

Notitie Toets overgang Atletiekunie naar Raad van Toezicht-model

Van: Ineke Donkervoort, ID Management & Advies

Aan: Unieraad Atletiekunie

Datum: 28-10-2025

Betreft: Toets wenselijkheid overgang van het bestuursmodel naar het raad van toezicht-model

1. Aanleiding

Het veld sport en bewegen is de afgelopen decennia ingrijpend veranderd. Nieuwe aanbieders, veranderende sportbehoeften en aangescherpte eisen door NOC*NSF en de overheid maken dat het besturen van sportbonden complexer is geworden. De georganiseerde sport heeft concurrentie gekregen van commerciële aanbieders en meer mensen geven de voorkeur aan ongeorganiseerd sporten en bewegen.

Tussen 2017 en 2024 is volgens onderzoek van het Mulier Instituut (2025) de manier waarop mensen willen sporten en bewegen behoorlijk veranderd. Het aandeel van mensen die in een vereniging of met een vaste begeleiding wil sporten is gedaald van 50% naar 38%. Het aandeel van mensen die zonder begeleiding en zonder regels wil sporten is gestegen van 23% naar 38%, het aandeel van mensen die vanwege de gezelligheid vooral met bekenden wil sporten is licht gedaald van 27% naar 24%. Die verandering betekent uiteraard wat voor aanbieders. Minder mensen hebben behoefte lid te worden van een vereniging als dat betekent dat zij op vaste tijden met een groep moeten sporten. Meer mensen voelen zich aangetrokken tot de fitnessbranche. Het marktaandeel van de georganiseerde sport is de afgelopen jaren nagenoeg gelijk gebleven op ongeveer 29%. Het marktaandeel van de fitness branche is gegroeid naar 27%. Het aandeel van mensen die ongeorganiseerd sporten in de openbare ruimte (wandelen, fietsen, hardlopen) ligt op ongeveer 40%. Daarnaast hebben meer mensen de behoefte zich uit te dagen door mee te doen aan evenementen als wandelvierdaagse, een hardloop marathon, een triatlon, of een survivalrun.

Tegelijkertijd met deze ontwikkeling vraagt de topsport om een steeds professionelere aanpak en verantwoording. Om als sportbond voor een sporttak topsportsubsidie te krijgen stelt NOC*NSF eisen aan de prestaties, de inhoud van topsportprogramma's en de inrichting van de topsportstructuur.

Ook meer dan in het verleden richt de rijksoverheid zich op het stimuleren van bewegen en het bewaken van het verantwoord en veilig beoefenen van sport en bewegen. Er zijn bijvoorbeeld subsidieregelingen voor het meer laten bewegen van groepen met een achterstand daarin, en voor het ontwikkelen van integriteitsbeleid. Via de Brede Regeling Combinatiefuncties (BRC) hebben rijk en gemeenten de aanstelling van inmiddels bijna 6000 professionals, ongeveer 3200 fte, bevorderd. Door de aanstelling van deze professionals zijn meer projecten tot stand gekomen om meer mensen te laten sporten en bewegen. Verder zijn ze ingezet voor het versterken van aanbieders, het leggen van verbindingen organisaties op het gebied van sport en bewegen met die in onderwijs, zorg, welzijn en sociale domein.

Sportbonden moeten zich verhouden tot dit veranderde veld en de druk die door de verschillende organisaties wordt uitgeoefend. Vanuit de idee dat een professionele werkorganisatie van veel bonden beter in staat is in het complexe veld de bestuursrol te vervullen dan een vrijwillig bestuur is een aantal sportbonden overgegaan van het bestuursmodel naar het raad van toezichtmodel. Dat zijn: de KWbN (Koninklijke Wandelbond Nederland), de KNSB (Koninklijke Nederlandsche Schaatsenrijders Bond), de KNWU (Koninklijke Nederlandsche Wielren Unie), en de KNLTB (Koninklijke Nederlandse Lawn Tennis Bond). Koepel NOC*NSF zal per 10-1-2026 overgaan naar het raad van toezicht model.

Deze beweging is voor het bestuur van de Atletiekunie aanleiding geweest om Ineke Donkervoort van ID management & Advies te vragen te toetsen of voor de Atletiekunie een verandering van besturingsmodel wenselijk is. Deze notitie is het resultaat van deze toets.

Paragraaf 2 gaat in op het verschil tussen het bestuursmodel en het raad van toezichtmodel en de keuzes daarin. Paragraaf 3 geeft aan of een overgang voor de Atletiekunie naar het raad van toezichtmodel wenselijk is. Paragraaf 4 gaat in op wat er zou veranderen als de Atletiekunie overgaat naar het raad van toezichtmodel en de keuzes daarin. In Paragraaf 5 is het te nemen besluit voor een overgang geformuleerd. Paragraaf 6 geeft een overzicht van de besluiten die na een positief besluit om over te gaan naar het raad van toezicht model genomen moeten worden en een tijdpad. Paragraaf 7 bevat een samenvatting.

2. Het verschil tussen het bestuursmodel en het raad van toezichtmodel; algemeen.

Sportbonden hebben de juridische vorm van een vereniging. Betrokkenheid van leden bij belangrijke besluiten is een kenmerk van de vereniging. Daartoe heeft een vereniging een zogenaamde algemene ledenvergadering, waar alle leden toegang toe hebben. Op

basis van Artikel 2:39 van het Burgerlijk Wetboek is het mogelijk de algemene ledenvergadering in te richten met een vertegenwoordiging van de leden; een ledenraad. Een ledenraad kan op allerlei manieren zijn samengesteld. Aan een algemene ledenvergadering of ledenraad komen volgens Artikel 2:40 van het Burgerlijk Wetboek alle bevoegdheden toe, die niet door de wet of de statuten aan andere organen zijn opgedragen. Om die reden wordt de algemene ledenvergadering of de ledenraad wel het “hoogste orgaan” genoemd. De algemene vergadering/ledenvergadering is echter niet de baas. De algemene vergadering/ledenraad mag niet buiten haar bevoegdheden treden. Het orgaan moet binnen het kader blijven dat de wet en de statuten geven. Doorgaans geeft de algemene ledenvergadering/ledenraad goedkeuring aan de strategie, stelt de daarop gebaseerde meerjarenbegroting, jaarplannen en jaarbegroting vast en ziet erop toe dat het bestuur handelt in overeenstemming met deze plannen en binnen het financieel kader van (meerjaren)begroting blijft.

Als een vereniging overgaat van het bestuursmodel naar het raad van toezichtmodel komt er naast het bestuur en de algemene ledenvergadering of ledenraad een orgaan bij: de raad van toezicht.

In onderstaande tabel zijn de verschillen globaal weergegeven.

bestuursmodel	raad van toezichtmodel
Bestuur en uitvoering gescheiden	Bestuur en uitvoering geïntegreerd in bestuur>>Directeur-bestuurder
Toezicht ALV/ledenraad Auditcommissie een commissie van ALV/Ledenraad	Toezicht RvT en deels ALV/ledenraad. ALV vertrouwt deels op RvT
ALV/ledenraad benoemt bestuur	ALV/ledenraad benoemt raad van toezicht
Bestuur benoemt directeur	ALV benoemt bestuur op voordracht raad van toezicht
Bestuur werkgever directeur Beoordeling directeur door commissie bestuur Beloning directeur door bestuur	RvT werkgever bestuur Beoordeling bestuur: commissie raad van toezicht Auditcommissie: commissie RvT Beloningsbeleid raad van toezicht en bestuur door ALV
Leden bestuur doorgaans intern, maar kan ook extern	Leden raad van toezicht extern of intern

Het bestuur van de bond wordt gelegd bij de eindverantwoordelijke voor de werkorganisatie; het bondsbureau. Als dat om één persoon gaat, krijgt deze doorgaans de titel directeur-bestuurder. De directeur-bestuurder wordt volledig verantwoordelijk

voor het bestuur en beheer van de bond, en zorgt voor het tijdig tot stand komen van een strategie, beleidsplannen, (meerjaren) begroting en verantwoordingsdocumenten. Bij het ontwikkelen van strategie en beleid ontwikkelt de directeur-bestuurder een proces waarbij inbreng van relevante stakeholders verzekerd is.

De raad van toezicht houdt toezicht op de directeur-bestuurder en de wijze waarop deze de bond bestuurt, is werkgever van, en klankbord voor de bestuurder. De directeur-bestuurder legt verantwoording af over bestuur en beheer aan zowel de raad van toezicht, als de algemene ledenvergadering of ledenraad. Het toezicht wordt in het raad van toezichtmodel in een vereniging dus gedeeld door de raad van toezicht en de algemene ledenvergadering of ledenraad. Net als in het bestuursmodel is het in het raad van toezicht van belang dat er een effectief samenspel ontstaat van de organen aan de top. Aangezien er in het raad van toezichtmodel in een vereniging sprake is van gedeeld toezicht is een samenspel erbij gebaat dat helder is waar de raad van toezicht en waar de ledenraad zich vooral op richten, mede gezien de expertise van elk orgaan.

Bij een succesvolle werving heeft de raad van toezicht samen een brede, relevante expertise die aansluit op de uitdagingen van de bond. Van daaruit is het passend dat de raad van toezicht zich richt op het toezien op het bestuur, de besturing en de lange termijn waarde creatie van de bond. In de algemene vergadering of ledenraad zitten mensen die kennis hebben van de leden en relevante stakeholders. Van daaruit is het passend dat de algemene ledenvergadering of ledenraad zich vanwege die specifieke kennis richt op het verzekeren van die inbreng in het tot stand komen van de strategie en jaarplan. Ook ziet zij erop toe dat de strategie en jaarplannen heldere keuzes en doelen bevatten.

Wat betreft de verdeling van de bevoegdheden geeft de algemene ledenvergadering of ledenraad doorgaans goedkeuring aan de strategie, goedkeuring aan de jaarrekening en stelt jaarplan, begroting en contributie vast. De raad van toezicht heeft doorgaans de bevoegdheid de strategie, de begroting, de contributie en jaarplan en jaarrekening vast te stellen. Verder houdt de raad van toezicht functioneringsgesprekken met de directeur-bestuurder en maakt prestatieafspraken.

Voor het realiseren van een effectief samenspel is het belangrijk dat de directeur-bestuurder zowel de algemene ledenvergadering als de ledenraad betreft bij de ontwikkeling van de strategie en de jaarplannen. Het is verstandig als in het ontwikkelproces ook dilemma's van het bestuur besproken kunnen worden.

Een raad van toezicht vergadert doorgaans minder dan het bestuur in het bestuursmodel. Om goed tegenspel te kunnen bieden aan de directeur-bestuurder en klankbord te kunnen zijn is het echter van belang dat de raad van toezicht voeling heeft met de bond, de omgeving en de sturing door de directeur-bestuurder. Daartoe heeft de raad van toezicht overleg met de OR en houdt contact met het MT. Vertegenwoordigers van de raad zijn aanwezig bij evenementen en hebben periodiek contact met belangrijke

stakeholders. De raad van toezicht legt verantwoording af over het door haar uitgeoefende toezicht aan de algemene ledenvergadering of ledenraad.

Het aantal vergaderingen van de algemene ledenvergadering of ledenraad verandert in principe niet. Stukken ten behoeve de algemene ledenvergadering of ledenraad worden voorbesproken in een vergadering van de raad van toezicht.

Belangrijk voor het presteren van een bond is dat er een positief samenspel ontstaat tussen de drie organen aan de top. Het bestuur of de directeur-bestuurder, de raad van toezicht en de algemene ledenvergadering of ledenraad. Te ontwikkelen visies op besturen en toezichthouden kunnen daarbij helpen. Omdat zowel in de algemene ledenvergadering of ledenraad en in de raad van toezicht doorgaans mensen zitten die afkomstig zijn uit verschillende maatschappelijke sectoren vraagt het ontwikkelen en actueel houden van die visies tijd en aandacht. De noodzaak en het belang zijn een gevolg van het feit dat het raad van toezichtmodel in een vereniging een relatief nieuw fenomeen is en uitgewerkt moet worden als zelfstandig besturingsmodel. Ervaringen met het raad van toezichtmodel bij stichtingen, of private organisaties zijn maar beperkt bruikbaar.

3. Toets op wenselijkheid van een overgang van het bestuursmodel naar het raad van toezichtmodel voor de Atletiekunie.

De Atletiekunie behoort met ongeveer 120.000 leden, een begroting van ruim 10 miljoen euro, en een professionele werkorganisatie van 55 medewerkers (ongeveer 45 fte) tot de top 8 van de sportbonden van Nederland. De bond kent een sterke topsporttak en loopt voorop in het betrekken bij de bond van ongeorganiseerde sporters via platforms zoals hardlopen.nl.

De bond heeft nu een bestuur van zes leden. Volgens artikel 1 van het directiestatuut bestuurt het bondsbestuur op hoofdlijnen en heeft ze die taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden aan de directeur gedelegeerd die hij nodig heeft om de dagelijkse leiding en de vertegenwoordiging van de Atletiekunie op adequate wijze uit te voeren (preambule bij het directiestatuut). De Unieraad is het “hoogste orgaan” en heeft in het huidige bestuursmodel onder andere de volgende bevoegdheden (artikel 19 van de statuten).

Voor de in het directiestatuut en statuten opgenomen verantwoordelijkheden van bestuur, directie en unieraad: zie bijlage 1.

De conclusie kan zijn dat het vrijwillig bestuur in de praktijk op hoofdlijnen bestuurt, terwijl veel operationele taken en bevoegdheden zijn gemandateerd aan de directeur en

het bondsbureau. De feitelijke werking van het bestuursmodel komt dus grotendeels overeen met de werkwijze binnen een raad van toezichtmodel.

Daarmee is een belangrijke voorwaarde voor de overgang naar het raad van toezichtmodel vervuld. De directeur en het bondsbureau hebben alle competenties, die nodig zijn voor het zelfstandig uitvoeren van het bestuur en beheer van de bond. Zij kunnen slagvaardiger opereren in het complexe veld.

Het invoeren van een raad van toezicht model maakt de huidige verdeling van verantwoordelijkheden formeel, transparanter en toekomstbestendiger. Een Raad van Toezicht kan door zijn samenstelling (ervaren professionals met uiteenlopende expertises) professioneel toezicht houden op bestuur, beleid, financiën en strategie. De Unieraad kan in dat model vertrouwen op de professionaliteit en deskundigheid van de Raad van Toezicht. Tegelijk blijft de Unieraad de stem van de leden en behoudt belangrijke bevoegdheden op strategisch en financieel vlak.

Een overgang naar het raad van toezicht model is wenselijk omdat deze:

- beter past bij de omvang en professionaliteit van de bond;
- passend is om de juiste gremia op het juiste niveau te laten functioneren;
- de slagvaardigheid van de organisatie vergroot;
- zorgt voor heldere verantwoordelijkheden en verantwoording;
- de Unieraad het toezicht deelt met de raad van toezicht, maar het hoogste orgaan blijft;
- de democratische inbreng gewaarborgd blijft.

4. Veranderingen bij een overgang naar het raad van toezichtmodel en keuzes.

Bij de overgang naar het raad van toezicht model komt er een orgaan, de raad van toezicht, bij. De Unieraad en de raad van toezicht, verdelen het toezicht en leggen elk andere accenten. In grote lijnen kan de verandering als volgt verwoord worden.

Unieraad:

- Blijft het hoogste orgaan van de vereniging;
- Behoudt bevoegdheden tot vaststellen van statuten, algemeen reglement, contributie, begroting, jaarrekening en meerjaren strategie;
- Benoemt en ontslaat leden van de Raad van Toezicht;
- Stelt profielen vast voor voorzitter en leden van de Raad van Toezicht;
- Ziet toe op de inbreng van leden en stakeholders in strategie en jaarplan.

Raad van Toezicht:

- Houdt toezicht op het bestuur, de ontwikkeling van de financiën, de continuïteit en naleving wet- en regelgeving;
- Is werkgever van de directeur-bestuurder/bestuur;
- Stelt reglementen vast die betrekking hebben op bestuur en toezicht;
- Stelt commissies in (bijv. Auditcommissie, Remuneratiecommissie).

Directeur-bestuurder:

- Is volledig verantwoordelijk voor het bestuur en beheer van de bond;
- Verantwoordelijk voor de ontwikkeling van strategie en (financieel) beleid;
- Leidt de organisatie, voert beleid uit en vertaalt de goedgekeurde strategie naar concrete plannen;
- Vertegenwoordigt de bond.

Er is een keuze in de benoeming van de directeur -bestuurder. De werving en selectie en de benoeming zouden aan de raad van toezicht, als werkgever, kunnen worden gelaten. De Unieraad zou ook betrokken kunnen worden: in het vaststellen van het profiel, of in het deelnemen aan de werving en selectiecommissie. De benoeming van de directeur-bestuurder zou de verantwoordelijkheid van de raad van toezicht kunnen zijn of van de Unieraad op voordracht van de raad van toezicht.

Keuzes bij het instellen commissies en samenstelling

Er zijn keuzes te maken ten aanzien van welk orgaan welke commissie instelt, wie gaat over de bemensing en wie de producten van de commissies vaststelt of goedkeurt.

De Unieraad heeft op dit moment de volgende commissies waarvan de voorzitter van de Unieraad lid is en de overige leden al dan niet uit haar midden worden benoemd (artikel 23 statuten): een Auditcommissie bestaande uit vijf leden, een Reglementscommissie bestaande uit drie tot vijf leden en een Wervings- en Selectiecommissie, bestaande uit drie tot vijf leden (artikel 17.6 Algemeen Reglement). De taken van de commissies zijn in het Algemeen Reglement als volgt omschreven. De Auditcommissie oefent namens de Unieraad controle uit op het financiële beleid en het compliant zijn van de Atletiekunie met financiële wet- en regelgeving. De Reglementscommissie toetst reglementswijzigingen op consistentie en in of de voorgestelde wijzigingen compliant zijn met de reglementen van WA, EAA en de verplichtingen richting het ISR. De Wervings- en Selectiecommissie organiseert de werving en selectie van de te benoemen unieraadsleden, en doet een voordracht voor de benoeming aan de Unieraad. De benoeming van leden van deze commissie kan, als deze louter een toetsende taak heeft, benoemd worden door de directeur-bestuurder (KNWU). Verder zouden de Reglementscommissie, de Tuchtcommissie, en de Commissie van Beroep ingesteld

kunnen worden door de Unieraad en de benoeming van de leden gelaten aan het professionele bestuur/de directeur-bestuurder.

Gezien de verantwoordelijkheid die een raad van toezicht heeft in het toezien op het financieel beleid en de continuïteit van de organisatie is de auditcommissie doorgaans een commissie van de raad van toezicht. De opdracht van de auditcommissie kan in principe ongewijzigd blijven, waarbij toezicht een betere term lijkt dan controle. Voor een Auditcommissie in het raad van toezichtmodel bij een vereniging zijn twee vormen: een auditcommissie die alleen bestaat uit leden van de raad van toezicht (voorbeeld KNWU en KNLTB) of een auditcommissie waar ook leden uit de ledenraad/Unieraad zijn opgenomen (voorbeeld KNSB). De auditcommissie brengt verslag uit aan directeur-bestuurder, raad van toezicht en Unieraad.

De werving en selectiecommissie organiseert nu de werving en selectie van Unieraadsleden. Dat kan zo blijven. Ook de raad van toezicht zal een werving- en selectiecommissie moeten inrichten voor de werving en selectie van leden van de raad van toezicht en het bestuur. Ook hier twee opties; een commissie met alleen leden uit de raad van toezicht of een commissie met een vertegenwoordiging van leden van de Unieraad. Het is in elk geval wenselijk de Unieraad inbreng te geven op het profiel.

Wat betreft het vaststellen van de reglementen is eveneens een andere verdeling noodzakelijk. Het vaststellen van Statuten, Algemeen reglement, het Privacyreglement blijven doorgaans aan de Unieraad. Aan de raad van toezicht zou het vaststellen van het financieel statuut (na advies van de Auditcommissie), het bestuursreglement en het reglement raad van toezicht toegewezen kunnen worden. Reglementen die de sport betreffen zouden gedelegeerd kunnen worden aan het (professionele) bestuur/de directeur-bestuurder (voorbeeld KNWU).

Samenspel tussen organen

Naast het bepalen van de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de verschillende organen in het raad van toezichtmodel is het van belang dat er een effectief samenspel tussen de organen tot stand komt. Daarvoor is het nodig dat Unieraad en raad van toezicht een visie op toezichthouden formuleren en daarover intern overeenstemming krijgen. Het bestuur zal een visie op besturen moeten formuleren. Over de verschillende visies zal afstemmingsoverleg moeten plaatsvinden. Deze visieontwikkeling is nodig omdat zoals eerder aangegeven het raad van toezichtmodel in een vereniging relatief nieuw is en de ervaring van vrijwillige leden van de Unieraad en de raad van toezicht vanuit de verschillende sectoren waarin ze werkzaam zijn met andere juridische entiteiten maar beperkt relevant is.

Andere factoren die helpend zijn bij een effectief samenspel zijn het formuleren van een strategie met inbreng van zowel interne als externe belanghouders met heldere doelstellingen die vertaald worden in concrete jaarplannen.

Frequentie van vergaderingen

Om tot een effectief toezicht te komen is een adequate vergaderfrequentie essentieel. Veel raden van toezicht hebben het voornemen viermaal per jaar bijeen te komen. Dat is weinig als bedacht wordt dat om de toezichthoudende rol goed uit te voeren de raad van toezicht een goed inzicht moet hebben in de organisatie, de dilemma's die spelen en de ontwikkelingen in het ecosysteem van de organisatie. Dat inzicht kan verkregen worden door gesprekken met en informatie van de directeur-bestuurder, maar belangrijk blijkt ook informatie te krijgen van het MT, de OR, en belangrijke stakeholders. Verder is van belang dat de raad van toezicht werkt aan positieve “boardroom dynamics”. In het bestuursmodel zien leden van het bestuur elkaar in vergaderingen doorgaans acht keer per jaar. Als dat in het raad van toezichtmodel de helft is, vraagt het onderlinge contact, het leren profiteren van diversiteit, extra aandacht.

Overigens vergaderen raden van toezicht in de maatschappelijke sectoren onderwijs en woningcorporaties regulier zes keer per jaar.

5. Te nemen besluit

De Atletiekunie hanteert nu het bestuursmodel waarbij een belangrijk deel van de verantwoordelijkheden van het vrijwillig bestuur zijn gemandateerd aan de directeur. De bond beschikt over een professioneel bondsbureau. De bond heeft een sterke topsporttak en is voorloper in het via platforms betrekken van ongeorganiseerde sporters bij de bond. Daarmee is de Atletiekunie een complexe organisatie, waarbij het slagvaardig kunnen handelen van het bestuur wenselijk is en helderheid geeft. De bond heeft in het huidige bestuursmodel veel taken gemandateerd aan de algemeen directeur, en werkt binnen het bestuursmodel in de lijn van het raad van toezichtmodel. Een overgang naar het raad van toezichtmodel zal bijdragen aan de slagvaardigheid en helderheid. Het bondsbureau heeft voldoende capaciteit en kwaliteit om de bestuurlijke rol in te kunnen vullen. Getoetst zou moeten worden of het MT de directeur-bestuurder voldoende tegenspraak kan geven. Zo nodig zou het MT versterkt moeten worden.

Te nemen besluit 1

- **Kan de Unieraad instemmen met het voornemen om over te gaan van het bestuursmodel naar het raad-van-toezichtmodel, zodat de benodigde voorbereidingen kunnen worden getroffen?”**

6. Het proces van overgang en indicatief tijdspad

De ervaring bij andere bonden is dat een overgang nogal wat energie vraagt van bestuur, directie en vooral ook van de ledenraad. De ervaring leert dat het een lastig proces is omdat zeggenschap in het geding is. Daar blijken doorgaans diverse opvattingen over te zijn. In de tweede plaats kost het tijd en aandacht om in een nieuw besturingsmodel binnen en tussen de organen aan de top tot een nieuw samenspel komen.

Veranderingen waarover voor de overgang naar het raad van toezicht onder meer besloten moet worden:

- Wie commissies instelt en leden benoemt;
- Vaststellen profiel voorzitter en leden RvT door de Unieraad;
- Toetsing Leden Unieraad aan nieuwe rol;
- Betrokkenheid Unieraad bij werving en selectie raad van toezicht;
- Betrokkenheid Unieraad bij werving en selectie directeur-bestuurder;
- Vaststellen reglement RvT en reglement directeur-bestuurder door RvT.
- De opdracht en positionering van de auditcommissie; profiel, alleen leden RvT of ook leden Unieraad;
- De opdracht en positionering van de werving en selectiecommissie;
- De opdracht en positionering van de reglementen commissie;
- De verdeling van de vaststelling van reglementen tussen Unieraad en directeur-bestuurder;
- De bevoegdheden voor directeur-bestuurder;
- De bevoegdheden voor de raad van toezicht;
- De bevoegdheden voor de Unieraad;
- De periodieke informatie voor Unieraad en RvT om verantwoordelijkheid te kunnen dragen;
- Het aantal vergaderingen van elk van de organen;
- Randvoorwaarden voor het realiseren van een effectief samenspel tussen directeur-bestuurder, Unieraad en raad van toezicht, zoals het ontwikkelen van visies op besturen en toezicht, waaronder afstemming van de verschillende visies en de visie op het intern functioneren van Unieraad en raad van toezicht;

- Visie op het ontwikkelen van strategie van de bond met relevante belanghouders die uitmondt in heldere doelstellingen;
- Vastellen Statuten en Algemeen Reglement;
- Proces van benoeming directeur-bestuurder en raad van toezicht.

Verder is het van belang te toetsen of het MT voldoende capaciteit en positie heeft om de directeur-bestuurder te voorzien van kritische tegenspraak.

Indicatief proces en tijdpad

In het eerste kwartaal 2026 vinden verkiezingen plaats voor een nieuwe Unieraad die op 21 mei 2026 haar eerste vergadering heeft.

Als de Unieraad op 20 november 2025 instemt met een overgang naar het raad van toezichtmodel, zou de voorbereiding direct een aanvang kunnen nemen met voorbereiding van te nemen besluiten in een commissie met vertegenwoordigers van het huidige bestuur en huidige Unieraad, ondersteund door een ambtelijk secretaris, om de te nemen besluiten voor te bereiden. Als er zicht lijkt op overeenstemming zouden concept-statuten en algemeen reglement kunnen worden opgesteld.

In de eerste vergadering van de nieuwe Unieraad in mei 2026 zou de stand van zaken besproken kunnen worden en reacties verzameld.

Concept statuten, algemeen reglement en gedachten over visies op besturen en toezien zouden besproken kunnen worden in een extra Unieraad in september 2026, waarna definitieve besluitvorming plaats zou kunnen vinden in november vergadering en overgang naar het nieuwe model per 1-1-2027.

Te nemen besluit 2

- Is de Unieraad bereid deel te nemen in een commissie met vertegenwoordigers van bestuur en Unieraad ondersteund door een ambtelijk secretaris om de te nemen besluiten voor te bereiden.

In bijlage 2 is het tijdpad verder uitgewerkt.

7. Samenvattend

Bij de overgang naar het raad van toezicht model komt er een extra orgaan in de governance aan de top: de raad van toezicht. Er verschuiven enige taken en bevoegdheden die nu aan het huidige vrijwillig bestuur zijn toebedeeld naar het professionele bestuur of de directeur-bestuurder. Het professionele bestuur krijgt de volledige verantwoordelijkheid voor het besturen en het beheer van de organisatie. Ten opzichte van het huidige vrijwillige bestuur in het bestuursmodel gaat de raad van

toezicht meer toezicht houden op bestuur, besturing en continuïteit van de organisatie. Verwacht mag worden dat de raad van toezicht met ondersteuning van de auditcommissie een goed zicht heeft op de financiële ontwikkeling van de organisatie. Als de Unieraad vertrouwen heeft in de raad van toezicht kan de Unieraad zich in haar toezicht vooral concentreren op inbreng van kennis in het beleid van de stakeholders/leden die zij vertegenwoordigen. Voor de Unieraad is de grootste verandering de verschuiving van commissies naar de raad van toezicht en het bestuur. De gevolgen daarvan kunnen beperkt worden door de Unieraad invloed te geven op de samenstelling en het benoemingsproces van leden van commissies.

Een overgang naar het raad van toezichtmodel is een verstandig besluit omdat de directeur en het bondsbureau de omvang en kwaliteit hebben om de volledige verantwoordelijkheid te dragen voor het bestuur en beheer van de bond. Mede daarom werkt de Atletiekunie al in de richting van het raad van toezichtmodel.

Een formele overgang maakt deze werkwijze transparant, versterkt de bestuurlijke slagvaardigheid en borgt professioneel toezicht.

De Unieraad blijft het hoogste orgaan en houdt nadrukkelijk invloed via benoemingen, toezicht en strategische besluiten.

De voorbereiding van de overgang zal tijd en energie vragen. Daartoe moet de Atletiekunie bereid zijn.

Bijlage 1

Bevoegdheden Bestuur, Unieraad en directeur Atletiekunie in het bestuursmodel

I. Bestuur

Het bestuur (art.16 van de statuten):

- Het Bestuur richt zich naast zijn wettelijke taken met name op de beleidsvormende en toezichthoudende rol ten aanzien van het functioneren van de Atletiekunie en het bondsbureau.
- Het Bestuur treedt op als woordvoerder van de Atletiekunie bij officiële vertegenwoordigingen en het onderhoudt de contacten met nationale en internationale, al dan niet overkoepelende, organisaties, ten einde de belangen van de Atletiekunie en haar leden te behartigen.
- Het Bestuur ziet toe op de wijze waarop de Directeur en de bestuurscommissies hun taken en bevoegdheden uitoefenen.
- Het Bestuur is bevoegd om met behoud van zijn verantwoordelijkheid, haar taken en bevoegdheden geheel of gedeeltelijk aan de Directeur of aan door het Bestuur ingestelde commissies, werkgroepen of personen te mandateren, en ook om aan derden het, al dan niet tegen betaling, verrichten van werkzaamheden op te dragen
- houdt toezicht op de ontwikkeling en de uitvoering van het beleid binnen de vastgestelde begroting, en op de kwaliteit van de dienstverlening;
- draagt de beleidsvoorbereiding op aan de directeur, die daartoe beleidsvoorstellen ter besluitvorming aan het bestuur voorlegt;
- verrijkt voorgelegde beleidsvoorstellen en het nemen van besluiten daarover;
- draagt de uitwerking, detaillering en uitvoering van de bestuursbesluiten aan de directeur van de Atletiekunie;
- houdt toezicht op de uitvoering van het vastgestelde beleid onder andere aan de hand van door de directeur overlegde (financiële) kwartaalrapportages, (financieel) jaarverslag, managementrapportages, directieverslagen en dergelijke.

II. De directeur

De directeur vertegenwoordigt als ambtelijk secretaris de werkorganisatie - bestaande uit betaalde medewerkers en vrijwilligers - binnen het bestuur. Verder heeft de verantwoordelijkheid over de dagelijkse leiding van de werkorganisatie van de Atletiekunie.

De directeur voert daarbij de volgende taken uit (art.2):

- geeft leiding aan de organisatie van het bondsbureau met betrekking tot de ontwikkeling, voorbereiding, coördinatie en uitvoering van het (meerjaren)beleid;
- is verantwoordelijk voor een eigentijds personeelsbeleid voor medewerkers en vrijwilligers;
- beheert de middelen die voor de uitvoering van de werkzaamheden beschikbaar zijn gesteld;
- maakt de vertaalslag van de visie en strategie van de Atletiekunie naar concrete plannen en activiteiten;
- initieert noodzakelijke veranderingen ter versterking van de positie van de Atletiekunie;
- draagt zorg voor een deugdelijke informatievoorziening aan bestuur en unieraad;
- is verantwoordelijk voor de planning- en controlecyclus binnen de Atletiekunie;
- onderhoudt contacten met externe relaties zoals VWS, NOC*NSF, World Athletics en European Athletics;
- representeert de Atletiekunie richting verenigingen, organisatoren, partners en sponsors;
- sluit namens de Atletiekunie overeenkomsten met derden binnen de door het bestuur aangegeven kaders;
- fungeert in operationele zaken namens de Atletiekunie als woordvoerder voor de pers en laat de woordvoering over bestuurlijke en beleidsmatige zaken bij de voorzitter van het bestuur.

III. Unieraad

Aan de Unieraad zijn volgens artikel 20 lid 2 van de statuten de volgende bevoegdheden toegekend.

- a) Toelaten van leden,
- b) Toekennen van het erelidmaatschap, en het verlenen van de titel beschermheer, beschermvrouw of erevoorzitter,
- c) Vaststellen van de contributie,
- d) Verlenen van toestemming voor het opleggen van verplichtingen aan leden,
- e) Vaststellen van het aantal bestuursleden,
- f) Kandidaatstellen en (her)benoemen van bestuursleden,
- g) Het schorsen of ontslaan van een bestuurslid,
- h) Goedkeuren van rechtshandelingen ten aanzien van registergoederen en dergelijke,
- i) Vertegenwoordigen van de leden van de Atletiekunie,
- j) Vaststellen van het jaarplan en de begroting,

- k) Het vaststellen van het jaarverslag en de jaarrekening,
- l) Benoemen van leden van de commissie(s) en adviseurs van de Unieraad,
- m) Het benoemen van een accountant voor de controle van de jaarrekening van de Atletiekunie,
- n) Het vaststellen van reglementen en reglementswijzigingen,
- o) Het bekrachtigen van spoedeisende besluiten,
- p) Verlenen van goedkeuring voor het aangaan, uitbreiden dan wel stopzetten van de overeenkomst met het Instituut Sportrechtspraak,
- q) Ontbinden van de Atletiekunie,
- r) Het benoemen van de liquidatiecommissie,
- s) Het vaststellen van, het aandragen van wijzigingsvoorstellen op dan wel het afkeuren van door het Bestuur geformuleerd beleid. Daarnaast kan de Unieraad c.q. kunnen de commissies en individuele unieraadsleden suggesties voor nieuw beleid bij het Bestuur aandragen,
- t) Het schorsen of ontslaan van een unieraadslid, op grond van een voorstel daartoe door een ad hoc onderzoekscommissie. Deze commissie wordt door de Unieraad benoemd en bestaat uit leden van de Unieraad.

Bijlage 2 Tijdpad en vervolgstappen

Onderstaan overzicht geeft de beoogde fasering van de overgang naar het raad van toezichtmodel. Het schema sluit aan bij het principe besluit van het bestuur en de verdere noodzakelijke besluitvorming door de Unieraad. De fasering is zo opgezet dat telkens na een belangrijk moment van besluitvorming of bespreking vervolgstappen kunnen worden genomen, met behoud van zorgvuldigheid en continuïteit in de bestuurlijke aansturing.

	fase	Activiteit/mijlpaal	verantwoordelijk	Tijdstip	opmerking
1	Besluit vorming	Unieraad neemt Besluit over Overgang naar Raad van toezichtmodel	Unieraad	20 november 2025	Besluit over principe en Start voorbereidingsfase
2	Instellen Voorbereidingscommissie	Benoeming commissie overgang met vertegenwoordigers, bestuur, Unieraad, en adviseur	Bestuur	December 2025	Start werkproces en planning aanpassing Statuten
3	Ontwerp fase	Uitwerking conceptstatuten, reglementen, profielschets RvT, juridische toets	Vorbereidingscommissie	Jan-mei 2026	Concepten gereed voor bespreking met nieuwe Unieraad
4	Bespreking Nieuwe Unieraad	Nieuwe Unieraad informeren voortgang, vraag om richtinggevende reactie	Vorbereidingscommissie/ Unieraad	Mei 2026	Input verwerken in Definitieve voorstellen
5	Verdere Uitwerking	Verwerking reacties Unieraad en afronding definitieve voorstellen	Vorbereidingscommissie	Juni-augustus 2026	Vorbereiding extra Unieraadsvergadering
6	Extra verg. Unieraad	Bespreking voorstellen statuten, reglementen en Profielschets RvT	Unieraad	september 2026	Laatste inhoudelijke bespreking voor besluitvorming
7	Werving RvT	Vorbereiding en start Werving RvT	Bestuur en Unieraad	september 2026	Start als helder is dat overgang per 1-1-2027 plaatsvindt
8	Visie besturen en toezien	Start eerste visievorming op besturen en toezien, Interne dynamiek en samenspel	Unieraad, Bestuur, Directeur	September-november	Interactie met werving RvT, definitieve visie voorjaar 2027
9	Vaststelling	Unieraad stelt nieuwe statuten en algemene reglementen vast	Unieraad	november 2026	Besluitvorming met gekwalificeerde meerderheid
10	Juridische Implementatie	Benoeming eerste RvT en directeur-bestuurder, Vorbereiden passeren Statuten bij notaris en inschrijving KVK	Bestuur/ Unieraad	december 2026	Formele afronding juridische transitie
11	Inwerking-treding			1 Januari 2027	Evaluatie voorzien in 2028