de wachtlijsten bij jeugdclubs.

Voor 2027 ligt de prioriteit bij onder meer het volgende:

- Clubs helpen met het wegwerken van wachtlijsten voor de jeugd – best practices, opleidingsaanbod voor ouders die willen helpen, enzovoorts.

- Verbinden van schoolschaak met schaakclubs met een jeugdafdeling: medio 2026 had 28% van de gecertificeerde schaakscholen nog geen contact met een schaakclub in de buurt.
- Onderzoeken hoe de schaakbond een katalysator kan zijn bij het uitbreiden van het aantal scholen waar schaakles wordt gegeven.
- Inrichten van een doorstroommodel voor ambitieuze jonge schakers: van basisschool naar schoolschaaktoernooi naar grand-prixtoernooi naar lidmaatschap van een schaakclub of van de schaakbond.

Financiën: Efficiënt & doelmatig

Om alle ambities te realiseren, is een financieel gezonde, transparante en doelmatige bedrijfsvoering noodzakelijk. Het goede nieuws is dat de operationele begroting (dat wil zeggen exclusief specifieke, eenmalige uitgaven om het MJBP te realiseren) voor 2027 sluitend is en dat de KNSB daardoor in staat is om de huidige activiteiten ongewijzigd voort te zetten.

Aandacht moet er zijn voor het feit dat is dat 2027 een jaar is waarin de KNSB zich moet voorbereiden op mogelijk dalende inkomsten. We verwachten dat de financiële bijdragen vanuit NOC*NSF de komende drie jaar met 5 tot 10 procent per jaar zullen dalen. Het bestuur en de leden bespreken in juni de meerjarige financiering van de KNSB.

In 2027 worden budgetten en capaciteit van het bondsbureau toegewezen aan activiteiten die aantoonbaar bijdragen aan de versterking van verenigingen en de doelstellingen van het MJBP. Nieuwe projecten of verplichtingen worden uitsluitend aangegaan als er een duurzame financiële dekking tegenover staat. Daarnaast streven we ernaar dat de meeste schaakevenementen kostendekkend zijn of kunnen worden. Met andere woorden: de kosten worden gedekt door de inschrijfgelden en/of sponsorbijdragen.

Ook zal de KNSB in 2027 actiever inzetten op het benutten van externe subsidies (NOC*NSF, maatschappelijke fondsen) en het werven van commerciële sponsoring. Daarnaast is er tijdelijk extra capaciteit op het bondbureau om een aantal verbeterpunten ten aanzien van de financiële bedrijfsvoering te kunnen versnellen.

Voor specifieke projecten binnen het Meerjarenbeleidsplan verwachten we € 60.000 effectief te kunnen besteden aan een kwaliteitsimpuls. Van deze € 60.000 kan € 20.000 gefinancierd worden uit het verwachte overschot op de operationele begroting en € 40.000 willen we financieren uit de bestemmingsreserve opleiding en organisatieontwikkeling. Zoals is afgesproken met de toenmalige Bondsraad is dit geld uitsluitend beschikbaar voor eenmalige uitgaven met het karakter van een investering. Die impuls moet in de toekomst extra structurele inkomsten genereren of helpen met het besparen op structurele uitgaven. Deze investering willen we inzetten voor:

- Extern onderzoek merkwaarden, door een gerenommeerd marktonderzoeksbureau. (€ 25.000) – zie doelstelling 7. De opbrengsten zijn vooral kwalitatief. Na dit onderzoek weten we beter welke waardes van de schaaksport we in de ‘buitenwereld’ het beste kunnen inzetten om het imago van schaken te versterken en daarmee ook de zichtbaarheid te vergroten. Het doel is dat er meer geschaakt gaat worden in Nederland en dat meer maatschappelijke partners als gemeentes, stichtingen en sponsors zich willen verbinden met schaken.
- Onderzoek behoeftes schaakverenigingen, extra inhuur menskracht om meer dan 300 verenigingen te kunnen bereiken en de informatie te verwerken en te kunnen delen. (€ 10.000) – doelstelling 3
- Tijdelijke verhoogde capaciteit opleidingen schaaktrainers en scheidsrechters om tekorten weg te werken. Omdat de KNSB een deel van de kosten van een opleiding draagt, passen de

hogere aantallen cursisten niet in de reguliere begroting. Ook wil de KNSB in 2027 een groter deel van de kosten op zich nemen: 40 in plaats van 30% (€ 10.000) – doelstelling 5. Opbrengst: minimaal 100 schaaktrainers en 50 scheidsrechters die een opleiding afronden.

- Verbinding met 'vrije schakers' door marktonderzoek naar de behoeftes van vrije schakers en het ontwikkelen van een passend aanbod en dat te ondersteunen met pilots en marketing. (€ 10.000) – doelstelling 8. Opbrengst: Op middellange termijn zou dit 100 tot 300 extra individuele (rating)leden per jaar moeten opleveren met jaarlijkse extra contributie-inkomsten in een bandbreedte van 1.000 tot 5.000 euro.
- Continuïteit projectmanagement MJBP voor ondersteuning bondsbureau (€ 5.000)

Specifiek voor jeugd- en schoolschaak (speerpunt 9 / doelstelling 10) willen we € 25.000 besteden uit het Groen-fonds. Dat fonds omvat nog € 48.000 (in overeenstemming met prognose 2026) en dat bedrag willen we graag deels inzetten in 2027, waarbij we bovendien actief op zoek gaan naar cofinanciering door externe fondsen en sponsors. De concrete uitwerking moet nog volgen in overleg met de clubs. We willen vooral werken aan drie dingen:

- het oplossen van de problemen met wachtlijsten voor de jeugd bij schaakclubs
- het verbinden van scholen met schaakclubs
- het laten groeien van het aantal scholen waar schaakles mogelijk is

Opbrengst: er staan 1.200 schakers op wachtlijsten. Als het lukt die allemaal onder te brengen bij een schaakclub, levert dat meer dan 30.000 euro contributie-inkomsten per jaar op.

Eind 2026 is het traject begonnen voor het ontwikkelen van nieuwe lidmaatschapsmodellen en bijbehorende afdracht. Een werkgroep met vertegenwoordigers van het bondsbureau en het bestuur, zal voorstellen voorbereiden, en daarbij afstemming zoeken met een klankbordgroep met deelnemers uit de Ledenraad en van enkele clubs. In juni 2027 komt een voorstel in de Ledenraad.

Begroting

De begroting in een oogopslag

In de tabellen staat B voor Begroting, P voor Prognose en R voor Realisatie.

Overzicht baten

	B2027	P2026	B2026	R2025
Contributie	826.000	798.000	790.000	761.130
Subsidie	363.000	420.500	397.000	389.798
Baten activiteiten	242.500	234.500	196.500	198.970
Overige baten	7.000	12.000	8.000	7.759
Sponsoring	39.000	39.000	39.000	38.439
Totaal	**1.477.500**	**1.504.000**	**1.430.500**	**1.396.097**

Overzicht lasten

Bedrijfsvoering	B2027	P2026	B2026	R2025
Lasten activiteiten	694.000	702.500	588.000	624.489
Personeelslasten	690.000	731.000	751.500	588.557
Organisatielasten	142.000	98.000	105.000	117.304
Afschrijvingen	23.000	22.000	19.000	21.909
Overige lasten	3.000	3.000	2.000	3.790
Totaal	**1.552.000**	**1.556.500**	**1.465.500**	**1.356.049**

Resultaat

	B2027	P2026	B2026	R2025
Baten totaal	1.477.500	1.504.000	1.430.500	1.396.097
Lasten totaal (-/-)	1.552.000	1.556.500	1.465.500	1.356.049
Saldo operationele activiteiten	***-74.500***	***-52.500***	***-35.000***	***40.049***
Financiële baten -/- lasten	10.000	8.500	10.000	8.930
Baten en lasten voorgaande jaren	0	0	0	0
Saldo staat van baten en lasten	**-64.500**	**-44.000**	**-25.000**	**48.979**
Resultaatbestemming				
Mutatie bestemmingsfonds Groen-Stichting	-25.000	-4.000	-2.000	0
Mutatie bestemmingsreserve opleiding en organisatieontwikkeling	-40.000	-30.000	-30.000	0
Mutatie continuïteitsreserve	0	0	0	0
Mutatie algemene reserve	500	-10.000	7.000	48.979
	-64.500	**-44.000**	**-25.000**	**48.979**

Operationeel resultaat en eenmalige uitgaven in het kader van het MJBP

De operationele begroting voor 2027 is positief zonder eenmalige uitgaven in het kader van het Meerjarenbeleidsplan. Op basis van op hoofdlijnen ongewijzigde voortzetting van de reguliere activiteiten (zie voor details de uitwerking in hoofdstuk 4) zal de KNSB in 2027 ca € 20.000 hogere baten dan lasten hebben.

In de begroting zijn naast de operationele uitgaven extra eenmalige uitgaven opgenomen in het kader van het Meerjarenbeleidsplan: € 25.000 voor het speerpunt jeugd- en schoolschaak en € 60.000 voor een aantal andere speerpunten (zie hoofdstuk 3 voor een uitsplitsing). Inclusief deze uitgaven wordt het begrote totale saldo van baten en lasten € 64.500 negatief.

Financiering

Door de € 25.000 voor het speerpunt jeugd- en schoolschaak te financieren uit het bestemmingsfonds Groen-Stichting en € 40.000 van de eenmalige kosten van het MJBP te financieren uit de bestemmingsreserve opleiding en organisatieontwikkeling, wordt het verwachte resultaat 2027, na bestemming, een kleine plus van € 500.

In 2025 boekte de schaakbond een positief resultaat van bijna € 50.000. Het was toen niet gelukt om alle bestedingen die waren voorzien ook uit te kunnen voeren. In 2026 verwacht de KNSB een negatief resultaat van ongeveer € 10.000, terwijl een positief resultaat van € 7.000 was begroot. Tegenvallers waren onder meer te laag ingeschatte loonkosten en te laag ingeschatte kosten voor marketing en communicatie, het magazine Schaken,nl en het NK. De hogere lasten voor kadervorming waren een bewuste keuze. In overleg met het bestuur is er tijdens het boekjaar besloten tot extra uitgaven voor dit speerpunt. De inhuur van projectmanagement voor het Meerjarenbeleidsplan was lager dan begroot. In praktijk bleek dat die inhuur ook in een iets beperktere omvang al ruim voldoende bijdroeg aan de inspanningen van het bondsbureau.

Zowel in de lasten als in de baten is er voor 2026 een ruim verschil te zien tussen wat er was begroot en wat nu de prognose is. De lasten vallen 91.000 euro hoger uit dan was begroot en de baten 74.000 euro. Die verschillen worden hieronder toegelicht in de cijfers van de verschillende activiteiten. Met afstand de grootste verschuiving komt door de activiteit ‘talentontwikkeling’. Daar stegen de lasten met 55.000 euro en de baten met 50.000 euro. Volgens het nieuwe beleid over het uitzenden van jeugdspelers naar internationale toernooien, in dit geval het EK jeugd, is de groep spelers en begeleiders veel groter dan voorheen. Die kosten maakt de KNSB en krijgt de bond vervolgens grotendeels weer terug door de eigen bijdrages van de spelers en begeleiders.

1 Overzicht baten

Contributies

		B2027	P2026	B2026	R2025
Clubleden en leden bijzondere bonden	Senioren	617.000	600.000	591.000	573.812
	Jeugd	186.000	176.000	178.000	166.809
	Bijzondere bonden	2.000	2.000	2.000	2.254
Individuele leden	Persoonlijk lid	11.000	11.000	11.000	11.097
	Ratinglid	10.000	9.000	8.000	7.159
Totaal		**826.000**	**798.000**	**790.000**	**761.130**

Toelichting

Voor 2027 gaan we uit van wat hogere inkomsten, door een lichte ledengroei en jaarlijkse indexatie (3,3%) van de contributie. In 2027 zal een voorstel voor nieuwe lidmaatschapsmodellen en toekomstige contributieheffing besproken worden. De uitkomst van die gesprekken heeft mogelijk gevolgen voor de contributie-inkomsten (en andere begrotingsposten) vanaf het vierde kwartaal van 2027. De huidige begroting (en in de meerjarenbegroting) is gebaseerd op de huidige systematiek en houdt hier dus nog geen rekening mee.

*Subsidies NOC*NSF*

		B2027	P2026	B2026	R2025
Subsidie algemeen		180.000	202.500	205.000	177.063
Subsidie topschaak	Topschaak	155.000	166.000	153.000	158.578
	Talentontwikkeling	28.000	17.000	12.000	17.000
Subsidie versterken sportbonden		0	35.000	27.000	37.157
Totaal		**363.000**	**420.500**	**397.000**	**389.798**

Toelichting

- Bij de algemene subsidie vervalt er een eenmalige subsidie.
- Bij Topschaak ligt de subsidie vrijwel volledig vast voor de periode 2025-2028. Wel heeft N*N, in tegenstelling tot wat was begroot voor 2026, de subsidie verhoogd als compensatie voor gestegen kosten. Dit werkt door in 2027 en verder. Vanaf 2027 wordt bij de verdeling van de subsidie over topschaak en talentontwikkeling het accent verschoven richting talentontwikkeling.
- Subsidie Versterken Sportbonden: deze tijdelijke subsidie, voor onder meer het bevorderen van een veilige schaakomgeving, is ontvangen in de periode 2023-2025, waarvan besteding was toegestaan tot halverwege 2026.

Baten activiteiten

	B2027	P2026	B2026	R2025
Schoolschaak	12.000	17.000	22.000	21.235
Breedteschaak	10.000	9.000	22.000	12.618
Algemene dienstverlening	18.500	15.500	18.000	24.838
Kadervorming	46.000	27.500	24.500	13.395
Competitie en rating	55.500	53.500	51.000	49.868
Topschaak	0	0	3.000	0
Talentontwikkeling	92.500	94.000	44.500	61.856
Evenementen	8.000	18.000	11.500	15.161
Marketing en communicatie	0	0	0	0
Totaal	**242.500**	**234.500**	**196.500**	**198.970**

Toelichting

- Zie hoofdstuk 4 voor een toelichting op de activiteiten

Overige baten

	B2027	P2026	B2026	R2025
Overige baten	7.000	12.000	8.000	7.759
Totaal	**7.000**	**12.000**	**8.000**	**7.759**

Sponsoring

	B2027	P2026	B2026	R2025
TeamNL	39.000	39.000	39.000	38.439
Sponsoring algemeen	PM	0	PM	0
Totaal	**39.000**	**39.000**	**39.000**	**38.439**

Toelichting

- Via NOC*NSF is de KNSB en zijn de Nederlandse topschakers en de Nederlandse teams onderdeel van TeamNL. Dat levert mooie sponsorinkomsten op. De drie sponsors zijn de Nederlandse Loterij, Odido en de Rabobank.
- De KNSB is actief op zoek naar meer partners en sponsors. Voor 2027 verwachten we nieuwe afspraken te kunnen maken met onze vaste partners: De Schaak en Go winkel Het Paard uit Amsterdam en DGT, de Nederlandse producent van schaakborden en klokken.

2 Overzicht lasten

Lasten activiteiten

	B2027	P2026	B2026	R2025
Schoolschaak	35.000	27.000	24.000	26.233
Breedteschaak	33.000	34.500	44.000	24.950
Algemene dienstverlening	69.000	64.000	59.500	103.606
Kadervorming	94.500	81.500	55.000	41.823
Competitie en rating	44.000	43.000	39.000	46.322
Topschaak	162.000	173.000	176.000	172.772
Talentontwikkeling	142.500	132.000	76.500	95.672
Evenementen	83.000	102.500	88.000	81.547
Marketing en communicatie	31.000	45.000	26.000	31.563
Totaal	**694.000**	**702.500**	**588.000**	**624.489**

Toelichting

- Zie hoofdstuk 4 voor een toelichting op de activiteiten

Personeelslasten

	B2027	P2026	B2026	R2025
Salarislasten	617.000	598.000	577.000	522.096
Andere personeelslasten	58.000	55.000	49.500	39.852
Inhuur t.b.v. organisatie	15.000	78.000	125.000	26.610
Totaal	**690.000**	**731.000**	**751.500**	**588.557**

Toelichting

- De salariskosten waren in 2026 hoger dan eerder was begroot. Ten eerste was de loonstijging volgens de CAO hoger dan was verwacht. En ook een aantal andere ontwikkelingen waren te laag ingeschat. Voor 2027 verwachten we dat de begroting veel preciezer is dan afgelopen jaar, ook omdat de huidige CAO nog tot eind 2027 doorloopt, met een loonstijging van 2,5% per 1 januari 2027.
- In het kader van het MJBP was voor 2026 € 100.000 aan externe inhuur begroot voor de inzet van projectmanagement. Verwacht wordt dat hiervan in 2026 ruim € 60.000 wordt uitgegeven. In 2027 zal het projectleiderschap worden overgenomen door een medewerker van het bondsbureau. Voor ondersteuning is nog € 5.000 begroot aan inhuur. Ook de reguliere inhuur ten bate van de organisatie neemt af, omdat steeds meer door het bondsbureau zelf wordt gedaan in plaats van dat dit wordt uitbesteed.

Organisatielasten

	B2027	P2026	B2026	R2025
Huisvestingslasten	32.000	31.000	32.000	30.809
Organisatielasten bureau	25.000	23.500	21.000	23.336
Overige organisatielasten	85.000	43.500	52.000	63.160
Totaal	**142.000**	**98.000**	**105.000**	**117.304**

Toelichting:

- Onder de overige organisatielasten zijn voor 2027 eenmalige uitgaven opgenomen voor extern onderzoek naar de merkwaarden (€ 25.000) en de behoeftes van schaakverenigingen (€ 10.000), beiden speerpunten in het Meerjarenbeleidsplan.
- De KNSB wil de (onbelaste) km-vergoeding per 1 januari 2027 voor alle gedeclareerde reiskosten verhogen van € 0,23 naar € 0,25 per km. Dit leidt bij een aantal begrotingsregels tot een kleine stijging van de kosten, zowel bij de organisatielasten van het bureau als bij diverse activiteiten.

Afschrijvingen

	B2027	P2026	B2026	R2025
IT-software	16.500	16.500	14.000	16.313
IT-hardware	3.000	2.500	3.000	2.742
Inventaris	2.000	1.500	1.200	1.789
Schaakmateriaal	1.000	1.000	800	947
Huurdersinvesteringen	500	500	0	118
Totaal	**23.000**	**22.000**	**19.000**	**21.909**

Overige lasten

	B2027	P2026	B2026	R2025
Bankkosten	2.500	2.500	1.000	2.189
Mutatie voorziening dubieuze debiteuren	0	0	0	0
Overig	500	500	1.000	1.601
Totaal	**3.000**	**3.000**	**2.000**	**3.790**

3 Mutatie reserves en fondsen

Algemene reserve

	B2027	P2026	B2026	R2025
Saldo per 1 januari	120.208	130.208	130.208	81.229
Dotatie	500	0	7.000	48.979
Onttrekking	0	10.000	0	0
Saldo per 31 december	**120.708**	**120.208**	**137.208**	**130.208**

Bestemmingsreserve opleiding en organisatieontwikkeling

	B2027	P2026	B2026	R2025
Saldo per 1 januari	494.000	524.000	524.000	524.000
Dotatie	0	0	0	0
Onttrekking	40.000	30.000	30.000	0
Saldo per 31 december	**454.000**	**494.000**	**494.000**	**524.000**

De projectmatige uitgaven in de speerpunten van het Meerjarenbeleidsplan zijn als volgt:

- € 25.000 voor een extern onderzoek naar de merkwaarden. Verwachte baten: betere zichtbaarheid bij nieuwe leden, partners, sponsors en subsidiegevers.
- € 10.000 voor onderzoek behoeftes schaakverenigingen. Verwachte baten: alle behoefte van alle verenigingen zijn in kaart gebracht.
- € 10.000 voor verhoogde capaciteit opleidingen schaaktrainers en scheidsrechters. Verwachte baten: tekorten grotendeels weggewerkt.
- € 10.000 voor verbinding met de ‘vrije schakers’. Verwachte baten: verbinding van schaakclubs met de buitenwereld en meer deelnemers aan activiteiten op de club. Mogelijke contributie-inkomsten van € 1.000 tot € 5.000 per jaar.
- € 5.000 voor projectmanagement MJBP. Verwachte baten: verankering projectmatig werken op bondsbureau.

Van deze uitgaven kan € 20.000 gefinancierd worden uit het verwachte positieve saldo van baten en lasten in 2027. De overige € 40.000 willen wij financieren uit deze bestemmingsreserve.

Continuïteitsreserve

	B2027	P2026	B2026	R2025
Saldo per 1 januari	360.000	360.000	360.000	360.000
Dotatie	0	0	0	0
Onttrekking	0	0	0	0
Saldo per 31 december	**360.000**	**360.000**	**360.000**	**360.000**

Begin 2027 zal een risico-analyse worden opgesteld, welke zal worden vertaald naar financiële impact. Mogelijk dat dit aanleiding geeft om de hoogte van de continuïteitsreserve aan te passen.

Bestemmingsfonds Groen-Stichting

	B2027	P2026	B2026	R2025
Saldo per 1 januari	47.848	51.848	51.848	51.848
Onttrekking	25.000	4.000	2.000	0
Saldo per 31 december	**22.848**	**47.848**	**49.848**	**51.848**

De uitgaven van € 25.000 vanuit het Groen-fonds willen we koppelen aan co-financiering door maatschappelijke partners. De drie doelen zijn: verminderen wachtlijsten bij jeugdclubs, betere verbinding van schaakclubs en scholen, en groei van het aantal scholen waar schaakles mogelijk is. Mogelijke opbrengst als alle kinderen op de wachtlijst lid worden van een schaakclub: meer dan € 30.000 euro per jaar extra contributie-inkomsten.

4 Toelichting activiteiten

Schoolschaak

	B2027	P2026	B2026	R2025
Baten	12.000	17.000	22.000	21.235
Lasten (-/-)	35.000	27.000	24.000	26.233
Totaal	**-23.000**	**-10.000**	**-2.000**	**-4.998**

- Bij schoolschaak heeft de KNSB afscheid genomen van een schoolschaaktrainer in Amsterdam die in deeltijd in dienst was van de schaakbond. De baten en lasten van zijn werk waren neutraal, maar zitten vanaf 2027 niet meer in de cijfers. De KNSB blijft de bemiddelende rol vervullen tussen vraag naar en aanbod van schoolschaaktrainers, waardoor de activiteiten doorlopen. Bovendien is een eenmalige uitgave van € 25.000 begroot ten behoeve van het speerpunt school- en jeugdschaak, te financieren vanuit het Groen-fonds.

Breedteschaak

	B2027	P2026	B2026	R2025
Baten	10.000	9.000	22.000	12.618
Lasten (-/-)	33.000	34.500	44.000	24.950
Totaal	**-23.000**	**-25.500**	**-22.000**	**-12.332**

- De Schaak-Off kent vanaf dit najaar een nieuwe opzet in samenwerking met Bar Blitz. De inkomsten komen daarin niet meer ten goede aan de KNSB; de operationele kosten vallen ook grotendeels weg. Een eenmalige uitgave van € 10.000 is begroot ten bate van het speerpunt verbinding met ‘vrije schakers’ uit het MJBP. Dat is met namen voor inhuur van menskracht voor marktonderzoek naar de behoeftes van vrije schakers.
- In 2026 zijn eenmalige uitgaven gedaan t.b.v. het bevorderen van veilige sport, bekostigd uit de hiervoor bestemde subsidie *Versterken sportbonden*.

Algemene dienstverlening

	B2027	P2026	B2026	R2025
Baten	18.500	15.500	18.000	24.838
Lasten (-/-)	69.000	64.000	59.500	103.606
Totaal	**-50.500**	**-48.500**	**-41.500**	**-78.767**

- De kosten voor het magazine Schaken.nl blijken ca € 5.000 hoger dan vooraf ingeschat, onder andere omdat geen rekening was gehouden met de kosten van het introductienummer voor nieuwe senior leden.
- Per 1 januari 2026 is de regionale bond OSBO opgegaan in de KNSB als afdeling Oost. Hiervoor wordt een sluitende begroting opgesteld met € 16.000 aan bijdragen van leden van de verenigingen die aangesloten zijn bij de afdeling enerzijds en eenzelfde bedrag aan uitgaven voor activiteiten en organisatie anderzijds.

Kadervorming

	B2027	P2026	B2026	R2025
Baten	46.000	27.500	24.500	13.395
Lasten (-/-)	94.500	81.500	55.000	41.823
Totaal	**-48.500**	**-54.000**	**-30.500**	**-28.428**

- Een hoger aantal opleidingen zorgt voor hogere baten en lasten in 2026 en 2027. Daarnaast is de kostprijs hoger geworden door de vernieuwde opzet van de opleiding Schaaktrainer 1.
- Kadervorming uit het Meerjarenbeleidsplan. Hiervoor worden dit jaar beoordelaars en docenten opgeleid.
- In 2027 wordt ingezet op een tijdelijke verhoogde capaciteit voor opleidingen schaaktrainers en scheidsrechters. Als gevolg van de nieuwe opzet van de opleidingen zijn ook de kosten gestegen. Om de inschrijfgelden niet te snel te laten stijgen, verhoogt de KNSB de tarieven in twee jaar. Daarom zal de KNSB in 2027 40% (in plaats van 30%) van de kosten van de opleiding dragen. Hiervoor is een eenmalige uitgave van € 10.000 begroot.

Competitie en rating

	B2027	P2026	B2026	R2025
Baten	55.500	53.500	51.000	49.868
Lasten (-/-)	44.000	43.000	39.000	46.322
Subtotaal	***11.500***	***10.500***	***12.000***	***3.546***

- In 2026 heeft de eerste editie van de Jan Timman Schaal plaatsgevonden. Hiervoor is een sponsor voor 5 jaar gevonden, waardoor de kosten en baten voor dit evenement in evenwicht zijn.

Topschaak

	B2027	P2026	B2026	R2025
Baten	0	0	3.000	0
Lasten (-/-)	162.000	173.000	176.000	172.772
Totaal	**-162.000**	**-173.000**	**-173.000**	**-172.772**

Talentontwikkeling

	B2027	P2026	B2026	R2025
Baten	92.500	94.000	44.500	61.856
Lasten (-/-)	142.500	132.000	76.500	95.672
Totaal	**-50.000**	**-38.000**	**-32.000**	**-33.816**

- In 2027 vindt een verschuiving plaats van de uitgaven van Topschaak naar Talentonwikkeling, welke zal worden besteed aan extra training van toptalenten
- Bij Talentontwikkeling stijgen in 2026 en 2027 zowel de eigen bijdragen als de kosten voor talentontwikkeling, omdat het aantal deelnemers aan het Europees Jeugd Kampioenschap structureel stijgt. De totale bijdrage vanuit de KNSB aan dit evenement blijft echter gelijk.

Evenementen

	B2027	P2026	B2026	R2025
Baten	8.000	18.000	11.500	15.161
Lasten (-/-)	83.000	102.500	88.000	81.547
Totaal	**-75.000**	**-84.500**	**-76.500**	**-66.387**

- Het budget voor het NK schaken in 2027 is gelijk gebleven op 60.000 euro. In 2026 is dat budget overschreden. In 2027 is het doel om binnen het budget te blijven.

Marketing en communicatie

	B2027	P2026	B2026	R2025
Baten	0	0	0	0
Lasten (-/-)	31.000	45.000	26.000	31.563
Totaal	**-31.000**	**-45.000**	**-26.000**	**-31.563**

- De kosten voor marketing- en communicatie waren in 2026 eenmalig veel hoger door uitgaven voor de vernieuwing van de website en de ingebruikname van een nieuwe tool voor e-mailcommunicatie. In 2027 zullen de kosten weer ongeveer op hetzelfde niveau liggen als in 2025.

5 Risicoparagraaf

De organisatie beschikt over een adequaat systeem van interne beheersing voor het tijdig signaleren en beheersen van de belangrijkste financiële en operationele risico's. De processen rondom begroting, planning en control zijn goed ingericht en worden periodiek geëvalueerd.

De volgende beheersmaatregelen zijn van kracht:

- Periodieke rapportages en voortgangscontroles;
- Risicomanagementbeleid dat is geïntegreerd in de planning- en controlcyclus;
- Duidelijke verantwoordelijkheden en mandaten binnen de organisatie.

De belangrijkste risico's incl. beheersmaatregelen voor 2027 zijn:

- Niet volledige uitvoering van het MJBP 2026-2029 als gevolg van onvoldoende beschikbare tijd binnen het bondsbureau. Dit wordt ondervangen door extra eenmalige uitgaven aan inhuur en advies, in combinatie met een strakke begroting en een rapportagestructuur voor het MJBP met mijlpalen en KPI's.
- Achterblijvende ledenontwikkeling waardoor de contributie-inkomsten achterblijven ten opzichte van de begroting. Er wordt elk kwartaal gerapporteerd over de ledenontwikkeling, zodat tijdig ingrijpen mogelijk is als de ledenontwikkeling tegenvalt. In de afgelopen jaren was dat overigens niet nodig, omdat de ledenontwikkeling op of boven verwachting lag. Bovendien wil de KNSB vanaf de tweede helft van 2027 actief inzetten op ledengroei op basis van nieuwe lidmaatschapsvormen.

Op basis van de huidige inzichten is de conclusie dat er geen significante risico's zijn die de realisatie van de begroting substantieel kunnen beïnvloeden. De risico's zijn goed beheersbaar.

6 Meerjarenbegroting 2027-2030

In 2027 is (zonder eenmalige uitgaven) een licht positieve begroting mogelijk, maar bij ongewijzigd beleid is de trend dat de KNSB vanaf 2028 tegen een operationeel tekort kan oplopen. De kosten blijven stijgen in lijn met de consumentenprijsindex, terwijl de subsidies naar verwachting zullen dalen. De meerjarenbegroting is gebaseerd op de huidige systematiek van contributieheffing en houdt geen rekening met eerdergenoemde mogelijke wijzigingen in lidmaatschaps- en afdrachtsmodellen vanaf Q4 2027.

Verder zijn, zoals eerder toegelicht, in de begroting 2027 eenmalige uitgaven in het kader van het MJBP 2027-2029 opgenomen. Dit gaat om een bedrag van € 85.000 in 2027. Voor 2028 en 2029 zijn vooralsnog geen eenmalige uitgaven opgenomen. Daarom zijn ook geen onttrekkingen uit de bestemmingsreserves opgenomen, aangezien deze reserves niet zijn bedoeld voor de dekking van de reguliere, structurele kosten. Het uitgangspunt voor het MJBP is altijd geweest dat in de jaren 2026 en 2027 eenmalige investeringen nodig waren, omdat in die jaren de nadruk ligt op onderzoek en ontwikkeling. De jaren daarna meer op uitrol en realisatie. Echter, als er wel aanleiding is om in het kader van het MJBP 2027-2029, of daarna in het kader van een nieuw beleidsplan, investeringen te doen, dan kunnen de bestemmingsreserves daarvoor worden aangewend.

Gezien de genoemde ontwikkelingen en de bijbehorende trend in de situatie bij ongewijzigd beleid, is het van belang dat we in 2027 onderzoek doen naar mogelijke initiatieven en maatregelen om bij te sturen.

Overzicht baten

	B2027	MJB2028	MJB2029	MJB2030
Contributie	826.000	841.500	868.500	896.000
Subsidie	363.000	338.000	321.000	306.000
Baten activiteiten	242.500	261.000	270.000	294.000
Overige baten	7.000	8.000	8.000	8.000
Sponsoring	39.000	39.000	39.000	39.000
Totaal	**1.477.500**	**1.487.500**	**1.506.500**	**1.543.000**

Overzicht lasten

Bedrijfsvoering	B2027	MJB2028	MJB2029	MJB2030
Lasten activiteiten	694.000	680.000	699.000	733.000
Personeelslasten	690.000	715.000	736.000	757.000
Organisatielasten	142.000	113.000	118.000	120.000
Afschrijvingen	23.000	23.000	23.000	23.000
Overige lasten	3.000	3.000	3.000	3.000
Totaal	**1.552.000**	**1.534.000**	**1.579.000**	**1.636.000**

Resultaat

	B2027	MJB2028	MJB2029	MJB2030
Baten totaal	1.477.500	1.487.500	1.506.500	1.543.000
Lasten totaal (-/-)	1.552.000	1.534.000	1.579.000	1.636.000
Saldo operationele activiteiten	***-74.500***	***-46.500***	***-72.500***	***-93.000***
Financiële baten -/- lasten	10.000	10.000	10.000	10.000
Baten en lasten voorgaande jaren	0	0	0	0

Saldo staat van baten en lasten	**-64.500**	**-36.500**	**-62.500**	**-83.000**
Resultaatbestemming				
Mutatie bestemmingsfonds Groen-Stichting	-25.000	0	0	0
Mutatie bestemmingsreserve opleiding en organisatieontwikkeling	-40.000	0	0	0
Mutatie continuïteitsreserve	0	0	0	0
Mutatie algemene reserve	500	-36.500	-62.500	-83.000
	-64.500	**-36.500**	**-62.500**	**-83.000**