

Toekomst KNSB

Verslag van de werkgroep

augustus 2013

13/AZaz/1142/RK

Inhoud

1. Inleiding	1
2. Maatschappelijke ontwikkelingen	3
3. Sportorganisaties in beweging	5
4. Het schaken	8
4.1 Een veelzijdig spel	8
4.2 Maatschappelijke organisatie	8
4.3 Aanpassingsvermogen.....	8
4.4 De georganiseerde schaaksport	9
5. Beleid	14
5.1 Inleiding	14
5.2 Algemeen	14
5.3 Breedteschaak en recreatieschaken	20
5.4 Wedstrijdschaken	23
5.5 Topschaken.....	23
5.6 KNSB Kenniscentrum.....	24
6. Conclusies en aanbevelingen	26
Algemeen	26
Jeugd en jongeren.....	26
Volwassenen en ouderen.....	27
Verenigingen	28
KNSB en regionale bonden.....	28
Wedstrijdschaak en topschaak	29
Bijlage 1 - Overzicht takken van sport	
Bijlage 2 - Ontwikkeling ledental	

1. Inleiding

Wij leven in een spannende tijd. Een economische crisis, een demografische onbalans en duizelingwekkende technologische vernieuwingen lijken de wereld op hun kop te zetten. De schaaksport moet proberen in dit geweld overeind te blijven. Dat kan. Aan het begin van het derde millennium staan oude waarden ter discussie, maar tegelijkertijd openen zich nieuwe mogelijkheden. Daardoor worden onconventionele oplossingen mogelijk voor problemen die stammen uit de vorige eeuw.

Het schaakspel heeft in de loop der eeuwen bewezen dat het zeer levenskrachtig is. Als wij nu de moed weten op te brengen om door te dringen tot de kern van de problemen en ons open stellen voor de kansen die er zijn, kan de schaaksport een nieuwe toekomst veroveren.

De georganiseerde schaaksport in Nederland wordt geconfronteerd met verschillende uitdagingen. Eén daarvan is de gestage daling van het ledenaantal van de KNSB. Als gevolg daarvan dalen de contributie-inkomsten en nemen de aan het ledenaantal gerelateerde subsidies af. De financiële tegenslag is groter geworden door een wijziging in het toedelingsbeleid van NOC*NSF waardoor extra werd gekort op de subsidie voor topsport en talentontwikkeling.

Een voor de hand liggende, en deels ook noodzakelijke reactie op de daling van de inkomsten is de organisatie af te slanken. Dat brengt weliswaar het huishoudboekje op orde, maar de oorzaken van het ledenverlies worden hiermee niet aangepakt.

Een ander probleem, dat niet per se van de laatste tijd is, maar momenteel wel nadrukkelijk aanwezig, is de vraag wat de activiteiten van de schaakbond 'waard' zijn voor de KNSB-leden. Anders gezegd: hoe staat het met de legitimiteit van de hoogte van de bijdrage aan de bond? Is die bijdrage in balans met wat de bond te bieden heeft, of vindt men van niet?

Daarbij is van groot belang hoe men naar die afdracht aan de landelijke bond kijkt: vanuit een individueel perspectief, volgens het profijtbeginsel, of meer vanuit een gevoel van solidariteit binnen de gehele (georganiseerde) schaakgemeenschap. Door de toenemende individualisering in de maatschappij krijgt het profijtbeginsel weliswaar een sterkere positie in het denken van de mensen, maar binnen de gemeenschap die de schaakwereld ook is, blijft solidariteit nog steeds een belangrijke waarde. In deze benadering geldt dat de gezamenlijkheid van de KNSB ook iets waard is (zie ook paragraaf 2).

Een aanhoudende daling van het aantal leden en twijfels over het dienstenpakket van de KNSB kunnen het bestaansrecht van de organisatie aantasten. Dat dwingt tot keuzes. Moeten we de ambities en de omvang van organisatie aan de ledenontwikkeling aanpassen, misschien zelfs naar beneden bijstellen, of biedt de huidige situatie juist kansen om met elan een nieuwe weg in te slaan? Een weg met een vernieuwde ambitie en, waar nodig, een vernieuwende aanpak, stevig verankerd in de tijdloze (aantrekkings)kracht van het schaakspel.

De Bondsraad was van mening dat een fundamentele bezinning op de toekomstige koers van de KNSB gewenst is. Het bestuur heeft daarom een werkgroep ingesteld met de opdracht een stuk te schrijven waarmee een brede discussie in alle geledingen van de bond op gang kan worden gebracht.¹ Dit zou zijn neerslag moeten hebben in het Meerjarenbeleidsplan 2015-2019. Tussentijdse conclusies zouden al in het Actieplan en de Begroting voor 2014 kunnen worden verwerkt.

¹ De werkgroep bestond uit: Eddy Schuyer (voorzitter KNSB), Jacob de Boer (Bondsraadslid NHSB), Hamilcar Knops (lid sv Promotie), Ruurd Kunnen (Bondsraadslid HSB), Koen Mühlradt (NOC*NSF), Mark van der Werf (Directeur KNSB).

Deze notitie is als volgt opgebouwd.

Begonnen wordt met een algemene schets van de maatschappelijke ontwikkelingen en de gevolgen daarvan voor de sport en het verenigingsleven. De analyse wordt vervolgens toespitst op de schaakwereld. Besloten wordt met een aantal aanbevelingen voor toekomstig beleid. Deze suggesties zouden onderwerp van een KNSB-brede discussie moeten worden, omdat de realisatiemogelijkheden afhankelijk zijn van de steun in alle geledingen van de bond.

2. Maatschappelijke ontwikkelingen

De maatschappij is volop in beweging en dat heeft gevolgen voor alle maatschappelijke organisaties, zoals sportverenigingen. Belangrijke ontwikkelingen zijn:

- * Demografisch: De Nederlandse bevolking is vanaf 1900 gestaag gegroeid van zo'n 5 miljoen tot bijna 17 miljoen mannen en vrouwen. Momenteel bereikt de generatie die in de jaren 1945-1950 is geboren, de babyboom-generatie, de pensioengerechtigde leeftijd. Ook afgezien hiervan zou de vergrijzing van de bevolking hebben geleid tot zware druk op de maatschappelijke voorzieningen. Te verwachten is dat de vraag naar vrijetijdsmogelijkheden toeneemt. Het verenigingsleven zou daarvan moeten kunnen profiteren. Door allerlei andere oorzaken valt dat tegen.
- * Sociaal:
 - Individualisering. Mensen zijn minder gebonden aan vaste structuren en patronen. Vergeleken met vroeger maken zij zich gemakkelijk los van trage instituties (verenigingen) en sluiten zij zich aan bij vluchtige, wisselende netwerken. Deze kunnen fysiek zijn, bijvoorbeeld (kortstondige) informele activiteitengroepen, en virtueel (sociale media, internetcommunities). Mensen hebben uiteenlopende wensen en worden veeleisender, wat leidt tot andere verwachtingen, en zij zoeken meer ruimte voor persoonlijke expressie en identiteit. *Toch*: de behoefte aan sociale binding blijft, maar wordt anders ingevuld dan voorheen.
 - Mobiliteit. Mobiliteit in de betekenis van verandering van maatschappelijke positie, wordt groter. In het beroepsleven is de baanzekerheid voor veel mensen verdwenen en moet men zich instellen op een leven met baanwisselingen. Als gevolg hiervan blijven mensen minder op dezelfde plaats wonen; verhuizers verlaten wel hun oude sportvereniging, maar zij sluiten zich niet noodzakelijk op een nieuwe plek aan; dit kan soms ook positief uitpakken (bijvoorbeeld clubs in universiteitssteden: zij krijgen veel nieuwe aanwas en worden daardoor ook voor anderen weer aantrekkelijker; doorstroming maakt vernieuwing gemakkelijker).
 - Gezondheid en milieu. De overheid voert een campagne tegen obesitas dat wordt gezien als een van de grootste bedreigingen van de volksgezondheid. Mensen van alle leeftijden worden gestimuleerd te bewegen en de sportverenigingen worden opgeroepen daarbij te helpen. Ook is er steeds meer aandacht voor psychische ziekten. Onder invloed van de vergrijzing komt Alzheimer steeds meer voor, en bij jongeren zijn autisme, ADHD e.d. een groeiend probleem.
- * Technologisch: De digitale revolutie heeft op allerlei gebieden grote veranderingen veroorzaakt. Voor ons onderwerp zijn vooral de veranderingen in informatie- en communicatietechnologie belangrijk. Mensen kunnen beschikken over een zee van informatie en kunnen contacten leggen met anderen in alle hoeken van de wereld. Dit zie je ook terug in de ontwikkeling van het schaken op internet.
- * Economisch: van solidariteit naar profijt. Een gevolg van de individualisering is dat steeds meer mensen zich niet meer automatisch voegen in een gezamenlijk verband of arrangement. Collectieve regelingen worden vervangen door individuele arrangementen en algemene voorzieningen door maatwerk. Men stelt zich niet tevreden met de successen van de organisatie waar men toe behoort, maar men vraagt ook persoonlijke *value for money*.
Dat geldt ook voor sponsors. De tijd dat zij sportverenigingen of -bonden geld gaven uit sympathie of uit maatschappelijke betrokkenheid en weinig eisen stelden aan wat zij ervoor terug kregen, is voorbij. Bedrijven letten bij de sponsoring van externe

activiteiten (sport, cultuur) erg op het rendement van hun investeringen en als de opbrengsten onder de maat blijven, beëindigen zij de sponsoring.

- * Politiek: Over de relatie tussen sport en politiek is erg veel geschreven. Voor ons is van belang dat de overheid de sport steeds meer gebruikt als een middel voor het bereiken van haar eigen doeleinden, onder andere op het gebied van volksgezondheid en maatschappelijke integratie. De sport maakt hier op haar beurt steeds meer gebruik van om extra inkomsten te genereren.

Hoe de toekomst er zal uitzien is ongewis. Het heeft daarom weinig zin om een blauwdruk op te stellen en daar binnen een x aantal jaren naar toe te werken. Veel beter is het onder ogen te zien welke maatschappelijke ontwikkelingen gaande zijn, wat die voor de sport betekenen en vervolgens de organisatie zo in te richten dat deze in staat is adequaat met deze veranderingen om te gaan.

3. Sportorganisaties in beweging

Sportverenigingen zijn maatschappelijke organisaties. In zulke organisaties proberen mensen 'met elkaar en voor elkaar' aan een doel te werken. Typerend voor de meeste Nederlandse sportverenigingen is dat zij non profit-organisaties zijn en voor het grootste deel worden geleid en draaiende gehouden door vrijwilligers. In het vervolg zullen we zien dat dit kenmerk de laatste jaren onder druk komt te staan en een ontwikkeling richting commercialisering en professionalisering optreedt.

In het algemeen bevinden maatschappelijke organisaties zich in een krachtenveld tussen de samenleving, de markt en de overheid. In verschillende sectoren zijn maatschappelijke organisaties steeds meer ingekapseld geraakt door de overheid en haar 'logica' (bijvoorbeeld het onderwijs of de zorg) of juist opgeschoven richting de markt (de woningcorporaties na de jaren '90). De (amateur)sportsector is echter nog steeds zeer sterk maatschappelijk: de financiering is grotendeels privaat door contributies en andere bijdragen (zoals kantine-inkomsten) en slechts 7% van de 'werkuren' wordt verricht door professionele krachten, de rest door vrijwilligers.²

Veel sportorganisaties zijn van nature tamelijk behoudend. Veranderingen worden vaak traag doorgevoerd omdat besturen gebonden zijn aan statuten en reglementen en verantwoording moeten afleggen aan ledenvergaderingen die slechts een of twee keer per jaar worden gehouden. Verenigingen verschillen in dit opzicht van bedrijven die niet door statuten en ledenvergaderingen worden gestuurd maar door marktontwikkelingen en de wens van hun aandeelhouders een goed dividend te ontvangen. Toch kunnen sportverenigingen en sportbonden zich niet afsluiten van algemene ontwikkelingen. Dat gebeurt ook niet. Sportorganisaties maken zelfs veel gebruik van externe hulpbronnen om zichzelf te versterken, denk aan sponsoring of het inroepen van technologische of medische kennis. Ook zijn ze vaak bereid (soms na de nodige strubbelingen) zich aan te passen aan veranderingen in de omringende maatschappij. In dit opzicht is van belang hoe de sport heeft gereageerd (en reageert) op de toenemende individualisering en de afnemende bereidheid om zich aan te sluiten bij een sportvereniging.

In de afgelopen ca. 25 jaar zijn allerlei nieuwe bewegingsactiviteiten en spelvormen ontstaan. Sportorganisaties zijn er vaak in geslaagd deze activiteiten en spelvormen op te nemen. Bekende voorbeelden zijn aerobics en jazzgymnastiek die door de gymnastiekunie zijn geïncorporeerd en het hardlopen (*runnen*) waarover de atletiekbond zich heeft ontfemd. Rolschaatsen is eerst skeeler en later inlineskaten geworden, een officiële sport die in 2010 integraal is opgegaan in de schaatsbond.

Ook frisbee heeft zich ontwikkeld van een spelletje tot een bij NOC*NSF aangesloten sport en het Ultimate Frisbee wordt zelfs professioneel beoefend. Volleybal heeft het beachvolleybal geadopteerd en het voetballen zowel het strand- als het straatvoetbal. Het informele en het speelse karakter van deze activiteiten raakt daardoor op de achtergrond. De grens tussen spel en sport is niet altijd even sterk te trekken. Er is een neiging om spel te sportificeren; het omgekeerde, desportificatie van bestaande sporten, komt minder vaak voor.

De maatschappelijke verantwoordelijkheid van sportverenigingen is groter geworden. Dit is deels een gevolg van de houding van de overheid die de sport graag inschakelt bij het

² Berekend op basis van cijfers uit de SCP-publicatie *Rapportage sport 2008*, in: H.P.A. Knops (2011), *Op zoek naar de kracht van de samenleving*, Den Haag: Wetenschappelijk Instituut voor het CDA. Dit rapport is te vinden via: <http://www.cda.nl/wi/rapporten/>

bestrijden van maatschappelijke problemen. Sportbonden en -verenigingen beschikken over een programma, mensen (vrijwilligers) en accommodaties die zeer geschikt zijn om jongeren in de buurten op te vangen en zinvol bezig te laten zijn. De nadruk ligt op bewegen, maar er is ook plaats voor culturele activiteiten en denksporten. Sportverenigingen zijn zich bewust van de voordelen van een open instelling richting buurt en school, omdat dit zou kunnen leiden tot de werving van nieuwe leden.

De opkomst van een meer economische manier van denken en de vraag naar *value for money* bij de leden raken verenigingen in zoverre dat clubs en bonden hun (meer)waarde steeds opnieuw moeten waarmaken. Door verlies aan solidariteit vermindert de bereidheid van de 'gewone' leden om mee te betalen aan zaken waaraan zij geen direct nut menen te ontleen. In de sport betreft dit vooral de topsport en de algemene organisatiekosten. Deze ontwikkeling en de stijgende kosten kunnen professionalisering en commercialisering van de sportorganisaties in de hand werken.

De meeste takken van sport in Nederland hebben te maken met een dalend aantal leden. De meeste bonden maken in meerjarenplannen en strategienota's plannen om het aantal leden te vergroten. Bijna alle sportbonden spannen zich in om aan de leden en potentiële leden duidelijk te maken dat zij voor hun contributie een hoogwaardig pakket aan diensten ontvangen. Opvallend vaak staan in deze plannen ook voorstellen om meer grip te krijgen op de informele sportsector. Een veelvoorkomende strategie is flexibilisering van het sportaanbod, zowel wat betreft de sport als zodanig, als de sportorganisatie. Voor een beperkte inventarisatie, zie bijlage 1.

Veel sportorganisaties (zowel verenigingen als bonden) voelen zich de laatste jaren genoodzaakt te professionaliseren en te commercialiseren. Professionalisering houdt niet alleen in dat de sporters betaald worden en dat beroepstrainers en -coaches worden aangesteld, maar ook dat het bestuur en de dagelijkse leiding uit professionals bestaat. Dit kunnen betaalde en onbetaalde krachten zijn, maar essentieel is hun deskundigheid.³ De besturen van bonden en grote verenigingen zijn meestal samengesteld uit ter zake kundige vrijwilligers; bondsbestuurders worden bijgestaan door een bondsbureau met betaalde krachten.

Commercialisering vloeit voort uit de noodzaak inkomsten te verwerven naast de contributies van de leden. Mede door de economische crisis loopt het aantal leden terug en verminderen de subsidies. De sponsorinkomsten dalen en nieuwe sponsors zijn moeilijk te vinden. Om dit te compenseren zoeken verenigingen en bonden naar nieuwe methoden om te verdienen aan hun sportactiviteiten ('verdienmodel').

De wens om te professionaliseren en te commercialiseren komt niet alleen voort uit de behoefte om meer inkomsten te genereren als compensatie voor een daling van de contributies. Het heeft ook te maken met de noodzaak voor verenigingen en bonden om voldoende kwaliteit en niveau van hun sport te waarborgen. Dat geldt voor de topsport, maar ook voor de breedtesport, omdat bij achterblijvende kwaliteit de concurrentie met meer innoverende takken van sport niet kan worden volgehouden.

Daarbij komt dat de druk van buitenaf om op internationaal topniveau mee te kunnen, toeneemt. Nationale overheden maken graag gebruik van sportprestaties om zich internationaal te onderscheiden en NOC*NSF investeert (in het verlengde daarvan) vanaf 2013 gericht in sporten met medaillekansen op de Olympische Spelen en

³ Zie bijvoorbeeld de Commissie Goed Sportbestuur (Commissie-Loorbach) (2005), *De 13 aanbevelingen voor goed sportbestuur. Pas toe of leg uit!*, NOC*NSF; Universiteit Leiden-Campus Den Haag (2007), *Besturen als sport*.

wereldkampioenschappen. Daarnaast wordt geïnvesteerd in sporten die veel bijdragen aan de participatiedoelstelling, uitgaande van de ambitie om meer mensen vaker en langer (duurzamer) te laten sporten.

4. Het schaken

4.1 Een veelzijdig spel

Schaken is een bordspel dat door twee personen wordt gespeeld. In de loop van de 20^e eeuw is men schaken als een sport gaan beschouwen. Daarvoor sprak men liever van tijdverdrijf, kunde of zelfs kunst. Het kunstige aspect van het schaken bestaat nog steeds, o.a. in het componeren van schaakproblemen en eindspelstudies. Een speciale tak van de schaaksport is het computerschaak, waarbij het programmeren en tegen elkaar laten spelen van de zelf ontworpen programma's centraal staat.

Het bordschaken kan op meerdere manieren worden beoefend: klassiek schaken, rapidschaken, snelschaken, correspondentieschaken, internetschaken, enz. Wedstrijden kunnen individueel plaatsvinden of in teamverband.

4.2 Maatschappelijke organisatie

Schaakbonden, -clubs en meer informele schaakverbanden zijn voorbeelden van maatschappelijke organisaties. In zulke organisaties proberen mensen 'met elkaar en voor elkaar' aan een doel te werken. Voor schaakclubs geldt als doel: 'met gelijkgezinden schaken'. Men is in principe vrij om verenigingen op te richten en zich aan te sluiten bij een club van voorkeur. Daardoor zijn er veel verschillende verenigingen, ieder met een eigen kleur of accent. Lidmaatschap van een vereniging beperkt zich niet tot het 'afnemen van een dienst', maar leden werken vaak op verschillende manieren mee in de organisatie, als vrijwilliger, bestuurder, etc. Pure *maatschappelijke* organisaties reguleren en sturen zichzelf en zorgen ook voor de eigen financiering. Voor de meeste schaakclubs is dit ook het geval.

4.3 Aanpassingsvermogen

Schaken heeft een lange geschiedenis. Het is ongeveer 1500 jaar geleden ontstaan in India. In de 14^e eeuw was het in verschillende variaties in heel Europa bekend. Aan het eind van de 15^e eeuw, ten tijde van de Renaissance, vond een ingrijpende spelregelverandering plaats en ontstond het spel zoals wij dat kennen. De moderne schaakgeschiedenis begint in 1851 toen in Londen het eerste grote internationale schaaktoernooi werd gehouden.

De British Chess Association werd opgericht in 1862 en Deutsche Schachbund in 1877. De KNSB stamt uit 1873. De eerste schaakverenigingen zijn ouder. In 1804 zag Het Haags Schaakgenootschap het levenslicht en in 1808 werd het Hollands Schaakgenootschap opgericht met departementen in o.a. Amsterdam en Den Haag.

Deze geschiedenis illustreert dat de schaakorganisaties steeds in ontwikkeling zijn en dat ze mee-ademen met de (maatschappelijke) ontwikkelingen om zich heen. De huidige schaaksport verschilt hemelsbreed van het schaken van 100 jaar geleden. De meest opvallende verandering is waarschijnlijk de stelselmatige versnelling van het speeltempo en de toernooivorm. Naast schaken met het klassieke tempo heeft het rapidschaken tot op het hoogste niveau een grote vlucht genomen en in mindere mate ook het snelschaken.

Experimenten met 'snellere' toernooivormen betreffen o.a. knock-outtoernooien en tiebreaks bestaande uit een aantal rapid- en snelschaakpartijen.

Speelt tempo en toernooivorm zijn sterk beïnvloed door de mogelijkheden die de digitale schaakklokken bieden. De elektronica heeft de schaaksport veranderd. Schakers gebruiken gigantische databases en trainen met behulp van computers. Een van de gevolgen is dat de gemiddelde leeftijd van de topschakers de laatste jaren fors is gedaald. Een ander belangrijk gevolg is dat topschaaktoernooien op internet live kunnen worden gevolgd. Ook is een uitgebreid circuit van internetschaken ontstaan, te beschouwen als een vorm van

individualisering, hoewel (delen van) deze circuits kunnen uitgroeien tot nieuwe gemeenschappen – *on line chess communities*.

Een belangrijke vernieuwing uit de jaren 70 van de 20^e eeuw was de invoering van een ratingsysteem. Het huidige systeem waarin elke maand een nieuwe ratinglijst verschijnt, was niet mogelijk geweest zonder digitale technologie. Het topschaken en het wedstrijdschaken is door de ratings sterk veranderd. Sinds enige jaren houdt de FIDE ook ratings bij voor rapid- en blitzschaak.

Had het schaken zich niet aangepast, dan had het waarschijnlijk niet meer bestaan. Dit neemt echter niet weg dat schaakorganisaties, ondanks de doorgevoerde flexibilisering en innovaties, nog steeds erg behoudend kunnen zijn.

4.4 De georganiseerde schaaksport

a. Inleiding

Met de ‘georganiseerde schaaksport’ in Nederland worden doorgaans de vele schaakclubs, regionale bonden en de KNSB afzonderlijk en in onderlinge samenhang bedoeld. Essentieel voor de *georganiseerde* schaaksport lijken ons de aspecten van (i) gezamenlijk met anderen het schaken te willen beoefenen op een (ii) meer structurele basis. Organisatie maakt bepaalde zaken mogelijk, o.a. reglementering (veiligheid, zekerheid) en geregelde competitie. Ook kunnen organisaties een beroep op externe fondsen doen.

Van origine is de KNSB een organisatie van bordspelers. Andere vormen van schaken zijn ondergebracht in bijzondere bonden die lid zijn van de KNSB. Er zijn bijzondere bonden voor eindspelstudie (ARVES), probleemschaak (NBvS), correspondentieschaken (NBC) en computerschaak (CSVN). Daarnaast is er een bond voor visueel gehandicapten (NSVG). Van belang is verder dat niet alle georganiseerde schakers lid zijn van een schaakvereniging. De persoonlijke leden vormen een aparte categorie binnen de KNSB die evenals de bijzondere bonden is vertegenwoordigd in de Bondsraad.

In het vervolg van dit stuk blijven de bijzondere bonden buiten beschouwing. Dat neemt niet weg dat zij waardevol zijn voor het schaakleven. Bovendien hebben zij te kampen met soortgelijke problemen als de bordschakers.⁴ Veel van hetgeen in deze nota te berde wordt gebracht kunnen zij wellicht gebruiken in hun beleid.

b. Formeel en informeel

Naast de georganiseerde schaaksport zijn er andere verbanden waarin de schaaksport gezamenlijk beoefend wordt: men kan denken aan schaakcafés, bedrijvenschaak, eigen toernooitjes, schoolschaakverenigingen, buurtverenigingen, vriendenclubjes, ouderensoos, etc., etc.. Dit worden informele organisaties genoemd, enerzijds vanwege hun soms losse organisatievorm, anderzijds omdat ze niet bij de KNSB zijn aangesloten. Vaak worden zulke informele verbanden niet meegenomen in officiële analyses, maar het blijkt dat de deelnemers zelf niet zo heel veel verschil ervaren tussen de ‘formele’ verbanden (zoals officiële sportverenigingen) en informele verbanden. Het belangrijkste motief om in informele (‘zelfgeorganiseerde’) groepen te sporten is het sociale motief: samen met vrienden kunnen sporten. De sociale betekenis van de informele sportgroepen is ook iets breder dan die van formele verenigingen, waar de sociale contacten meestal tot het sporten beperkt blijven. Na verloop van tijd worden ook veel informele sportgroepen formeler georganiseerd met een vaste contributie en een bestuur. Uit onderzoek is gebleken dat veel leden van een informele sportgroep ook lid zijn van een sportvereniging.⁵

⁴ Zie Schaakmagazine juni 2013.

⁵ Jo Lucassen, ‘Sportverenigingen en de Civil Society 2.0’. In: J. Boessenkool e.a. (2011), *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities*, Arko Sports Media, Nieuwegein/W.J.H.Mulier Instituut, Utrecht, p.122-124

c. Drie lagen

In het georganiseerde schaken zijn drie lagen te zien: het breedteschaken (clubschaken en recreatieschaken), wedstrijdschaken (regionale en landelijke clubcompetities, regionale individuele kampioenschappen, toernooien), topschaken (internationale wedstrijden en kampioenschappen). De grenzen tussen deze drie lagen zijn niet scherp te trekken. In het breedteschaak is de band met de vereniging duidelijk aanwezig, terwijl dat bij het wedstrijdschaken niet altijd het geval is. Weliswaar behoren de clubcompetities tot het wedstrijdschaken, maar veel deelnemers aan (individuele) toernooien doen dat geheel of vrijwel geheel los van hun vereniging.

Vaak worden deze drie lagen weergegeven in de vorm van een piramide met het breedteschaken als de basis en het topschaken als de top. Het bezwaar tegen deze voorstelling is dat het onderlinge verband tussen de lagen gemakkelijk uit het oog wordt verloren. Er is echter een nauwe samenhang. Vanuit het breedteschaak wordt het wedstrijdschaken ‘gevoed’ met spelers, terwijl de beste wedstrijdschakers tot de nationale en misschien zelfs tot de internationale top kunnen doordringen. Omgekeerd kan het topschaken het schaken op wedstrijd- en breedteniveau inspireren en stimuleren. De samenhang tussen breedteschaak, wedstrijdschaak en topschaak betekent bovendien dat een schaakbond die zichzelf serieus neemt (zoals de KNSB) zich met alle drie dient bezig te houden en in haar beleid de samenhang moet bewaken.

d. Recreatieschaken

Het is lang geleden dat ‘sport’ synoniem was aan ‘wedstrijdsport’. Bij een groot aantal sportvormen zijn de prestatie- en competitie-elementen van ondergeschikt belang. Dat is bij het recreatieschaken ook het geval. Hoewel de essentie van het spel competitief is, namelijk de tegenstander overwinnen, is de waarde hiervan in het recreatieschaken gering (vergelijk paragraaf 5.3).

Het ongeorganiseerde recreatieschaken (dat wil zeggen niet georganiseerd binnen de officiële schaakverenigingen en bonden) is omvangrijk. Het vindt plaats in de huiselijke sfeer, in cafés en buurthuizen, op scholen, in informele schaakclubs, in bedrijfskantines, enz. In Nederland kunnen naar schatting zo’n twee miljoen mensen schaken.

Het niet- of anders-georganiseerde recreatieschaken wordt gekenmerkt door een veelheid van spelvormen en organisatievormen. Trefwoorden ter karakterisering: kort, overzichtelijk, laagdrempelig, gezellig, sfeervol. Dit staat in contrast met de sfeer op de meeste schaakverenigingen die kan worden gekarakteriseerd als langdurig (competities van enkele maanden), langzaam (één partij per avond) en ernstig (stilte in de zaal).

Uiteraard kan ook in het recreatieschaken het competitieve element belangrijker worden. Tot op zekere hoogte kan dat in een informele setting ‘recreatief’ worden georganiseerd, al naar gelang de wensen van het moment. Interessant is dat ‘andere’ entiteiten (zoals een schaakcafé) zich aanpassen en een ‘club’ vormen als de wens van de leden is om aan de (reguliere) clubcompetitie mee te doen. Dat dit in de praktijk voorkomt, toont aan dat er doorstroming mogelijk is van het informele recreatieschaken naar het georganiseerde spelen op een vereniging.

Opmerkelijk genoeg lijken de meeste schaakverenigingen sterk op elkaar, met een interne en een externe competitie, gericht op wedstrijd- en competitie-schaak. Voor alternatieven is weinig ruimte. Waarschijnlijk trekken de schaakverenigingen een bepaald type schakers aan en blijven de verenigingen zoals ze zijn, doordat dit bepaalde type overheerst. Er is differentiatie van het aanbod nodig als men ook andere typen schakers wil aantrekken.

Sommige sportbonden ontwikkelen flexibele vormen van hun sport. De bridgebond vindt dat er naast de bestaande verenigingen een flexibel bridgeaanbod moet komen waarbij mensen de vrijheid hebben om niet van 19.30 tot 23.00 uur te moeten bridgen, maar eigen keuzes kunnen maken. Om grotere betrokkenheid bij de tennissport te realiseren, wil de tennisbond ‘direct en gedifferentieerd per doelgroep communiceren met de leden over tennisactiviteiten en ontwikkelingen in de tennissport’.

e. Maatschappelijke invloeden

De maatschappelijke ontwikkelingen die zijn genoemd in paragraaf 2 hebben invloed op alle geledingen van de schaakwereld. In schema:

	Topsport	Wedstrijdsport	Recreatiesport
Demografisch	Door vergrijzing en ontgroening vermindering aantal topschakers	Door vergrijzing en ontgroening vermindering aantal wedstrijdsschakers	Door vergrijzing toename aantal recreatieschakers
Sociaal	Zwakke binding met verenigingen	* groei clubwisselingen * clubbinding verzwakt	Groei niet en anders georganiseerd
Technologisch	Internet (volgers, publiek)	Internet (spelen, trainen, data, informatie)	Internet (spelen, informatie)
Economisch	* professioneel * commercialisering nog onderontwikkeld	* deels prof, deels amateur * club steeds meer middel tot deelname aan competitie	Negatief effect profijt-denken ('betaal voor veel oninteressante zaken')
Politiek	* rolmodellen voor doelgroepen * landenconcurrentie	n.v.t.	* middel voor integratie * gezondheidsaspecten

Hoe deze ontwikkelingen concreet uitwerken op het schaken in Nederland is grotendeels onbekend. De ontwikkeling van het ledental doet vermoeden dat deze effecten per saldo niet positief zijn⁶. Daarom wordt hieronder het ledental nader geanalyseerd om in het volgende hoofdstuk een aantal beleidsopties te onderzoeken.

f. Ontwikkeling ledental

Het aantal leden van de KNSB en van de schaakverenigingen daalt al een aantal jaren (zie grafiek 1 in bijlage 2). Dat is een probleem. Niet alleen kan een (moreel) legitimiteitsprobleem ontstaan, maar praktisch is er een kritische massa waaronder een vereniging niet goed meer kan functioneren (12 à 13 leden volgens de eerste wet van Mijnheer⁷).

Uit de analyse van het ledental (zie grafiek) blijkt dat een groot aantal jongeren lid is van de KNSB. Relatief veel kinderen van 12 en 13 jaar zijn lid ('groene piek'). Het aantal leden in de leeftijdsklassen 13-19 jaar neemt sterk af - na het 12^e jaar valt 86% af. In de leeftijdsklassen 35-57 neemt het aantal leden weer toe met 199% ('grijze piek'). De bodem van de 'dip' tussen deze twee pieken beslaat de leeftijden 19-35 jaar.

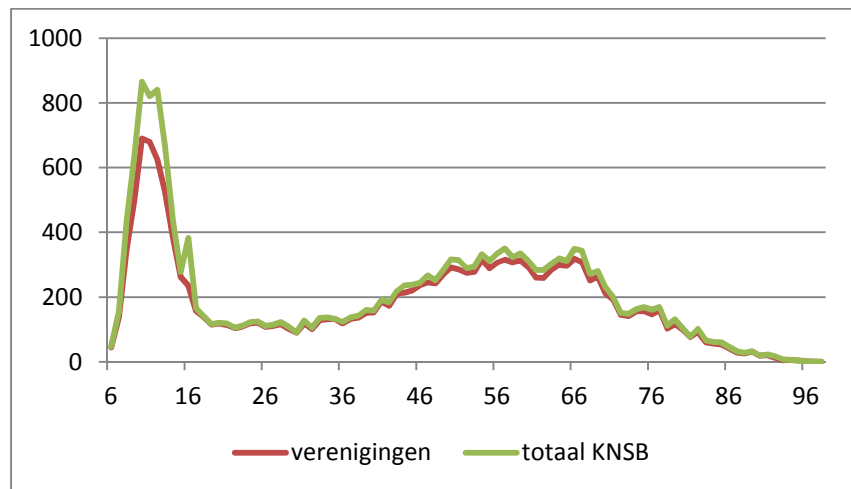
De grafiek geeft een momentopname weer. Ervan uitgaande dat mensen van alle leeftijden gelijk denken en doen, kunnen de grafieklijnen worden opgevat als een weergave van het menselijk gedrag gedurende het gehele leven. Je kunt dan tot de optimistische interpretatie komen dat een aanzienlijk aantal mensen die op jonge leeftijd schaken hebben geleerd, maar omstreeks hun 12^e zijn gestopt, na hun 35^e weer opnieuw beginnen. Een andere interpretatie is dat de grafiek het gedrag van verschillende cohorten met specifieke normen, verwachtingen en gedragingen weergeeft. Dat leidt tot de pessimistische conclusie dat de groep van 35-70 jaar het restant is van eerdere 'groene pieken'. Het zijn vroegere jeugdspelers die niet zijn

⁶ Verg. Nota van het bestuur en de jeugdcommissie van de Schaakbond Overijssel (SBO) aan de Algemene Leden Vergadering betreffende de impact van een forse ledendaling, maart 2013

⁷ Idem

gestopt. De kans dat zij hun lidmaatschap opzeggen is klein en waarschijnlijk alleen afhankelijk van hun leeftijd (en bijkomende leeftijdsverschijnselen).

Grafiek - aantal leden naar leeftijd voor verenigingen en voor totaal KNSB, mei 2013^a



Het beperkte beschikbare cijfermateriaal over vroegere jaren lijkt uit te wijzen dat de ‘grijze piek’ in de loop der jaren langzaam naar rechts verschuift. Dat zou kunnen betekenen dat de uitval uit de oudere cohorten weinig of niet meer wordt vervangen door herinstroming. Tenzij die trend wordt omgebogen zou dat betekenen dat de ‘grijze piek’ langzamerhand uit het beeld verdwijnt, zodat vanaf 19 jaar slechts het lage basisniveau overblijft.

Het leeftijdsprofiel van de georganiseerde schaakgemeenschap vertoont een gepolariseerd beeld door de ‘dip’ tussen 12 en ca. 57 jaar (grafiek). De oorzaken van de uitval na het 12^e jaar (die ook in andere sporten voorkomt) zouden nader onderzocht moeten worden.

Misschien ligt de oorzaak bij een cultuurkloof tussen de generaties die jongeren ervan weerhoudt lid van een schaakvereniging te blijven. De laatste tijd trekt het boek *The End of Membership As We Know It* van de Amerikaanse Sarah Sladek veel aandacht. Sladek poneert de stelling dat veel verenigingen worden geleid door Babyboomers (generatie Z) die geen idee hebben hoe ze de jongere generaties (generatie X - 30-45 jaar, generatie Y - 16-29 jaar) nog aan zich kunnen binden. Dit leidt tot structureel ledenverlies en brengt het voortbestaan van veel verenigingen in gevaar.

De jongere generaties houden er volgens Sladek heel andere normen, behoeftes en interesses op na dan de oudere. De verschillen zijn groot doordat de jongere generaties anders met digitale informatie- en communicatie-technologie omgaan en ook van andere technologie gebruik maken dan de oudere generatie. De jongerencultuur wordt daardoor sterker en anders beïnvloed door de sociale media en globalisering.

Dit is wellicht een typische Amerikaanse benadering. Prof. Maarten van Bottenburg vindt de titel het sterkste onderdeel van het boek van Sladek: “Mensen willen nog wel lid worden, maar de invulling van lidmaatschap en de betekenis die het heeft, veranderen.” Het onderscheid tussen de generaties X, Y en Z is in wetenschappelijke publicaties bekritiseerd, omdat ook oudere generaties beïnvloed worden door digitalisering en globalisering. Op grond van verricht wetenschappelijk onderzoek stelt Van Bottenburg dat mensen lid worden van een vereniging omdat ze de verwachting hebben dat zij zich bij die vereniging thuis zullen voelen. Filosoof en trendwatcher Ruud Veltenaar gelooft er niets van dat de babyboombestuurders de oorzaak zijn van de vervreemding van de YZ-generatie. Hij verwacht dan ook niet dat de inzet van sociale media door verenigingen veel invloed zal hebben op de trend dat jongeren

hun vertier vaker buiten verenigingen zoeken. “De oorzaken liggen veel dieper, in het sociale gedragspatroon van jonge mensen en hun behoeften. Zij zijn op zoek naar zoveel mogelijk nieuwe indrukken en ervaringen en verwerven constant nieuwe informatie. Je zou kunnen spreken van belevingsjunkies, die - vaak vluchtig - op zoek zijn naar kortstondige, positieve indrukken en ervaringen.”⁸

Wij vermoeden dat generatieverschillen een rol spelen bij de ontwikkeling van het ledental in de schaakverenigingen, maar dat meer factoren van invloed zijn. Opmerkelijk in de grafiek is de steile, smalle piek met de top bij 12 jaar, de leeftijd waarop de overgang van het basisonderwijs naar het voortgezet onderwijs plaats heeft. De sterke stijging van de grafieklijn wijst op een grote wervingskracht van het schaken in de basisschoolperiode. De snelle daling kan wijzen op het ontbreken van aantrekkelijke schaakvoorzieningen voor VO-ers. Dat zou een gedragsverandering, veroorzaakt door de nieuwe schoolsituatie, kunnen versterken.

⁸ Sportnext Magazine editie 1/voorjaar 2013

5. Beleid

5.1 Inleiding

In de Inleiding is de vraag gesteld of de KNSB zich moet neerleggen bij een afslanking van de schaakorganisatie en haar ambities moet verlagen, of dat zij vanuit de huidige moeilijke situatie juist met elan een nieuwe weg kan inslaan. De werkgroep kiest voor de tweede mogelijkheid. Zij denkt dat de KNSB, de regionale en bijzondere bonden en de verenigingen tezamen een toekomstbeleid kunnen opzetten dat uitzicht biedt op een sterkere positie van de schaaksport in de samenleving en de sportwereld. Deze verwachting is gebaseerd op

- a. het feit dat Nederland nog steeds tot de sterkere schaaklanden behoort, en
- b. de aanwezigheid van een groot groeipotentieel doordat als er als gevolg van het jarenlange opleidingsbeleid zeer veel mensen zijn die kunnen schaken (gedateerde schattingen lopen op tot 2 miljoen), maar dat niet (meer) in georganiseerd verband doen.

In het vorige hoofdstuk zijn enkele fundamentele problemen geanalyseerd. Fundamentele problemen vragen om onconventionele oplossingen. De werkgroep meent echter dat de huidige piramidale structuur voor de KNSB onmisbaar is. Uit de brede basis van club-, jeugd- en internetschakers komen de wedstrijdschakers en de talenten voor de toekomstige schaaktop naar voren. De breedteschakers vormen bovendien de financiële en sociale basis van de Nederlandse schaakgemeenschap. Ook het topschaken is een essentieel onderdeel van de KNSB. Internationale successen versterken het maatschappelijk aanzien van de gehele schaaksport en alle schakers.

De aanbeveling om de piramidale eenheid van het georganiseerde Nederlandse schaakleven te handhaven betekent niet dat de werkgroep voorstelt 'op de oude weg door te gaan, maar dan beter'. De werkgroep meent dat gelijktijdig twee strategieën moeten worden gevolgd. Deze twee strategieën verschillen qua focus, doelgroep en methode. :

- a. Investeren in kwaliteit: de voornaamste doelgroep vormen hier de jeugd en jongeren. Aandacht voor uitdaging en prestatie. De jeugdleiders en trainers in de regio's, de KNSB-talentencoach en de bondscoach (die in de toekomst weer terug zou moeten komen) zijn belangrijk, al naar gelang het bereikte niveau. De nadruk ligt op jeugdschaken, wedstrijdschaken, topschaken. Internet en social media zijn de belangrijkste communicatiemiddelen.
- b. Investeren in kwantiteit: het verbreden van de basis van het georganiseerde schaken. Doelgroepen zijn tieners (die voor het schaken behouden moeten blijven) en 35+ers. De nadruk ligt op breedteschaak (recreatieschaak en incidenteel wedstrijdschaken). De traditionele verenigingen en andere (nu nog vaak 'informele') vormen van schaakorganisaties spelen een centrale rol. Ondersteuning door de regionale besturen en KNSB-verenigingsondersteuning. Internet is een belangrijk informatiekanaal, maar de meeste communicatie vindt plaats tijdens de clubavonden.

Voor een deel overlappen deze strategieën elkaar. Lang niet alle jeugdschakers (school- en verenigingsschakers) zullen topspelers worden. Voor de meesten zal het niveau van wedstrijdschaker het hoogst haalbare zijn. De strategie moet dan wel zodanig zijn dat deze jongeren actief blijven in de verenigingen en/of het jeugdschaken.

Het gezamenlijke effect van deze strategieën moet een duurzame, toekomstbestendige KNSB zijn. De eerste uitdaging is de grote uitval vanaf 12 jaar te verminderen. In de tweede plaats denkt de werkgroep dat beter gebruik kan worden gemaakt van de grote groep volwassen schakers en ex-schakers die nu buiten de verenigingen en de KNSB staan. Dat houdt onder andere in dat ruimere mogelijkheden voor het recreatieschaken worden gecreëerd.

5.2 Algemeen

Uitgaande van de grafiek (Paragraaf 4.4.f) moet geprobeerd worden de dip na 12 jaar te verkleinen. De bodem van de dip (19-35 jaar) moet omhoog. In absolute zin zal dat het geval zijn als het aantal jeugdspelers tot 12 jaar verder toeneemt (a - Stimuleren jeugdschaken). Het betekent ook dat het uitvalpercentage van 86% na het 12^e levensjaar kleiner moet worden (b - Vermindering uitval). Verder moet worden onderzocht of het stijgingspercentage vanaf 35 jaar omhoog kan (c - Herintreding en late roeping). Meer in het algemeen kan geprobeerd worden de dip te verkleinen door in te spelen op de individualisering in de samenleving (d) en door imago-verbetering (e).

Het zou echter kortzichtig zijn alleen het verloop van de grafiek te willen veranderen. Hoe je het ook wendt of keert, op langere termijn zal het schaken afhangen van mensen die nu nog jong zijn. Innoverend beleid houdt in dat het georganiseerde schaken zich zo hervormt dat het aantrekkelijk blijft voor toekomstige generaties. Geen enkel aspect mag op voorhand van vernieuwing worden uitgesloten. Nagedacht moet worden over de organisatorische en culturele setting waarin geschaakt kan worden, en over de sport zelf, dat wil zeggen de wedstrijden en het schaken als zodanig.

a. Stimuleren jeugdschaken

Jeugdschaken blijft belangrijk voor de toekomst van de schaaksport. Uit de grafiek blijkt dat activiteiten buiten verenigingsverband (SpeelZ enz.) een significant effect op het aantal spelers van 12 jaar hebben.

Schoolzaken blijft van essentieel belang. Aangezien veel kinderen stoppen met schaken als ze naar het Voortgezet Onderwijs gaan, rijst de vraag of het jeugdschaken hier meer aandacht aan moet besteden. Nu wordt de meeste energie in het basisonderwijs gestoken. Als echter in het VO nauwelijks een schaakstructuur aanwezig is, zijn de stimulansen om te blijven schaken gering. (*Aanbevelingen 1a, 3c*)

De doorstroming van het schoolschaken naar de verenigingen blijft een punt van aandacht. Het nieuwe Scholierenlidmaatschap biedt mogelijkheden deze overgang te verbeteren. Daarnaast zou kunnen worden onderzocht of schoolschaakverenigingen een plaats in de regionale bonden kunnen krijgen en bijvoorbeeld aan de (jeugd)clubcompetities van deze bonden mee kunnen doen. (*Aanbeveling 3b*)

Blijf werken aan huidige succesverhalen, maar blijf ook zoeken naar nieuwe coalities. Verschillende andere sporten (o.a. bridge) richten zich op buurt en school, en zoeken aansluiting bij het gemeentelijk beleid dienaangaande. Meer schaakverenigingen zouden gebruik moeten gaan maken van de mogelijkheden op dit gebied, zoals SportImpuls (*aanbeveling 1b*).

b. Vermindering uitval

De investeringen in het jeugdschaken moeten meer rendement opleveren door de uitval te verminderen.

De grote uitval na het 12^e levensjaar is een algemeen verschijnsel, waarmee veel andere sporten ook te maken hebben (zie bijlage 1, zwemmen en badminton). De zwembond kiest bewust niet voor extra inzet voor de doelgroep 13-19 jaar gericht op behoud en wering.⁹ Toch dringt in het licht van de omvang van deze uitval voor de schaakbond zich de vraag op hoe het jeugd beleid eruit moet zien. Kunnen we doorgaan op de ingeslagen weg? Waarom stoppen jongeren na hun 12^e massaal met schaken?

Het verdient aanbeveling om ieder vertrekkend jeugdlid te vragen naar de redenen hiervoor. De KNSB zou de verenigingen een standaardformulier voor een *exit-onderzoek* moeten

⁹ Waterkracht 2013-2016, p.18

aanbieden en de resultaten, die primair voor de afzonderlijke verenigingen bedoeld zijn, geanonimiseerd in een landelijke database opnemen. (*Aanbeveling 3f*)

Als er sprake is van een diepe generatiekloof kan een ander beleid nodig zijn. Sladek doet aanbevelingen om te komen tot een succesvolle vereniging waarin ook de X- en Y-generaties meedoen. Zij pleit voor een beter onderling begrip tussen de generaties. Het lidmaatschap zou volgens haar gekoppeld moeten worden aan de voordelen die de leden van verschillende generaties van de vereniging verwachten. De verenigingen moeten een pakket van diensten aanbieden waaraan de (potentiële) leden behoefte hebben. Zij moeten de kwaliteit van dat pakket op hoog niveau houden en de prijs van het lidmaatschap koppelen aan de *value* voor de leden. Door regelmatige *feed back* moet worden gecontroleerd of het aangeboden pakket nog aan de verwachtingen voldoet, aldus Sladek. Zo is het bijvoorbeeld de vraag of de gemiddelde schaakclub nog wel een interessante ‘interne competitie’ weet te bieden aan middelbare scholieren. Ze zijn immers de ‘kleintjes’ ontgroeid, maar passen nog niet zo maar bij de ‘oude heren’ van de seniorencompetitie. Bieden clubs een ‘tussencompetitie’ voor tieners? De leden van de werkgroep hebben het vermoeden dat dit nauwelijks gebeurt. (*Aanbeveling 3d*)

Veltenaar over de jongere generaties: “Een traditionele sportclub of -vereniging past op dit moment niet in hun patroon en behoeften, tenzij sportverenigingen zichzelf opnieuw uitvinden en met een geheel nieuw aanbod komen, waarin meer variatie en avontuur zit”.

De aanbevelingen van Sladek klinken ons niet onbekend in de oren. Binnen de KNSB wordt al geruime tijd nagedacht over de kwaliteit van de dienstverlening en de hoogte van de contributie. Hoewel solidariteit met de verenigingen meer in de Nederlandse traditie past dan Sladek voorstaat, wordt ook in ons land steeds vaker *value for money* gevraagd. Daarnaast zijn haar opmerkingen over het verschil tussen de generaties niet zonder belang. De vergrijzende schaakwereld moet voortdurend alert zijn op cultuurverschillen die jongeren mogelijkweliswaar belemmeren zich aan schaakverenigingen te binden.

De redenen voor jongeren vanaf 12 jaar om te stoppen zijn waarschijnlijk niet zozeer economisch (te hoge contributie), maar veeleer gekoppeld aan het ontbreken van een aansprekend aanbod in combinatie met sociaal-culturele factoren. Jongeren zoeken eigen sociale netwerken en communities waarin hun (jeugd)cultuur kan gedijen. Dat is voor leerlingen van het VO een geheel andere wereld dan die van de basisschool. Zolang de schaakwereld dergelijke netwerken niet biedt of zich er niet voor open stelt, zullen veel jonge schakers naar andere sporten of andere vrijetijdsbesteding uitwijken. Hierbij kan een zichzelf versterkend effect optreden: als een deel van de leeftijdgenoten afhaakt, wordt de club minder aantrekkelijk voor de overgeblevenen, omdat de sociale ‘waarde’ daalt en mogelijk ook de ‘schaakwaarde’ (bijvoorbeeld minder brede competitie of smallere teams).

De KNSB besteedt veel aandacht aan de communicatie met de jeugd, zoals o.a. blijkt uit de aparte webstek. Hierbij past een kanttekening. Babyboomers hebben de neiging aan te sluiten bij de interesses van de jeugd en de jeugd een plaatsje te geven in de schaakorganisaties *zoals zij die graag zien*. Veranderingen worden topdown ingevoerd en lopen daardoor de kans hun doel voorbij te schieten. Het is belangrijk dat het gesprek tussen de leiding van de vereniging of de jeugdafdeling en de jeugdschakers goed op gang komt. Dit moet apart en met zorg worden georganiseerd (*Aanbeveling 2*).

Een logische gedachte, die al in sommige verenigingen in praktijk wordt gebracht, is ook de leiding van de jeugdafdeling over te dragen aan de jongeren zelf. Zij kunnen zelf hun

verenigingsaanbod bepalen en dat los van jarenlange gewoontes afstemmen op de wensen en interesses van hun generatiegenoten. Dit kan ertoe leiden dat naast de traditionele verenigingen verschillende nieuwe verenigingsvormen ontstaan. Er ontstaat dan een gevarieerd palet waaruit mensen kunnen kiezen al naar gelang hun wensen (*aanbeveling 3a*).

De sterke daling treedt in na het 12^e levensjaar, maar beslaat de leeftijdsgroep tot 19 jaar. Het aantal 16-jarige leden is nog steeds 1/3 van het aantal 12-jarigen. Een manier om verdere daling tegen te gaan, is de jeugdleden van 12-19 jaar in te schakelen bij de schaaklessen en de organisatie, omdat zij het beste weten waarom zoveel van hun leeftijdsgenoten stoppen met schaken en anderen juist doorgaan. Uitval kan bovendien worden tegengegaan door te zorgen voor voldoende niveau op 12-jarige leeftijd. Gebleken is dat kinderen die stap 3 of hoger hebben gehaald, minder vaak uitvallen dan kinderen met een lager niveau.¹⁰ Dat is echter niet voldoende.

De zwembond, die te kampen heeft met een geringe doorstroom na het behalen van zwemdiploma B, gebruikt het concept 'ketenaanpak'. Door de beschikbare producten sportontwikkeling in keten aan te bieden, blijft de jeugd na behalen van het zwemdiploma langer behouden. Evenals een schaakniveau van stap 3 zorgt een ketenaanpak ervoor dat 12-jarigen veel te verliezen hebben als ze stoppen met schaken, c.q. zwemmen. Positief geformuleerd: het levert hen relatief veel op als ze lid blijven. Dit concept kan verder worden uitgewerkt, bijvoorbeeld door meer schaakactiviteiten te organiseren voor het Voortgezet Onderwijs. (*Aanbeveling 3c*)

Het is belangrijk om kinderen die stoppen met schaken niet zo maar te laten vertrekken. Gewezen is al op het belang van een *exit-onderzoek*. De SBO heeft goede ervaringen met een georganiseerd afscheid. De kinderen krijgen een cadeautje of aandenken in de hoop dat zij een blijvend goed gevoel aan hun schaakperiode overhouden en op latere leeftijd weer eens terugkomen. (*Aanbeveling 3f*)

Tenslotte moet worden gewezen op de belangrijke rol van de jeugdleiders en schaakdocenten. De manier waarop zij omgaan met de kinderen tot 12 jaar kan van invloed zijn op wat zij later doen: blijven schaken of stoppen. Gebleken is dat kinderen onvoldoende worden geboeid door lessen die hoofdzakelijk schaaktechnisch zijn. Het leuke van schaken zit hem ook in de spannende verhalen en grappige voorvallen. In de trainersopleidingen is didactiek erg belangrijk.

c. Herintreding en late roeping

Door de grote uitval van spelers van 12-19 jaar is een grote groep jongeren (en langzamerhand ook volwassenen) ontstaan die redelijk kan schaken maar geen lid meer is van een schaakvereniging. Deze groep, die naar schatting momenteel 2 miljoen mensen omvat, zal in de toekomst groter worden als de inspanningen voor het jeugdschaken worden voortgezet. Hoewel de grote uitval te betreuren is, is het belangrijk dat deze groep bestaat omdat zij een recruteringsvijver voor nieuwe leden is: de 'herintreders'. Daarnaast is er ook een (nog grotere) groep van mensen die kunnen schaken (dat wil zeggen die in ieder geval beschikken over de cognitieve vaardigheden om te schaken), maar nog nooit lid zijn geweest van een schaakvereniging. Ook uit deze groep kunnen leden geworven worden: dit zijn de 'late roepingen'.

Ondanks dit potentieel wijst de praktijk echter uit dat vrij weinig nieuwe leden van 35 jaar en ouder toetreden. Daar zouden drie redenen voor kunnen zijn:

* vrije tijd is schaars en er is veel concurrentie van andere activiteiten;

¹⁰ KNSB - Visie op jeugdschaken

- * het aanbod van de schaakverenigingen is niet interessant;
- * de geslotenheid van de schaakgemeenschap.

Deze drie punten hangen onderling samen.

Om de herintreders groep te bereiken kan in wervingscampagnes een beroep worden gedaan op hun schaakverleden. (Voetbalknietje? Dan nu weer schaken!). Een idee kan ook zijn reünies te houden. Meer algemene beleidsopties worden besproken in paragraaf 5.3 (Breedteschaken en recreatieschaken).

Bij de ‘late roepingen’ zien we twee kansrijke groepen volwassenen die zich eventueel zouden willen aansluiten bij een schaakclub: ouders van schakende kinderen en gepensioneerden.

Een grote groep ouders komt met het schaken in aanraking als hun kinderen schaken leren op school, aan Grand Prixwedstrijden meedoen, of lid worden van een schaakclub. Voor veel van hen kan dat een prikkel zijn om zelf ook meer over het schaken te weten te komen of om bij de organisatie te helpen (zoals op scholen en andere sportverenigingen gebruikelijk is). Schaakverenigingen kunnen nog meer dan nu al het geval is proberen deze mensen aan zich te binden. Dat zou kunnen door kennismakingscursussen te organiseren. Ouders die kunnen schaken zouden kunnen worden ingeschakeld bij de lessen. Het streven zou moeten zijn om van schaken vaker een gezinssport te maken, zodat de support van het thuisfront groter wordt. De drempel voor broertjes en zusjes om te gaan schaken wordt bovendien lager. Er zijn goede ervaringen opgedaan met gezinswedstrijden.

Voor gepensioneerden worden beginnerscursussen aangeboden. Een goed hulpmiddel kan zijn een instapsubsidie te geven waarbij een deel van de startcursussen en een deel van het eerste jaar lidmaatschap wordt vergoed.

In paragraaf 5.3 gaan we dieper in op het schaakaanbod. Hier merken we op dat tot een aantrekkelijk pakket ook openheid en toegankelijkheid behoren. Voor nieuwe leden is het ontmoedigend om keer op keer door hun ervaren leeftijdsgenoten in de pan te worden gehakt, waarbij luid leedvermaak of (in geval van vrouwen) medelijden vaak niet wordt geschuwd. (*Aanbeveling 5b*)

Schaakverenigingen moeten een pakket aanbieden waarmee zij (inhoudelijk) kunnen concurreren met andere sporten en bezigheden.

Samenwerking met andere sporten kan hierbij interessant zijn. Een voorbeeld: bridge zoekt aansluiting bij golf, nadat gebleken was dat veel golfers ook bridgen. Door deze samenwerking beconcurreren beide sporten elkaar niet meer om de schaarse beschikbare tijd, maar kan naar een optimale combinatie worden gezocht. Waarom zou er bijvoorbeeld geen schaakcompetitie kunnen komen tussen hockeyteams? Gedacht kan worden aan duo-projecten onder de noemer *Sporten met verstand*. De eenzijdige aandacht in het overheidsbeleid voor bewegingssport kan daarmee misschien enigszins worden omgebogen en tevens kan met dergelijke projecten de uitval van 12-13 jarigen (paragraaf 5.2.b) wellicht wat worden verminderd. (*Aanbeveling 5c*)

d. Individualisering

In de grafiek valt op dat de groene lijn (KNSB-totaal) op enkele plaatsen duidelijk boven de blauwe (verenigingsleden) uit komt. Dat wijst erop dat sommige mensen voorkeur hebben voor niet-verenigingsgebonden georganiseerd schaken.

Het aantal vormen van individueel lidmaatschap van de KNSB is de afgelopen jaren toegenomen (naast persoonlijke leden ook ratingleden, internetleden, SpeelZ-leden, straks scholierenleden). Een aantal regionale bonden kent ook persoonlijke leden. Dit sluit aan bij de maatschappelijke trend van individualisering. De vraag is interessant waarom sommige

schakers kiezen voor dit soort lidmaatschap. Als bekend is in welke specifieke behoeften individueel lidmaatschap voorziet, kan het in die richting worden uitgebouwd en wellicht een groeimarkt worden.

Een bijzondere vorm van individueel lidmaatschap is het internetlidmaatschap, dat blijkbaar tegemoet komt aan de wensen van een grote doelgroep. Internetschakers maken echter deel uit van een niet of los georganiseerde, online schaakcommunity. De KNSB zou deze community kunnen stimuleren, bijvoorbeeld met behulp van de social media.

Voor de KNSB kan een dilemma optreden, omdat zij ook de taak heeft verenigingen te ondersteunen. Een deel van de verenigingen beschouwt het individuele lidmaatschap, in het bijzonder het schaken op internet, als een bedreiging. Indien de individuele lidmaatschappen voorzien in een behoefte waarin de verenigingen ook voorzien, kan dat op korte termijn inderdaad het geval zijn. Meestal echter hebben de individuele lidmaatschapsvormen een specifieke *value* die niet wordt geboden door de traditionele verenigingen. Als het aantal personen met een individueel KNSB-lidmaatschap (persoonlijk lidmaatschap, internetlidmaatschap, scholierenlidmaatschap, enz.) toeneemt, zou dat voor de verenigingen een stimulans moeten zijn om bewuster om te gaan met hun aanbod en de ledenwerving. Wellicht wordt dan duidelijk op welke punten verenigingen ten aanzien van de individuele leden tekortschieten. Van dat inzicht kan bij de verenigingsondersteuning gebruik worden gemaakt.

(Aanbeveling 9a)

e. Imago en media

Als gevolg van het bestaan van een grote groep mensen die kunnen schaken maar de sport niet in georganiseerd verband beoefenen

- neemt de omvang van het informele schaken toe;
- kunnen meer mensen het schaken in de media volgen.

Dit opent mogelijkheden om het schaken laagdrempeliger te maken en het imago op te poetsen. In de volgende paragraaf komt de vraag aan de orde hoe schaakverenigingen toegankelijker kunnen worden voor mensen die zich nu beperken tot informeel recreatieschaken. Het imago van het schaken bij het grote publiek als een toegankelijke, spannende en leuke sport kan worden verbeterd door een zorgvuldig mediabeleid waarbij gebruik wordt gemaakt van de sluimerende brede (maar beperkte) schaakkennis in het land. Uit onderzoek is gebleken dat voor het kunnen volgen van sport via de media een bepaald cognitief niveau vereist is. Dat geldt zeker voor de ‘moeilijke’ schaaksport. De uitdaging voor de PR van de KNSB, de regionale bonden en de verenigingen is om in de berichtgeving enerzijds de spanning van schaakwedstrijden over te brengen op leken, anderzijds ook te appelleren aan de (beperkte) schaakkennis van een groot publiek. Competities bieden bij uitstek de mogelijkheid om de spanning van de sport voor een breed voetlicht te brengen. De herhaling van de maandelijkse berichtgeving kan versterkend werken. De PR moet hieraan worden aangepast. Dat wil zeggen dat minder schaaktechnische bijzonderheden worden meegedeeld, maar dat de nadruk komt te liggen op de spanning in de competitie. Training van de vele amateurjournalisten op de clubs door professionals is gewenst. Ook op bondsniveau is in dit opzicht veel te verbeteren.

Alle media moeten worden gebruikt, hoewel voor de schaaksport internet het belangrijkste medium is. Schakers op alle niveaus zouden actiever in de sociale media aanwezig moeten zijn. *(Aanbeveling 10)*

Het verdient aanbeveling dat de KNSB en de regionale bonden de (belangrijkste) partijen van hun competities en kampioenschappen live via internet uitzenden. Bij veel toernooien gebeurt

dat al. De wijze van commentaar bij de live partijen en de audio- en video-verslaggeving moeten verder ontwikkeld worden, zodat dit ook voor een breed publiek met beperkte kennis van het schaakspel interessant wordt. (*Aanbeveling 14*)

5.3 Breedteschaak en recreatieschaken

Breedteschaken is het schaken aan de basis van piramide van de georganiseerde sport. Het is het schaken in de verenigingen waaraan veel schakers met een lage rating meedoen. Zij spelen mee in de interne competities van de club en gaan met de club op stap in de competities van de regionale bond. Een deel van de breedteschakers blijft gezellig op de vereniging. Voor hen is het wekelijkse potje belangrijker dan de competitie en zij doen zelden of niet mee aan bondswedstrijden. Dit zijn de typische recreatieschakers.

Breedteschakers zijn in deze omschrijving altijd lid van een vereniging (en dus van de KNSB). Recreatieschakers hebben vaak een lossere band met de vereniging. Ook buiten verenigingsverband vindt veel recreatieschaak plaats.

a. 'Losse vormen'

Bij het recreatieschaken staat gezelligheid en ontspanning voorop. De manier van schaken wordt daaraan aangepast. Dat leidt tot veelzijdigheid en een grote mate van flexibiliteit. Het is niet per se nodig om in elke partij hetzelfde tempo te spelen; in vrije partijen kunnen de spelers dat helemaal zelf bepalen. In plaats van de vast clubavond, kun je 's middags spelen. Behalve het 'officiële' schaakspel volgens de FIDE-regels zijn er andere vormen (free-style chess, fantasy-chess, raindrop chess, Fischerrandom-chess, enz.).

In de paragraaf 4.4 is al het een en ander gezegd over het recreatieve schaken in informeel verband. Het recreatieschaken is wijd verbreid. Het is voor de georganiseerde schaakwereld van belang omdat het een deel van het maatschappelijk draagvlak vormt en daardoor bijdraagt aan de legitimiteit van de schaakorganisaties. Dat is een goede reden om de banden met het informele recreatieschaken aan te halen en het meer bij de formele organisatie te betrekken. Het georganiseerde schaakleven kan recreatieschakers alleen bereiken door flexibiliteit, differentiatie en drempelverlaging. De verenigingen hebben hierin een belangrijke taak; de KNSB moet zorgen voor goede randvoorwaarden. (*Aanbeveling 5a*)

b. De verenigingen

Bij de verenigingen moeten de leden zich aanpassen aan het programma dat elk jaar vrijwel hetzelfde is. De meeste schaakverenigingen zijn in vergelijking met informele schaakorganisaties vrij stijve clubs waarin de schaaksport op een ernstige manier wordt beoefend. Het is zeer de vraag of dit model nog veel toekomst heeft.

Het zou goed zijn als de verenigingen zich periodiek beraden over de keuzes die nodig zijn voor de toekomst: Welk profiel kiezen wij? Welke alternatieven zijn er? Welke doelgroepen willen wij aanspreken? Hoe is de verhouding tussen 'ernst' en 'plezier', tussen prestatie en participatie? Zijn er activiteiten en initiatieven in de omgeving van de schaakvereniging (buurt, school) die interessant zijn om bij aan te sluiten? Hoe bereiken wij de gewenste situatie?

In veel gevallen zal blijken dat differentiatie van het aanbod (jaarprogramma) van de verenigingen wenselijk is. Sterke profilering betekent niet een keuze voor maar één type schaker. Er zijn tal van clubs die succesvol variatie bieden voor verschillende groepen naast elkaar.

Wat zijn de succesfactoren van een club?

- * sfeer op de club
- * sportieve successen
- * tevredenheid

Als je niet aan deze factoren werkt, gaat de club achteruit.

Antwoord op deze vragen kan alleen gegeven worden als er iets bekend is over het recreatieschaken in de omgeving van de vereniging. Daarvoor moet een oriëntatie plaatsvinden, bijvoorbeeld door gesprekken met recreatieschakers. Door experimenten kunnen in de praktijk verschillende opties worden uitprobeerde.

Als een vereniging zijn toekomstige profiel heeft bepaald, volgt de implementatie. Deze moet planmatig geschieden. Het is van belang dat de verenigingen goede meerjarenplannen opstellen, waarin rekening wordt gehouden met de beschikbare capaciteit aan geld en menskracht en haalbare doelen worden geformuleerd. *(Aanbeveling 4, 6)*

De KNSB kan dit ondersteunen door kadercursussen en kennisvergaring (zie ook paragrafen 5.3c en 5.6, aanbevelingen 7 en 12).

In deze paragraaf is het een en ander gezegd over wat de verenigingen kunnen doen. De mogelijkheden zijn echter niet onbeperkt. Sommige verenigingen worden belemmerd in hun activiteiten omdat ze bijvoorbeeld slechts één avond per week over één zaalruimte beschikken. Het wordt dan lastig om verschillende activiteiten op dezelfde tijd te doen. Andere verenigingen worden belemmerd door hun verenigingscultuur. Sommige willen geen jeugdvereniging opzetten, andere willen niets weten van rapidschaken of snelschaken. Ook zijn er verenigingen zonder elektronische klokken.

De werkgroep beveelt aan om een differentiatie tussen verenigingen aan te brengen naar de mate waarin zij een jeugdbeleid hebben, hun aanbod diversifiëren, zich maatschappelijk manifesteren, enz. De bedoeling hiervan is dat de KNSB zijn dienstverleningspakket gericht kan inzetten. *(Aanbeveling 11)*

Om iets te kunnen bereiken, is een kritische massa nodig. Bij weinig leden moeten de kosten over een gering aantal personen worden verdeeld, waardoor in kleine verenigingen de contributie hoog wordt in relatie tot het voorzieningenniveau. De neiging is dan vaak aanwezig om te besparen en af te slanken, waarmee een neerwaartse spiraal wordt ingezet. In het algemeen geldt dat de grotere clubs die meer contributie-inkomsten hebben, over betere voorzieningen beschikken waarvoor zij een hogere contributie kunnen vragen. In de SBO is gebleken dat ouders bereid zijn een hogere contributie te aanvaarden als daar voldoende tegenover staat, o.a. op het gebied van trainingen.

Ledenwerving blijft voor grote en kleine verenigingen noodzakelijk. Kleinere verenigingen hebben dit het meest nodig, maar zijn hiertoe minder goed in staat dan grotere, in verband met de kritische massa. Zij zullen daarom samenwerking moeten aangaan met andere verenigingen, eventueel moeten fuseren. Samenwerking heeft als voordeel dat een grotere diversiteit aan verenigingen blijft bestaan. In de praktijk is gebleken dat met behulp van een formeel samenwerkingsverband (bv. Stichting Schaakpromotie) gezamenlijke initiatieven gemakkelijker van de grond komen en dat efficiënter naar externe financiering gezocht kan worden. *(Aanbeveling 8)*

Een belangrijk punt bij dit alles is dat de verenigingen hun eigen 'identiteit' bepalen. Er moet dus rekening mee gehouden worden dat als men, bijvoorbeeld vanuit de KNSB, een vorm van 'gedifferentieerd' aanbod wil creëren voor de latente vraag die afwijkt van wat clubs nu bieden, het best kan zijn dat niet alle clubs daarvoor te porren zijn. Dat recht hebben zij. Alle verenigingen behouden, binnen de grenzen van de regionale en landelijke bond, hun autonomie. De keerzijde van de medaille kan zijn dat zij bij de voorgestelde differentiatie van verenigingen in een categorie belanden waar zij weinig aanspraak op verenigingsondersteuning kunnen maken.

c. Bonden

Ook op bondsniveau (landelijk en regionaal) kan differentiatie van het aanbod plaatsvinden. Behalve rapid- en snelschaakkampioenschappen en -competities (tamelijk traditioneel) zouden meer kortstondige, vrijblijvende evenementen kunnen worden ontwikkeld. De grote loopevenementen in de atletieksport kunnen als voorbeeld dienen. Hieraan doen honderden (fanatieke) hardlopers mee die hun sport buiten verenigingsverband beoefenen.

Differentiatie op organisatorisch gebied kan verder inhouden:

1. Differentiatie van het lidmaatschap van de bonden en verenigingen zoals die nu bestaan (zie verder paragraaf 5.3.d);
2. Toelaten van andere organisatievormen dan verenigingen. Gedacht kan worden aan stichtingen, afdelingen van koepel- of omnisportverenigingen, schoolschaakclubs, commerciële schaakscholen, bedrijventeams, commerciële teams. Deze organisaties zouden ook tot de competities toegelaten kunnen worden. Tot evenementen kunnen ook (leden van) schoolschaakteams, café-teams, rapid- en snelschaakclubs, enz. worden toegelaten. (*Aanbeveling 10*)

Differentiatie stelt hoge eisen aan de besturen van de verenigingen en de regionale bonden. Het is daarom belangrijk om het bestuurskader te trainen: professionaliseren van het vrijwilligerswerk, oftewel vrijwilligerswerk in de moderne vereniging. Bv. opstellen van verenigingsplan incl. doelstellingen, kwantitatieve targets, financiële inzet en opbrengsten. De kaderleden voor wie deze trainingen bedoeld zijn, zijn meestal degenen die al veel tijd in het verenigings- of bondswerk steken. Om de belasting van deze mensen niet nog groter te maken, verdient het aanbeveling aan het begin van het jaar (seizoen) bij het verdelen van de werkzaamheden rekening te houden met bestuurscursussen.

(*Aanbeveling 7*)

d. KNSB-lidmaatschap

Het huidige KNSB-lidmaatschap is gedifferentieerd naar leeftijd, in die zin dat er voor de contributie onderscheid wordt gemaakt tussen jeugdleden en volwassenen. Verder is het KNSB-lidmaatschap voor alle verenigingsleden gelijk.

Steeds meer vragen leden van verenigingen *value for money*, en wel voor hen als individu.

Momenteel heeft de KNSB een breed takenpakket waarvan zij veronderstelt dat dit voor alle leden een meerwaarde heeft. Het is echter onzeker of alle onderdelen van het pakket overeenstemmen met hetgeen elk lid van de KNSB verwacht.

Differentiatie van het lidmaatschap moet opnieuw worden overwogen in het licht van een uitgewerkte toekomststrategie die is gericht op een gedifferentieerd aanbod om nieuwe doelgroepen te bereiken. Andere sportbonden, bijvoorbeeld hockey, zijn de KNSB hierin voorgegaan (bijlage 1).

Een argument tegen differentiatie van aanbod en lidmaatschappen is dat dit veel administratief werk met zich meebrengt. Met de huidige gecomputeriseerde online ledenadministratiesystemen valt dat waarschijnlijk wel mee. Nadere oriëntatie is op zijn plaats. Het al vaker geopperde idee van een elektronische ledenkaart zou hierbij betrokken moeten worden.

(*Aanbeveling 9a*)

De werkgroep meent verder dat het individuele lidmaatschap de komende jaren veel aandacht moet krijgen, vooral daar waar het nieuw potentieel kan helpen aanboren (zie paragraaf 5.2.d). Individuele lidmaatschappen passen in een maatschappelijke trend en bieden wellicht nieuwe kansen om ook (nieuwe) verbindingen te leggen met en binnen de georganiseerde schaakgemeenschap. (*Aanbeveling 9b*)

e. Organisatie

De organisatiestructuur van de KNSB is al vele decennia lang ongewijzigd, maar wordt de laatste jaren soms ter discussie gesteld. Op een themadag in 2006 is gediscussieerd over de vraag of er een toekomst was voor een regionaal ingerichte, decentrale schaakbond, of dat er meer zou moeten worden gedacht aan een koepelvorm. Dat zou gevolgen hebben voor de verhoudingen binnen de KNSB, dat wil zeggen de verhoudingen tussen de regionale en bijzondere bonden, de verenigingen, de individuele leden, de bondsraad, het bondsbureau en het bestuur. Zoals bekend is de organisatie van de KNSB naar aanleiding van deze discussie niet aangepast.

Het lijkt niet opportuun de discussie over het meest gewenste organisatie-model op dit moment opnieuw te beginnen. De prioriteit zou moeten liggen bij het terugdringen van de grote uitval van jeugdspelers en het terugwinnen van ex-schakers van ca. 35 jaar en ouder. Wel meent de werkgroep dat (aspecten van) de verhoudingen binnen de KNSB relevant kunnen zijn in het licht van de in deze nota geschetste problematiek en als zodanig aan de orde zouden kunnen worden gesteld.

5.4 Wedstrijdschaken

Wedstrijdsport wordt in de maatschappij steeds belangrijker en blijft een kerntaak van elke sportbond, zo ook van de KNSB en de regionale bonden. De landelijke en regionale clubcompetities en kampioenschappen (m.u.v. de NK's algemeen) verlopen in de regel probleemloos. De daling van het aantal leden heeft echter gevolgen voor de regionale clubcompetities. In meerdere regionale bonden daalt het aantal deelnemende teams en is men gedwongen het aantal klassen en/of de omvang van de teams te verminderen. Creatieve oplossingen kunnen vernieuwend werken, zoals de viertallencompetitie van de SBO aantoont. Deze is een uitkomst voor verenigingen die geen achttallen meer op de been kunnen brengen. De deelnemende teams worden elk jaar in klassen ingedeeld op rating; er is geen promotie en degradatie. Binnen de SBO is een regionale clustering gemaakt, zodat de reistijden beperkt zijn. Aan deze 4-tallen competitie kunnen ook andere organisaties dan verenigingen meedoen. De daling van het aantal leden brengt de vraag met zich mee waar de ondergrens ligt. Als die wordt bereikt, kan samenwerking tussen regionale bonden een optie worden. (*Aanbeveling 14*)

De persaandacht voor het wedstrijdschaken is gering en ook op lokaal niveau wordt dit minder. Competities bieden echter goede mogelijkheden om de spanning van de sport voor een breed voetlicht te brengen (zie paragraaf 5.2.e). In de komende jaren zou het wedstrijdschaken, met name de competitie, meer in de sociale media aan bod moeten komen. Meer partijen zouden live gevolgd moeten kunnen worden. (*Aanbeveling 15*)

Ook voor verenigingen zijn er mogelijkheden gebruik te maken van het wedstrijdschaken. Een suggestie is meer gelegenheid te scheppen voor training (trainings- en analyse-avonden met of zonder trainer) en voorbereiding op wedstrijden van de KNSB-competitie of competitie van regionale bond.

5.5 Topschaken

Topschaken is een onvervreemdbaar onderdeel van het Nederlandse schaken. Ons land heeft een wereldkampioen gehad en heeft een reputatie hoog te houden als organisator van toptoernooien. De schaaksport en de Nederlandse prestaties zijn in de Nederlandse sportwereld (in het bijzonder NOC*NSF) ondergewaardeerd. Schaken is een zeer grote internationale sport en er zijn veel sterke schaaklanden. In de tweejaarlijkse schaakolympiade presteert Nederland de laatste jaren goed tot uitstekend (de laatste keer een 6^e plaats). In het

FIDE-landenklassement staat Nederland gedeeld 8^e. Twee Nederlanders staan in de top-50 van de internationale ratinglijst, waarvan één in de top-20.¹¹

Topschaken zal ook in de toekomst een kerntaak van de KNSB blijven. De kosten van het topschaken zijn echter hoog, zowel voor de schakers als voor de organisatoren. Wil de KNSB op topniveau mee blijven tellen, dan is het noodzakelijk externe financiële bronnen aan te boren. Gezocht moet worden naar middelen om een bondscoach aan te stellen. De twee traditionele externe bronnen, overheidssubsidies en bedrijfssponsoring, hebben hun langste tijd gehad. Beide zijn vormen van hand-ophouden. Geld van buiten moet tegenwoordig worden verdiend. Diverse sportbonden (ook minder grote) hebben daarmee al ervaring mee. Zij kunnen externe financiers een aanbod doen dat een zekere *return on investment* verzekert.

Topsport is een professionele en commerciële onderneming. Het topschaken in Nederland is nog sterk op amateuristische basis georganiseerd. De mogelijkheden om de schaaksport commercieel te exploiteren zijn beperkt omdat slechts een klein publiek in het schaken is geïnteresseerd. De KNSB heeft sterk behoefte aan methoden om de uitstraling naar het grote publiek en naar de schaakwereld zelf (vooral de jeugd) te verbeteren. In de paragraaf over imago en media (5.2.e) is hierover het een en ander opgemerkt.

In de praktijk komen veel sponsorrelaties tot stand via persoonlijke (en soms toevallige) contacten tussen een sportbestuurder en een ondernemer. Deze relaties zijn vaak kortstondig. Fund raising lijkt beter te werken aan de hand van een commercieel plan. Dat neemt niet weg dat persoonlijke relaties ook voor het leggen van meer zakelijke contacten van groot belang zijn. Overwogen zou kunnen worden of *crowd funding* dat de laatste jaren in opkomst is, voor de schaaksport een haalbare optie is.

Een commercieel plan houdt in de eerste plan in dat je vaststelt welke symbolische waarde ('belevingswaarde') het schaken kan hebben voor externe gegadigden. Hiervoor heb je creatief denkende mensen voor nodig. Daarnaast is een zakelijke aanpak vereist.

Voor een ondernemingsgewijze aanpak is het van belang dat een zekere afstand tot de besluitvormingsstructuur van de KNSB bestaat. Te denken valt aan een exploitatiestichting die het topschaken commercieel runt. Het bestuur van de stichting wordt gevormd door het KNSB-bestuur dat hiervoor verantwoord aflegt aan de Bondsraad, terwijl de dagelijkse leiding door een professionele manager wordt gedaan.

Vermeden moet worden dat het topschaken helemaal los komt te staan van de overige geldingen binnen de KNSB. Dat is overigens ook voor de topspelers niet gunstig, omdat de KNSB de officiële vertegenwoordiger bij de FIDE is en spelers naar de internationale wedstrijden (Olympiades) afvaardigt.

(Aanbeveling 16)

5.6 KNSB Kenniscentrum

In tijden van snelle veranderingen is er veel behoefte aan kennis en informatie. In de praktijk doen verenigingen en bonden ervaringen op die voor anderen erg nuttig kunnen zijn. In andere landen doen zich vergelijkbare problemen voor als in Nederland, en ook daar heeft men ervaring opgedaan met nieuw beleid.

¹¹¹¹ Juli 2013

De meeste gemeenten ondersteunen sportverenigingen die hun maatschappelijke functie willen uitbouwen en een bijdrage willen leveren aan de buurt waarin zij gevestigd zijn. Er zijn particuliere fondsen waar subsidie voor projecten in buurten en op scholen kan worden aangevraagd. Er wordt veel wetenschappelijk onderzoek gedaan dat voor schaakbestuurders interessant is.

De toegankelijkheid van de aanwezige en beschikbare kennis en ervaring kan worden verbeterd. De KNSB publiceert nu al *good practices* op haar website, maar dit is beperkt van opzet en weinig opvallend. De functie van de KNSB als kenniscentrum op het gebied van schaakorganisatie kan worden verbeterd. Gedacht kan worden aan een meer prominente webpagina, meer en regelmatige nieuwsitems, achtergrondinformatie (interviews, foto's) en emailtendering.

Binnen het ledenwerfteam zou tijd vrijgemaakt moeten worden voor het verzamelen, ordenen en toegankelijk maken van relevante kennis.

(Aanbeveling 12)

6. Conclusies en aanbevelingen

Algemeen

Het doel van deze aanbevelingen is de KNSB toekomstbestendig en duurzaam te maken. De huidige piramidale structuur, waarin zowel breedte- en recreatieschaken, wedstrijdschaken en topschaken een plaats hebben, blijft voor de KNSB onmisbaar en moet versterkt worden.

Hiertoe dienen tegelijkertijd twee strategieën gevolgd te worden. Deze strategieën vullen elkaar aan, maar verschillen wat betreft focus, doelgroep en aanpak. De eerste strategie is primair prestatief gericht (“investeren in kwaliteit”) en vooral bedoeld voor de jeugd en jongeren. Het zwaartepunt komt al naar gelang het bereikte niveau hoger in de organisatie te liggen.

De tweede strategie heeft een meer recreatieve doelstelling en is gericht op het verbreden van de basis van het georganiseerde schaken (“investeren in kwantiteit”). Het zwaartepunt ligt bij de verenigingen. Hierbij zijn twee belangrijke doelgroepen, namelijk tieners en 35+-ers. De eerste uitdaging is de grote uitval vanaf 12 jaar (die ook bij andere takken van sport voorkomt) te verminderen. Aanbevolen wordt door organisatorische aanpassingen sociaal-culturele generatieverschillen op te heffen en de overgang van het jeugd- naar het seniorenschaak geleidelijker te maken. In de tweede plaats kan beter gebruik worden gemaakt van de grote groep volwassen schakers en ex-schakers die nu buiten de verenigingen en de KNSB staan. Een mogelijkheid hiertoe is een divers en flexibel aanbod van schaakactiviteiten. Dat houdt onder andere in dat ruimere mogelijkheden voor het recreatieschaken worden gecreëerd.

Indien de KNSB er in slaagt op deze twee punten structurele, substantiële verbeteringen tot stand te brengen (een blijvend lagere uitval en hogere (her)instroom), is een belangrijke stap in de richting van een grotere duurzaamheid gezet.

Jeugd en jongeren

De aanbevelingen hebben hoofdzakelijk betrekking op beginnende schakers. Voor de doorgroei naar wedstrijd- en topschaak is de huidige structuur voldoende. Voorwaarde is wel dat een talentcoach en een bondscoach aanwezig zijn.

Nieuwe leden werf je buiten de verenigingen. De eerste kennismaking vindt plaats op school of in de buurten waar de kinderen wonen. Daar moeten de kinderen gemotiveerd worden om schaakles te nemen en aan wedstrijdje mee te gaan doen. Doorstroming naar de KNSB of verenigingen vindt gewoonlijk later plaats, maar moet steeds een optie zijn.

Aanbeveling 1 - Schaken op school en in de buurt

- a. Zorg dat het schoolschaken en het schaken in de buitenschoolse opvang in stand blijft. Besteed meer tijd en aandacht aan het Voortgezet Onderwijs.
 - b. Maak meer werk van de maatschappelijke functie van de schaaksport en gebruik de mogelijkheden die er op dit gebied zijn (samenwerking met buurt en school; Sportimpuls); zorg voor de benodigde expertise op dit gebied
- (Paragraaf 5.2.a)

Aanbeveling 2 - Aansluiting bij de vereniging

- a. Organiseer brainstormsessies met jeugdspelers en ongeorganiseerde geïnteresseerde jongeren over hun wensen t.a.v. het schaken, de schaakverenigingen en de schaakbond. Doel is vooral meer inzicht te krijgen in de vormen van schaken die jongeren op prijs

stellen maar die in de verenigingen weinig geboden worden. Ga na hoe die wensen organisatorisch vorm kan worden gegeven. Sluit bij voorbaat wordt niets uit, ook niet bijvoorbeeld aparte jeugdverenigingen of semi-autonome afdelingen van bestaande verenigingen.

Laat deze sessies leiden door professionals en niet door babyboom-vrijwilligers uit de verenigingen.

Daarnaast is een goede methode om tijdens les- of clubavonden een keer per maand 10 minuten in te ruimen om te praten over de vraag: Wat vinden we ervan en wat kan beter en anders?

(Paragraaf 5.2 b)

Vermindering van de sterke uitval van jeugdleden van 12 jaar en ouder heeft hoge prioriteit. Het is van belang dat deze groep een eigen herkenbare plaats in de georganiseerde schaakwereld heeft.

Aanbeveling 3:

a. Draag de leiding van de jeugdafdeling over aan jongeren. Vorm een jongerenbestuur zonder ouderen. Het bestuur van de vereniging (dat verantwoording moet afleggen aan de ledenvergadering) delegeert zijn verantwoordelijkheid en blijft als kenniscentrum of vraagbaak beschikbaar als er hulp wordt gevraagd.

(Paragraaf 5.2.b)

b. Geef schoolschaakverenigingen een plaats binnen de regionale bond.

(Paragraaf 5.2.a)

c. Verbeter de schaakinfrastructuur voor het Voortgezet Onderwijs.

(Paragraaf 5.2.a, b)

d. Organiseer een 'tienercompetitie' (verenigingen) om de kloof tussen jeugd- en volwassenenschaak te overbruggen

(Paragraaf 5.2.b)

e. Probeer in samenwerking met andere (fysieke) sportbonden duo-projecten (*Sporten met verstand*) op te zetten, zodat de concurrentiedruk vanuit andere takken sport vermindert.

(Vergelijk paragraaf 5.2.c)

f. Houd een exit-onderzoek bij jongeren die stoppen met schaken en verzamel de resultaten in een landelijke database; zorg voor een 'warm vertrek'.

(Paragraaf 5.2.b)

Volwassenen en ouderen

Naarmate de vergrijzing van de bevolking verder gaat, wordt de doelgroep van ouderen interessanter. Er kunnen drie groepen worden onderscheiden, die voor het schaken gewonnen kunnen worden: 1. Vroegere jeugdschakers, 2. Ouderen (gepensioneerden), 3. Ouders van huidige jeugdspelers.

Aanbeveling 4 - Verenigingen: divers en flexibel aanbod

Raadpleeg (georganiseerde en ongeorganiseerde) recreatieschakers en breedteschakers en stel profielen op van type schakers met bijbehorende typen schaakspel en organisatievorm.

Stimuleer experimenten met

- verschillende soorten schaken;
- flexibele organisatievormen;
- verschillende soorten lidmaatschap.

Stel vervolgens implementatieplannen op en ga deze stelselmatig uitvoeren.

(Paragraaf 5.3.b; zie ook aanbeveling 7)

Aanbeveling 5 - Wervingsactiviteiten afstemmen op doelgroep

a. Neem het recreatieschaken serieus. Het geeft het schaken een groot maatschappelijk draagvlak.

Stel je open voor 'losse vormen' van schaken.

Zoek aansluiting bij informele schaakclub(je)s in de buurt. Probeer samen iets op te zetten zodat een overgang naar de vereniging geen 'sprong in het duister' wordt.

(Paragraaf 5.3.a)

b. Pas je wervingsmethode aan de doelgroep aan.

* Maak bij de ledenwerving onder ex-schakers gebruik van het feit dat zij al kunnen schaken en lid van een vereniging zijn geweest. Organiseer een simultaan en een reünie.

* Creëer speciale arrangementen voor ouderen, bijvoorbeeld een starterscursus gecombineerd met een laagdrempelige instapregeling in de vereniging.

* Schakel de ouders van jeugdleden in. Betrek hen bij de organisaties. Organiseer schaaklessen voor hun. Probeer de stap naar het hele gezin te maken, o.a. door gezinswedstrijden.

* Organiseer een 'beginnersvriendelijke' opvang van nieuwe leden.

(Paragraaf 5.2.c)

c. Zoek samenwerking met andere (fysieke) sportbonden en probeer duo-projecten op te zetten onder het motto *Sporten met verstand*.

De aanbevelingen om het schaken aantrekkelijker te maken voor meerdere groepen schakers en (potentiële) leden brengen implicaties met zich mee voor de verenigingen, de KNSB en de regionale bonden.

Verenigingen

Aanbeveling 6

Differentieer het schaakaanbod zodat het appelleert aan verschillende doelgroepen.

(Paragraaf 5.3.a, b; zie ook aanbeveling 4).

Aanbeveling 7:

Ontwikkel kadercursussen voor schaakbestuurders, zodat deze toegerust zijn om leiding te geven aan veranderingsprocessen.

(Paragraaf 5.3.b, c)

Aanbeveling 8:

Stimuleer de samenwerking tussen verenigingen, zodat ook kleinere verenigingen actief aan hun toekomst kunnen werken. Bevorderen van regionale Stichtingen Bevordering Schaaksport.

(Paragraaf 5.3.b)

KNSB en regionale bonden

Aanbeveling 9 - Lidmaatschap en contributie

a. Differentieer het schaakaanbod en pas de lidmaatschapsvormen en het contributiesysteem daarbij aan, zodat de leden een meer uitgebalanceerde *value for money* krijgen. Onderzoek de mogelijkheden van een elektronische ledenkaart die toegang geeft tot bepaalde diensten.

(Paragraaf 5.3.d)

- b. Vergroot de mogelijkheden voor vormen van individueel KNSB-lidmaatschap. Faciliteer nieuwe ‘verbindingen’ van individuele leden (bijvoorbeeld ‘internetschaakclubs’) of zorg dat verbindingen tot stand komen met de bestaande organisaties (zoals verenigingen). (Paragraaf 5.3.d)

Aanbeveling 10:

Onderzoek de mogelijkheden voor het toelaten van andere organisatievormen dan de vrijwilligersvereniging tot de KNSB en de regionale bonden en hun activiteiten. (Paragraaf 5.3.b, c)

Aanbeveling 11:

Breng een differentiatie aan tussen verenigingen naar de mate waarin zij een jeugdbeleid hebben, hun aanbod diversifiëren, zich maatschappelijk manifesteren, enz., zodat de KNSB zijn dienstverleningspakket gericht kan inzetten. (Paragraaf 5.3.b)

Aanbeveling 12 - Kenniscentrum:

Uitbouw KNSB-kenniscentrum voor vernieuwing schaakorganisaties. (Paragraaf 5.3.b, 5.6)

Aanbeveling 13 - Imago

Het imago van de schaaksport is mede afhankelijk van het beeld dat de schaakwereld zelf uitstraalt. Laat merken dat er spannende competities en wedstrijden zijn. Maak gebruik van de topspelers als rolmodellen.

Organiseer cursussen schaakjournalistiek, fotografie en video en stimuleer het gebruik hiervan op websites en de sociale media.

(Paragraaf 5.2.e, 5.4, 5.5)

Aanbeveling 14

Regionale bonden zoeken samenwerking bij de organisatie van hun clubcompetities. De KNSB heeft een ondersteunende rol.

(Paragraaf 5.4)

Wedstrijdschaak en topschaak

Aanbeveling 15:

Live-uitzendingen van competitiewedstrijden en kampioenschappen, ook op regionaal niveau. Deze zoveel mogelijk vergezeld laten gaan van verslaggeving en partij-uitleg.

(Paragraaf 5.2.e)

Aanbeveling 16:

Maak werk van de professionalisering van het topschaken. Onderzoek hoe een commercieel sponsorplan er uit zou kunnen zien en welke organisatievorm voor het topschaken het meest geschikt is.

(Paragraaf 5.4)

Bijlage 1 - Overzicht takken van sport

Bijlage 2 - Ontwikkeling ledental

