Advies van de Financiële Adviescommissie (FAC)

Voor de Ledenraad van 28 november 2026 - Begroting 2027

1. Introductie en werkwijze

De Financiële Adviescommissie (FAC) heeft de begroting 2027 beoordeeld in samenhang met het Meerjarenbeleidsplan (MJBP) en het jaarplan van de KNSB voor 2027. Daarbij heeft de FAC gekeken naar de financiële onderbouwing van de plannen, de ontwikkeling van de inkomsten en uitgaven en de wijze waarop de financiële beheersing is ingericht.

In eerdere adviezen heeft de FAC aandacht gevraagd voor onder meer de ontwikkeling van de ledenbijdragen (inclusief het losse advies over de inflatiecorrecties), het verkennen van alternatieve inkomstenbronnen, het treasurybeleid en de informatievoorziening aan de ledenraad. Deze onderwerpen waren ook bij de beoordeling van de begroting 2027 relevant.

De rol van de FAC is het duiden van financiële informatie en het beoordelen van de financiële beheersing, voor de korte en lange termijn. De FAC heeft daarbij geen beleidsmatige rol en bepaalt niet welke beleidsprioriteiten de KNSB moet stellen of hoe de beschikbare middelen, inclusief reserves en voorzieningen, moeten worden verdeeld. Die afweging is aan het bestuur en de ledenraad. Dit onderscheid is ook besproken tijdens de ledenraad van september 2026. Hierin heeft de FAC duidelijk afstand behouden ten opzichte van het collecteren van en acteren op wensen van de ledenraad.

Om tot dit advies te komen heeft de FAC zowel een formeel als informeel overleg gevoerd met het bestuur en bureau. Tijdens deze gesprekken zijn de begroting, de onderliggende aannames en de financiële ontwikkelingen besproken. Hierbij heeft de FAC voor het formele overleg ook een lijst met schriftelijke vragen over specifieke thema's aan het bestuur afgegeven ter bespreking in het overleg. Deze thema’s zijn daarmee dan ook de basis voor dit advies aan de ledenraad.
Verder heeft de FAC onderling schriftelijk contact en een voorbereidend overleg gehad. Dit voor een optimale werking en het zorgt ervoor dat wij een lijn kunnen hanteren richting bestuur en ledenraad tijdens de activiteiten namens de FAC.

2. MJBP

De FAC ziet in het MJBP een aantal belangrijke aandachtspunten. De belangrijkste zorg betreft de financiering van de voorgenomen activiteiten en investeringen. De plannen vragen op korte termijn om financiële middelen, terwijl de opbrengsten daarvan mogelijk pas op langere termijn zichtbaar worden. Uit de huidige prognoses blijkt onvoldoende duidelijk hoe en op welke termijn de investeringen zich terugverdienen. Dit is een repeterend thema en in combinatie met het punt over de toekomstige vooruitzichten extra belangrijk.

Op dit moment lijkt de financiering van de plannen in belangrijke mate plaats te vinden vanuit de opbrengst van het pand. De uitgaven die samenhangen met het MJBP hebben

voor een belangrijk deel een eenmalig karakter. Dat geeft mogelijkheden voor financiering uit de reserve die gevuld is uit de opbrengsten van verkoop pand. Dit hoeft op zichzelf geen probleem te zijn. Het is echter wel van belang dat de ledenraad zich bewust uitspreekt over de vraag of dit ook de bedoeling is: het inzetten van de opbrengst van het pand om de ambities uit dit en volgende MJBPs te financieren.

Daarbij speelt mee dat na afloop van het huidige MJBP opnieuw een beleidsperiode aanbreekt, waarin mogelijk weer investeringen nodig zijn. Het is daarom belangrijk om niet alleen naar de financiering van de huidige plannen te kijken, maar ook naar de financiële uitgangspositie voor de periode daarna. De FAC vindt het niet wenselijk om middelen zonder duidelijke bestemming op te potten, deze middelen moeten immers renderen binnen de schaakwereld. Tegelijkertijd moet de besteding van beschikbare reserves wel aansluiten bij de verwachtingen en de financiële kaders die de ledenraad stelt. Hierbij moet het bestuur ook een visie ontwikkelen hoe beleid gefinancierd kan worden uit de lopende begroting. Voorzieningen en reserves zijn immers eindig.

Een tweede aandachtspunt betreft de concreetheid en meetbaarheid van de doelstellingen. Het bestuur heeft stappen gezet om de doelen uit het MJBP concreter te maken. De FAC waardeert deze ontwikkeling, maar ziet nog ruimte voor verdere verbetering. In het specifiek voor de geplande investeringen. Doelstellingen moeten voldoende SMART worden geformuleerd, zodat voor de ledenraad duidelijk is wat er wordt nagestreefd, wanneer resultaten worden verwacht en hoe de voortgang kan worden beoordeeld.

Dit is van belang om de ledenraad in staat te stellen haar kaderstellende en controlerende rol goed uit te oefenen. De FAC adviseert het bestuur om de doelstellingen verder te concretiseren en daarbij duidelijke meetpunten en termijnen op te nemen. De ledenraad kan vervolgens beoordelen of de voorgestelde stappen voldoende houvast bieden. De FAC verwacht dat hierin richting de ledenraad van juni 2027 verdere voortgang wordt geboekt.

3. Ledenbijdragen KNSB

De werkgroep lidmaatschappen en afdracht gaat werken aan een voorstel voor een aangepaste lidmaatschapsstructuur, dat naar verwachting in juni 2027 aan de ledenraad wordt voorgelegd. De FAC volgt deze ontwikkeling met belangstelling.

De FAC hoopt dat de nieuwe structuur bijdraagt aan een betere waardering van de diensten die de KNSB levert en aan een bredere verdeling van de financiële bijdrage over de verschillende groepen die van die diensten gebruikmaken.

Een belangrijke uitdaging is het beter bereiken en binden van de zogenoemde grijze en zwarte leden. De FAC ziet kansen om deze groepen met een passend lidmaatschap aan de KNSB te verbinden. Tegelijkertijd moet worden voorkomen dat de nieuwe structuur vooral leidt tot een massale overstap van bestaande leden naar goedkopere of anders samengestelde hybride (lees gerust ‘goedkopere’) lidmaatschapsvormen. In dat geval zou de beoogde verbreding van de inkomstenbasis mogelijk niet worden gerealiseerd.

De FAC heeft ervoor gekozen om op afstand te blijven van de werkzaamheden van de werkgroep lidmaatschappen en afdracht. Daarmee wil de FAC haar onafhankelijke positie en

de mogelijkheid om het uiteindelijke voorstel financieel te beoordelen behouden. De FAC blijft wel geïnformeerd over de ontwikkelingen.

Voor de FAC is het belangrijk dat eventuele nieuwe of uitgebreide verdienmodellen zorgvuldig worden beoordeeld, zeker vlak voor de potentiële wijziging van lidmaatschapsvormen. De FAC vindt dat dergelijke voorstellen expliciet aan de ledenraad moeten worden voorgelegd, ongeacht de verwachte financiële impact. De introductie van nieuwe verdienmodellen kan immers ook beleidsmatige keuzes met zich meebrengen en gevolgen hebben voor de positie van leden en niet-leden. Ook wanneer een voorstel niet direct leidt tot een aangepaste algemene contributie, kan het in de praktijk wel een lastenverzwaring voor bepaalde groepen betekenen.

4. Risicobeheersing

De FAC constateert dat de voorlopige realisatiecijfers voor de lasten over 2026 iets meer dan 6% hoger uitvallen in vergelijking tot de begrote cijfers over 2026 (waar aan de opbrengstenkant overigens ook 5% hogere baten tegenover staan). Dit roept de vraag op hoe wordt omgegaan met budgetoverschrijdingen. De FAC vindt dat de financiële beheersing verder kan worden versterkt door duidelijke afspraken te maken over de wijze waarop wordt omgegaan met budgetoverschrijdingen. De FAC adviseert daarom om een formele escalatieladder of escalatiematrix op te stellen. Daarin moet zowel op het niveau van afzonderlijke begrotingsposten als op het niveau van de totale begroting worden vastgelegd wanneer en op welke wijze budgetoverschrijdingen worden gemeld en wanneer besluitvorming door het bestuur of de ledenraad nodig is. Dit zou in de ogen van de FAC een relatieve en absolute grenswaarde moeten bevatten.

Ook moet duidelijk zijn hoe wordt gecontroleerd of uitgaven binnen de toegekende budgetten en mandaten blijven. Dit geldt niet alleen bij het aangaan van verplichtingen, maar ook bij de realisatie en de uiteindelijke afrekening.

De FAC realiseert zich dat de financiële beheersing niet zo zwaar moet worden ingericht dat de dagelijkse gang van zaken binnen de KNSB wordt belemmerd. Het bestuur en het bureau moeten voldoende ruimte houden om binnen de afgesproken kaders te kunnen handelen. Tegelijkertijd moet de ledenraad tijdig worden geïnformeerd wanneer financiële ontwikkelingen aanleiding geven tot bijsturing of wanneer de afgesproken kaders worden overschreden.

De FAC vraagt het bestuur om een voorstel voor een dergelijke escalatiematrix in juni 2027 aan de ledenraad voor te leggen, waarbij het hoopt dat het bestuur deze terugwerkend kan uitvoeren voor 2027.

Daarnaast adviseert de FAC om de ledenraad gedurende het begrotingsjaar frequenter te informeren over de financiële ontwikkeling en de verwachte uitkomst van het lopende jaar. Een tussentijdse prognose, bijvoorbeeld bij de ledenraad van september, kan daarbij helpen. Op die manier wordt eerder zichtbaar of de begroting naar verwachting wordt gerealiseerd of dat er afwijkingen ontstaan.

Wanneer sprake is van financiële mee- of tegenvallers, moet inzichtelijk worden gemaakt welke mogelijkheden er zijn om bij te sturen. Denk hierbij aan het verschuiven van budgetten, het benutten van beschikbare financiële ruimte of het opvangen van tegenvallers. Daarbij moet vooraf duidelijk zijn welke aanpassingen binnen het mandaat van het bestuur vallen en vanaf welk bedrag of welke omvang instemming of bespreking met de ledenraad nodig is.

De FAC ziet hierin een belangrijk evenwicht: voldoende handelingsvrijheid voor bestuur en bureau, gecombineerd met passende informatievoorziening en controle door de ledenraad. Dit evenwicht moet echter duidelijk worden vastgelegd in overleg door ledenraad en bestuur.

5. Toekomst vooruitzicht

De meerjarenbegroting baart de FAC zorgen. In de komende jaren lopen de financiële tekorten naar verwachting verder op. Dit hangt onder meer samen met de afname van subsidies en het verschil tussen de indexatie van inkomsten en uitgaven. De uitgaven stijgen naar verwachting sneller dan een deel van de inkomsten, waardoor de financiële ruimte van de KNSB onder druk komt te staan.

De FAC vindt dat op korte termijn een kaderstellende discussie tussen bestuur en ledenraad nodig is over de wijze waarop met deze ontwikkeling wordt omgegaan. Daarbij zijn in hoofdlijnen verschillende richtingen denkbaar: het terugbrengen van uitgaven en daarmee mogelijk de dienstverlening, het ontwikkelen of uitbreiden van verdienmodellen om de huidige dienstverlening in stand te kunnen houden, of een aanvullende verhoging van de algemene contributie boven op de reguliere indexatie.

De mogelijkheden om op korte termijn te besparen op uitgaven waar geen directe dienstverlening tegenover staat, lijken beperkt. Een substantieel deel van de kosten hangt samen met personeel en organisatie. De personeelskosten vormen ongeveer 50% van de totale kosten. Het is daarom niet uitgesloten dat ook de omvang van de formatie en de ambities van de KNSB in de discussie moeten worden betrokken.

Daarbij speelt mee dat de subsidie voor het programma Versterken Sportbonden, waarmee de formatie met 0,5 fte is uitgebreid, is afgelopen. Het is van belang dat duidelijk wordt welke financiële gevolgen dit heeft en of de daarmee samenhangende werkzaamheden structureel binnen de beschikbare middelen kunnen worden voortgezet.

De FAC vindt het belangrijk dat het bestuur de ledenraad tijdig meeneemt in deze keuzes. Het gaat daarbij niet alleen om de begroting voor het komende jaar, maar vooral om de financiële houdbaarheid van de KNSB op langere termijn. De ledenraad moet zich kunnen uitspreken over de uitgangspunten en kaders waarbinnen het bestuur de financiële toekomst vormgeeft.

De ontwikkeling van nieuwe verdienmodellen en de aanpassing van de lidmaatschapsstructuur kunnen onderdeel zijn van de oplossing, maar de FAC ziet deze niet als een onmiddellijke oplossing voor de oplopende tekorten. De effecten daarvan moeten eerst duidelijk worden. Het is daarom belangrijk dat het bestuur ook andere scenario's uitwerkt en inzicht geeft in de gevolgen van de verschillende keuzes.

6. Treasury statuut

De FAC heeft in eerdere adviezen herhaaldelijk aandacht gevraagd voor de implementatie van een treasurystatuut. Ook tijdens de ledenraad van juni 2026 is toegezegd dat hieraan opvolging zou worden gegeven. Tot op heden heeft de FAC echter onvoldoende voortgang gezien.

De FAC vindt dit een belangrijk aandachtspunt. Een goed ingericht treasurybeleid kan bijdragen aan een beter rendement op de beschikbare liquide middelen en daarmee aan extra (financiële) inkomsten voor de KNSB, zonder dat hiervoor een aanvullende bijdrage van leden nodig is, of structurele actie op bureau of bestuur.

Op basis van de beschikbare informatie schat de FAC in dat het uitblijven van een actief treasurybeleid de KNSB jaarlijks enkele duizenden euro's aan rente-inkomsten kan kosten. Hoewel dit bedrag in verhouding tot de totale begroting wellicht beperkt lijkt, is het wel degelijk relevant in relatie tot het jaarlijkse financiële resultaat.

De FAC heeft dit onderwerp inmiddels meerdere jaren onder de aandacht gebracht, maar constateert dat de opvolging vanuit het bureau beperkt is gebleven. De FAC adviseert de ledenraad daarom om het bestuur nadrukkelijk aan te spreken op de implementatie van het treasurystatuut en op korte termijn concrete voortgang te verlangen.

7. Conclusie

De FAC heeft de begroting naast de uitgesproken kaderstelling van de ledenraad gelegd en ziet geen beleidsmatige afwijkingen. Echter, zoals aangekaart, de ledenraad heeft beperkt haar visie kunnen delen met het bestuur en daardoor zijn enkele belangrijke kaderstellende vragen voor de FAC onbeantwoord en niet beoordeeld. Deze vragen raken zowel de financiële beheersing op korte termijn, met een significante investering uit reserves, als de financiële houdbaarheid van de KNSB op langere termijn, in de vorm van oplopende tekorten zonder beleidswijzigingen.

De FAC vraagt de ledenraad in het bijzonder aandacht te besteden aan de volgende punten:

- Kaders voor de inzet van de opbrengst van het pand. De ledenraad moet zich uitspreken over de mate waarin de opbrengst van het pand mag worden ingezet voor de financiering van beleid en het MJBP. Op dit moment is onvoldoende duidelijk welke uitgangspunten daarbij worden gehanteerd. Het tempo waarin de beschikbare reserves worden ingezet, moet aansluiten bij de kaders en verwachtingen van de ledenraad. Een belangrijk onderdeel van deze vraag is of beleid gevoerd onder het MJBP als eenmalig gezien kunnen worden, of dat een MJBP structureel is en beleid daaronder ook structurele financiering vereist.
- Versterking van de financiële controlcyclus. De FAC adviseert om duidelijke afspraken te maken over de informatievoorziening aan de ledenraad, tussentijdse prognoses, wijzigingen in de lopende begroting en de momenten waarop budgetoverschrijdingen moeten worden geëscaleerd. Een formele escalatiematrix moet duidelijkheid geven over de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van bestuur, bureau en ledenraad.

- Een kaderstellende discussie over de financiële toekomst. De FAC adviseert het bestuur om met de ledenraad het gesprek aan te gaan, tijdens de ledenraad van juni, over de ontwikkeling van de meerjarenbegroting en de oplopende tekorten. Daarbij moeten de mogelijkheden voor besparingen, aanvullende inkomsten en eventueel een extra contributieverhoging inzichtelijk worden gemaakt. Ook de ontwikkeling van verdienmodellen en de nieuwe lidmaatschapsstructuur moeten hierin worden meegenomen, maar mogen niet zonder meer als directe oplossing voor de financiële tekorten worden beschouwd.
- Verdere concretisering van de doelstellingen. De FAC adviseert het bestuur om de doelstellingen uit het MJBP, de geplande investeringen en de begroting verder SMART te formuleren. Dit moet de ledenraad in staat stellen om de voortgang en de resultaten beter te volgen en het bestuur daarop aan te spreken.
- Implementatie van het treasurystatuut. De FAC roept de ledenraad op het bestuur nadrukkelijk aan te spreken op de toegezegde implementatie van het treasurystatuut. Een goed treasurybeleid kan bijdragen aan extra inkomsten voor de KNSB.

De FAC vindt het van belang dat deze punten niet alleen worden benoemd, maar ook worden voorzien van concrete acties en termijnen. Daarmee kan de ledenraad haar kaderstellende en controlerende rol goed invullen en kan het bestuur gericht werken aan een financieel gezonde en toekomstbestendige KNSB.

15 november 2026

Financiële Advies Commissie:
René Coenjaerts
Evert de Graaf
Frank van Zutphen
Max Kanbier (voorzitter)