



**BELEIDSVISIE EN STRATEGISCH
TOEKOMSTPLAN
TOPSPORTWERKING ATLETIEK**

1. Inleiding

(Top)sport is een bevoegdheid van de gemeenschappen. Vlaanderen (Sport Vlaanderen) en Wallonië (Adeps) voeren elk hun eigen (top)sportbeleid in samenwerking met de topsportfederaties. Voor atletiek zijn Atletiek Vlaanderen (AV) en de Ligue Belge Francophone d'Athlétisme (LBFA) verantwoordelijk voor het voeren van het integrale topsportbeleid op vlak van talentdetectie, talentontwikkeling en prestatieprogramma's.

Op internationaal niveau treden Vlaamse en Franstalige atleten aan onder de vlag van België en onder leiding van Belgian Athletics (BA), de koepelfederatie die verantwoordelijk is voor het afvaardigen van de Belgische delegatie op internationale kampioenschappen (EK, WK, team EK) voor de senior, junior en beloften categorie. Belgian Athletics is onder meer verantwoordelijk voor (niet limitatief):

- Het uitwerken en communiceren van de selectiecriteria op nationaal niveau, aanvullend op de internationale selectiecriteria van World Athletics. Het gaat hier om zowel eventuele sportieve (tijden, ranking, ...) als algemene criteria (tekenen gedragscode, deelname BK, lid zijn van BA, ...).
- Het samenstellen en inschrijven van de delegatie, bestaande uit atleten, team officials, coaches, medische en paramedische omkadering, ...
- De organisatie en coördinatie van voorbereidende stages voorafgaand aan grote kampioenschappen (indien relevant)

De passages in dit document die betrekking hebben op Belgian Athletics (BA) beschrijven intenties en beleidsambities. Atletiek Vlaanderen is hierin geen alleenstaande beslissingsnemer. De realisatie van deze intenties veronderstelt afstemming en gezamenlijke besluitvorming met de andere betrokken partijen binnen Belgian Athletics (o.a. LBFA, Belgian Athletics). Dit document formuleert een richtinggevend kader en vormt bijgevolg geen eenzijdig uitvoeringsbesluit voor BA.

In het verleden werd een geïsoleerde werking rond elke atleet (of trainingsgroep) gecreëerd. In de afgelopen periode zijn er meer atleten die presteren volgens de doelstellingen van het Vlaams topsportbeleid. Een meer gecentraliseerde werking is noodzakelijk om in het huidige zeer mondiale atletieklandschap te blijven presteren. Atletiek Vlaanderen ziet in het centralisatieprincipe een manier om in de toekomst nog professioneler te werken door de beste coaches en experts ter beschikking te stellen, topinfrastructuur aan te bieden en dit van een steeds grotere groep beloftevolle jongeren en elitesporters, en dit tegelijk betaalbaar en beheersbaar te houden.

De evaluatie van het eerste jaar centralisatie, toonde aan dat het centralisatie zijn voordelen heeft en positieve punten kent, maar dat er ook verbeterpunten en optimalisaties mogelijk zijn. De uiteindelijke doelstelling van dit document is om een betere en meer gestructureerde werking topsport uit te zetten, het vertrouwen met atleten, coaches en omkadering te herstellen en met duidelijke processen en werkstromen naar de toekomst te kunnen kijken.

a. Doelstelling

Dit document heeft als doel de verschillende acties die Atletiek Vlaanderen en Sport Vlaanderen in de afgelopen maanden genomen hebben, samen te brengen en toe te lichten. Atletiek Vlaanderen zal verder bouwen op deze inzichten om een kader voor de topsportwerking te scheppen voor de toekomst. Met dit verbeterplan wensen de Vlaams minister van Mobiliteit, Openbare Werken, Havens en Sport, haar kabinet, Sport Vlaanderen en Atletiek Vlaanderen positief te kijken naar de toekomst, een gemeenschappelijke beleidsrichting vast te leggen, duidelijkheid te scheppen over principes, rollen en ambities, en houvast te bieden voor verdere uitwerking in operationele plannen en werkgroepen. De focus ligt op twee thema's:

- De interne werking van Atletiek Vlaanderen (topsportbeleid)
- De voorbereiding op en de organisatie tijdens internationale kampioenschappen (Atletiek Vlaanderen & Belgian Athletics)

b. Werkwijze

Atletiek Vlaanderen heeft ter evaluatie van de bestaande werking een bevraging uitgestuurd naar alle aanwezige atleten, coaches en omkadering uit Vlaanderen. Deze bevraging kwam mee tot stand door de ethische commissie van Atletiek Vlaanderen en werd anoniem afgenomen door de KU Leuven. De bevraging bestond uit twee delen:

- De gecentraliseerde werking: hiervoor werden in totaal 129 personen bevraagd, onderverdeeld in atleten (talenten, beloftevolle jongeren, elites), coaches, omkadering en ouders. Dit deel focust op het functioneren van de gecentraliseerde werking als geheel: visie, organisatie, communicatie, samenwerking met persoonlijke coaches en de integratie van medische, wetenschappelijke en logistieke ondersteuning.
- WK Tokio: hiervoor werden in totaal 55 personen bevraagd. Dit deel focust op de voorbereiding, het pre-camp en het kampioenschap zelf, met nadruk op de organisatie, communicatie, de begeleiding ter plaatse en de gedragscode.

Aansluitend voerde Atletiek Vlaanderen één op één gesprekken met een diverse groep atleten, coaches en omkadering. Deze gesprekken werden gevoerd door personen uit de raad van bestuur van Atletiek Vlaanderen, waarbij de resultaten die uit de online bevraging kwamen, de insteek voor de gesprekken waren. Het doel van deze gesprekken was om de pijnpunten verder in detail te bespreken.

Sport Vlaanderen voerde onafhankelijk van Atletiek Vlaanderen één op één gesprekken met de betrokken stakeholders (atleten, coaches en (medische) omkadering). Deze gesprekken werden door twee programmamanagers topsport gevoerd met als doelstelling de huidige werking te evalueren en verbeterpunten te formuleren.

Zowel Atletiek Vlaanderen als Sport Vlaanderen bevroeg een zeer heterogene groep:

- Er werd omkadering bevraagd die centraal is aangesteld (= betaald door de federatie) alsook leden van de omkadering die niet binnen de centrale werking actief zijn.

- Er werden atleten bevroegd die volledig, gedeeltelijk of niet bij de centraal aangestelde coaches trainen, al dan niet in Gent.
- Er werd absolute anonimiteit gegarandeerd om maximale transparantie en eerlijkheid na te streven in de gesprekken.

De analyse van de resultaten is beleidsmatig van aard en richt zich op structurele processen, verantwoordelijkheden en ontwikkelingslijnen op middellange en lange termijn.

2. Geïntegreerde analyse van de topsportwerking (strategie, structuur en cultuur)

Uit de bevraging komt duidelijk naar voor dat de aanpak bij het verbeterplan anders moet verlopen. In onderstaande stukken komen we verder terug op de resultaten uit de bevraging en hoe we er verder mee aan de slag wensen te gaan.

Strategie (visie & inhoud)

Er is vandaag onvoldoende sprake van een duidelijk, breed gedragen beleidsplan dat de visie en concrete invulling van het topsportbeleid helder omschrijft. Dit leidt tot fundamentele vragen bij atleten, coaches en stakeholders over het doel en de meerwaarde van de centralisatie, de gewenste eindsituatie op middellange termijn en de positionering van het beleid ten opzichte van de doelstellingen van Sport Vlaanderen. Hoewel er in principe draagvlak bestaat om bepaalde onderdelen te centraliseren in functie van kwaliteitsbewaking en professionalisering, leven er tegelijk bezorgdheden en onduidelijkheden over de concrete toepassing ervan. De basisgedachte achter het centralisatieproject wordt breed gedragen, maar er bestaan aanzienlijke verschillen in verwachtingen, betrokkenheid en tevredenheid tussen subgroepen. Vooral binnen de elitewerking en de U18–U23-trajecten leeft de behoefte aan een meer gedifferentieerde aanpak dan het huidige generieke model.

Binnen de trainersomkadering wordt de sportspecifieke kwaliteit over het algemeen positief beoordeeld, zowel bij centraal aangestelde coaches als bij persoonlijke coaches. Tegelijk ontbreekt een duidelijke visie op de aanstelling, rol en positionering van coaches. Er is onvoldoende helderheid over de criteria voor aanwerving van centrale coaches, de kwaliteitsbewaking bij persoonlijke coaches, en de manier waarop de federatie structureel samenwerkt met niet-centraal aangestelde coaches. Dit geldt zowel voor disciplines waar centrale coaches beschikbaar zijn als voor disciplines zonder centrale aanstelling. Ook de precieze rol van centraal aangestelde coaches, onder meer in relaycontext, is onvoldoende eenduidig afgebakend.

De (medische) omkadering wordt in grote lijnen als een sterkte ervaren. Er is een kwalitatieve vaste groep experts die vlot toegankelijk is, ook buiten de centrale werking.

Tegelijk blijft de beschikbaarheid van expertise rond voeding, supplementen en inspanningsfysiologie beperkt binnen de gecentraliseerde structuur. Atleten en staf geven aan dat verdere proactieve opvolging, betere afstemming tussen disciplines en een duidelijkere rolverdeling tussen persoonlijke en centrale begeleiders wenselijk is.

Structuur, besluitvorming en efficiëntie

Op organisatorisch vlak ontbreekt een voldoende duidelijk en transparant afsprakenkader waarin rollen, verantwoordelijkheden en besluitvormingsprocessen helder zijn vastgelegd. Dit leidt tot miscommunicatie, uiteenlopende interpretaties en frustratie. Er is nood aan meer duidelijkheid over onder meer deelname aan stages en kampioenschappen, samenwerking met persoonlijke coaches, toegang tot infrastructuur, en de voorwaarden en procedures rond individuele ondersteuning. Voor atleten die buiten de centrale werking trainen maar wel beantwoorden aan de doelstellingen van het Vlaams Topsportbeleid, is de inhoudelijke opvolging door de federatie momenteel onvoldoende systematisch uitgebouwd.

Binnen de brede groep van atleten, coaches en experts leeft de perceptie dat er op meerdere vlakken efficiëntiewinsten mogelijk zijn. Logistieke processen rond stages en internationale kampioenschappen worden vaak laatijdig opgestart, wat mogelijk leidt tot hogere kosten en extra stress. Ook in de medische omkadering is verdere afstemming nodig tussen centrale en decentrale ondersteuning. Daarnaast wordt de huidige manier van werken met forfaitaire persoonlijke budgetten niet altijd als optimaal ervaren in functie van de werkelijke noden van programma's en atleten. De inzet van middelen voor coaches roept eveneens vragen op over proportionaliteit en bereik binnen de doelgroep.

Op het vlak van transparantie is er nood aan een duidelijker en meer gestructureerd proces voor de toekenning en aanwending van werkingsmiddelen, met heldere afspraken rond jaarplanning, budgettering, cofinanciering en communicatie over toegekende ondersteuning. De samenwerking met atleten buiten de centrale werking verdient hierin bijzondere aandacht. Tegelijk leeft bij atleten en coaches het gevoel dat de verdeling van ondersteuning niet altijd gelijkwaardig wordt ervaren, onder meer tussen gecentraliseerde en niet-gecentraliseerde atleten en tussen relayploegen en individuele disciplines. Gelijkberechtiging over atleten, coaches en omkadering heen moet hier de basis vormen.

Cultuur, communicatie en draagvlak

Hoewel er algemeen begrip bestaat voor de nood aan professionalisering en centralisering, wordt de manier waarop deze veranderingen worden doorgevoerd niet door iedereen als verbindend ervaren. Sommige atleten ervaren druk om in de centrale werking te stappen, wat het gevoel van autonomie ondermijnt en het sportklimaat onder spanning zet. Dit draagt bij aan een perceptie van "wij versus zij" in plaats van een gedeeld

project. Er leeft bovendien het gevoel dat inspraak vanuit het veld beperkt blijft en dat input niet altijd zichtbaar wordt meegenomen in beleid en besluitvorming.

Er zijn geen formele klachten ingediend rond grensoverschrijdend gedrag of toxisch leiderschap van de technisch directeur topsport ten aanzien van de atleten, coaches of omkadering bij de API van de federatie. Atletiek Vlaanderen heeft reeds meermaals aangegeven het in de toekomst anders te zullen aanpakken, in overleg met de stakeholders.

Communicatie wordt door atleten en coaches als inconsistent ervaren. Momenten van duidelijkheid worden afgewisseld met periodes van onduidelijkheid, vooral rond planning, verwachtingen en selecties. Informele communicatiekanalen worden frequent gebruikt, maar missen structuur en volledigheid. Er is een duidelijke vraag naar meer voorspelbare, planmatige en eenduidige communicatie, met vaste informatiemomenten en duidelijke aanspreekpunten. Ook rond selectieprocedures, ondersteuningsvormen en meldingsprocedures voor grensoverschrijdend gedrag bestaat nood aan meer helderheid, zichtbaarheid en vertrouwenwekkende communicatie. Meer concreet stelt de problematiek rond communicatie zich op volgende domeinen:

- Timing: De timing van communicatie wordt vaak als laattijdig ervaren.
- Inhoud: De boodschap is niet altijd duidelijk voor de betrokkenen.
- Stijl: De manier van communiceren wordt als transactioneel ervaren, niet als luisterend of verbindend. Atleten/Coaches ervaren dit als top down, summier of bot.

Samengevat toont de analyse een topsportwerking met een duidelijke bereidheid tot professionalisering, maar met structurele werkpunten op het vlak van visie, organisatie, communicatie, transparantie en cultuur. De toekomstgerichte uitdaging bestaat erin deze transitie te begeleiden op een manier die tegelijk duidelijk, rechtvaardig, voorspelbaar en verbindend is, zodat het draagvlak bij atleten, coaches en omkadering duurzaam wordt versterkt.

3. Geïntegreerde vaststellingen rond internationale kampioenschappen en werking Belgian Athletics

De recente internationale kampioenschappen tonen een duidelijke sportieve vooruitgang binnen de Belgische atletiek. Er groeit een uitgesproken prestatiecultuur bij steeds meer atleten: deelname aan EK's, WK's en Olympische Spelen wordt meer en meer benaderd vanuit de ambitie om daadwerkelijk mee te strijden voor topresultaten, niet louter om aanwezig te zijn. Deze mentaliteitsverschuiving vertaalt zich ook in objectief betere resultaten, met een stijgende topsportindex en een grotere groep atleten die internationaal competitief presteert. Tegelijk blijven er onderlinge verschillen bestaan in maturiteit, professionaliteit en prestatiegerichtheid tussen atleten.

Hoewel de sportieve voorbereiding in grote lijnen als voldoende wordt ervaren en het principe van voorbereidende stages (pre-camps) door atleten en omkadering wordt gewaardeerd, blijken de organisatorische fundamenteën onvoldoende uitgebouwd. Vooral in aanloop naar het WK 2025 werd door veel atleten chaos en onduidelijkheid ervaren rond afreis, logistiek, trainingsfaciliteiten ter plaatse en terugkeer. Laattijdige, onvolledige en soms chaotische communicatie, zowel in België als ter plaatse, zorgde voor extra stress die zwaarder woog op het functioneren van de atleten dan externe factoren zoals jetlag of klimatologische omstandigheden. Ook basislogistiek zoals transport, toegang tot piste en maaltijden werd als onvoldoende voorbereid ervaren.

Deze ervaringen wijzen op een gebrek aan een duidelijke visie en een performante organisatiestructuur binnen Belgian Athletics met betrekking tot de voorbereiding en organisatie van internationale kampioenschappen. Rollen, taken en verantwoordelijkheden binnen zowel de bestuursstructuren als de delegaties ter plaatse zijn niet steeds helder afgebakend. Daarnaast bestaat er onduidelijkheid over de samenstelling van de omkadering: voor atleten is het niet altijd transparant op basis van welke criteria centraal aangestelde coaches en persoonlijke coaches al dan niet deel uitmaken van de begeleiding op kampioenschappen. De medische en paramedische ondersteuning wordt doorgaans als sterk en professioneel ervaren, terwijl de bredere omkadering vaker als inconsistent en reactief wordt gepercipieerd.

Binnen dit bredere kader speelt ook de gedragscode van Belgian Athletics een belangrijke rol in het vertrouwen tussen atleten en federatie. Inhoudelijk erkennen atleten het nut en de legitimiteit van een gedragscode als onderdeel van de selectievoorwaarden voor internationale kampioenschappen. Het bestaan van dergelijke afsprakenkaders is internationaal gangbaar en wordt principieel ondersteund. De manier waarop de gedragscode werd ingevoerd en de communicatie die hiermee gepaard ging, heeft echter geleid tot weerstand en wantrouwen. Atleten ervaren de totstandkoming als top-down, met onvoldoende inspraak, waarbij een aantal bepalingen (zoals de looptijd van de overeenkomst en de beperkingen rond het taggen van privésponsors op sociale media) als disproportioneel of onduidelijk worden ervaren. De perceptie dat atleten onder druk werden gezet om de gedragscode te ondertekenen, heeft het vertrouwen in de federatie verder ondermijnd, ondanks de doorgaans goede teamgeest tussen atleten onderling.

Samengevat tonen de vaststellingen een spanningsveld tussen groeiende sportieve maturiteit en prestaties aan de ene kant, en structurele tekortkomingen in organisatie, communicatie, governance en vertrouwen aan de andere kant. De uitdaging voor Belgian Athletics ligt erin deze sportieve vooruitgang te ondersteunen met een duidelijke visie, een professionele en efficiënte organisatiestructuur, transparante criteria en processen, en een aanpak die het vertrouwen van atleten en staf opnieuw versterkt.

4. Verbeterpunten

Governance, visie en organisatiestructuur (Atletiek Vlaanderen)

- **Beleidsvisie en centralisatiemodel**
 - Ontwikkel een duidelijk, transparant en breed gedragen beleidsplan waarin de visie en invulling van het centralisatiemodel integraal zijn opgenomen.
 - Maak expliciet hoe het ideale topsportmodel er op lange termijn uitziet, welke meerwaarde centralisatie creëert en via welke gefaseerde stappen dit model wordt gerealiseerd.
 - Ontwikkel per discipline een duidelijk topsporttraject met heldere selectiecriteria, een benchmark trainings- en wedstrijdprogramma gericht op wereldtopniveau (Top 8) en een trapsgewijze opbouw van ondersteuning met langetermijnperspectief.
- **Organisatiestructuur, besluitvorming en efficiëntie**
 - Creëer een duidelijke organisatiestructuur met expliciete rollen, taken en verantwoordelijkheden, inclusief afsprakenkaders rond stages, kampioenschappen, infrastructuurgebruik en individuele ondersteuning.
 - Formaliseer en implementeer beslissingsprocessen. Herzie de werking en samenstelling van de topsportcommissie.
 - Werk met draaiboeken voor federatiestages en onderzoek de aanstelling van een Single Point of Contact (SPOC).
 - Stap af van louter forfaitaire persoonlijke budgetten en verschuif naar programmagerichte financiering op basis van reële noden.
 - Ontwikkel een transparante, objectieve procedure voor de aanvraag en toekenning van budgetten en faciliteiten.
- **Inspraak, cultuur en draagvlak**
 - Veranker structurele inspraak door herwerking van de topsportcommissie conform decretaal kader, de oprichting van een atletencommissie binnen Atletiek Vlaanderen en Belgian Athletics, en door structurele dialoog met atleten en coaches over de meerwaarde van centralisatie.
 - Ontwikkel en implementeer een expliciete cultuurvisie met een verschuiving van top-down naar een participatief model, met actieve opvolging zodat bestuur, personeel en omkadering deze cultuur uitdragen.
- **Versterking interne sturing (Topsport Management)**
 - Benoem een tijdelijk Topsport Management onder leiding van een onafhankelijke/externe transitie-manager, in tandem met de algemeen directeur. Dit management optimaliseert processen en personeelsinzet, begeleidt de transitie naar een nieuw topsportorganogram en bewaakt de voorbereiding en opvolging van de werkgroepen. De opdracht van dit Topsport Management en van de tijdelijk aangestelde transitie-manager eindigt na implementatie van de aanbevelingen en de opstart van een nieuwe, decretaal vereiste Topsportcommissie.

Centralisatie – Operationele verbeterpunten (Atletiek Vlaanderen)

- **Communicatie**
 - Structureer en verspreid centrale planning tijdig. Gebruik één primaire communicatiehub en hanteer eenduidige terminologie en vaste formats voor jaarplannen, selectiecriteria en verwachtingen.
- **Selectie & voorbereiding**
 - Ontwikkel een duidelijk kader voor selectiebeleid en ondersteuning op basis van objectieve parameters en ontwikkelingslijnen.
 - Voorzie een verplichte jaarlijkse evaluatie met individuele roadmap per atleet en verduidelijk de rolverdeling tussen persoonlijke coach en centrale staf.
- **Centrale trainingen**
 - Expliciteer doelstelling en inhoud van centrale sessies.
 - Differentieer per discipline en centraliseer logboeken van aanwezigheid, testen en progressie.
- **Stages**
 - Communiceer stageplanning vroegtijdig, voorzie heldere briefings vóór vertrek en bij aankomst, en duid duidelijke contactpersonen en verantwoordelijkheden aan.
- **Diensten**
 - Organiseer multidisciplinair overleg per atleet met vaste frequentie, harmoniseer test- en medische momenten binnen het jaarplan en hanteer een duidelijke triage voor medische beslissingen.
- **Grensoverschrijdend gedrag**
 - Voorzie één zichtbare vertrouwenspersoon met back-up, een eenvoudig meldingsschema en een jaarlijks preventiemoment voor atleten en coaches.

Internationale kampioenschappen (Belgian Athletics)

- **Visie, leiderschap en rolverdeling**
 - Formuleer een duidelijke visie rond het uitsturen van nationale delegaties.
 - Bouw een performante organisatiestructuur uit binnen Belgian Athletics en delegaties, met nadruk op kwaliteit en competenties.
 - Duid per missie een delegatieleider en back-up aan en verzeker zichtbare, aanspreekbare federatievertegenwoordiging.
- **Communicatie**
 - Implementeer vaste communicatiedeadlines voor selecties en reisinfo. Gebruik één centraal communicatiekanaal met duidelijke aanspreekpunten per thema.
 - Vermijd last-minute beslissingen.
 - Communiceer selectiecriteria tijdig en officieel vóór de start van de selectieperiode.

- **Reis, logistiek en organisatie**
 - Professionaliseer reis- en logistieke organisatie met groepsreizen, vooraf gereserveerd transport en technische verkenning ter plaatse.
 - Bevestig piste- en krachtzaalreservaties vóór vertrek en werk met draaiboeken voor pre-camps en kampioenschappen met duidelijke timing en verantwoordelijkheden.
- **Sportieve voorbereiding & pre-camps**
 - Stem pre-camps beter af op sportieve noden met kwalitatieve voeding, beperking van tijdsverlies door verplaatsingen, ruimte voor persoonlijke coaches binnen budgettaire mogelijkheden en toegankelijke infrastructuur voor herstel en begeleiding.
 - Specifiek voor de relayploegen is er nood aan duidelijkheid bij het samenbrengen van de atleten (gezamenlijke trainingen in België, gezamenlijke stages, World Relays). Formuleer duidelijke verwachtingen met betrekking tot de definitie van de verantwoordelijkheden, de selectie en tewerkstelling van de verantwoordelijke trainers, de personeelsverantwoordelijkheid en het personeelsmanagement van de verantwoordelijke trainers gedurende een olympische cyclus.
- **Menselijke omkadering & teamklimaat**
 - Versterk de menselijke omkadering met aandacht voor mentale rust, nabijheid van de federatie en teamactiviteiten die verbinding versterken.
 - Bewaak dat atleten zich niet niet gerespecteerd/geconnecteerd voelen.

Gedragscode (Belgian Athletics)

- Verklaar de huidige gedragscode ongeldig en start een transparant, participatief traject voor een nieuwe gedragscode met juridische toetsing, beperkte looptijd, onderscheid tussen commerciële afspraken en gedragsregels, en tijdige, duidelijke communicatie.
- Voorzie een open infomoment vóór ondertekening en hanteer proportionele, realistische sancties.

Overkoepelend communicatiebeleid

- Werk met concrete tijdslijnen per thema en doelgroep. Licht thema's volledig toe en verifieer begrip.
- Gebruik het juiste medium per boodschap. Voor complexe thema's of crisissituaties: bereid scenario's voor en schakel waar nodig externe communicatie-expertise in.
- Ontwikkel een verbindende, luisterende communicatiestijl die door alle betrokkenen wordt toegepast.

5. Strategisch plan voor de toekomst

Hoofdstuk 1 – Topsportcultuur en visie

Sport Vlaanderen en Atletiek Vlaanderen delen de ambitie om de Vlaamse atletiek op een duurzame, kwaliteitsvolle en toekomstgerichte manier te ontwikkelen, met als doel internationale prestaties te realiseren in een context waarin sportieve excellentie hand in hand gaat met welzijn, integriteit en professionaliteit.

Topsport in atletiek kent een specifieke realiteit. Het is een individuele sport met uiteenlopende disciplines, ontwikkelingspaden en contexten, maar met een collectieve verantwoordelijkheid voor beleid, ondersteuning, selectie en internationale vertegenwoordiging. Deze realiteit vraagt om een topsportmodel dat tegelijk ruimte laat voor individuele trajecten en zorgt voor samenhang, kwaliteitsbewaking en efficiënte inzet van middelen.

Vanuit het Topsportactieplan Vlaanderen VI (2025–2028) en het Vlaams sportdecreet wordt verwacht dat federaties een transparante, planmatige en kwaliteitsvolle topsportwerking organiseren. Atletiek Vlaanderen engageert zich om te bouwen aan een topsportmodel dat prestaties ondersteunt, vertrouwen creëert en professionalisering verankert.

Atletiek Vlaanderen neemt binnen dit samenwerkingsmodel de regierol op voor de organisatie en uitvoering van het topsportbeleid. Sport Vlaanderen ondersteunt deze rol via beleidskaders, kwaliteitscriteria, financiering en opvolging. Beide partners erkennen dat duurzame topsportontwikkeling enkel mogelijk is in een relatie van wederzijds vertrouwen, duidelijke rolafbakening en transparante besluitvorming.

De kern van de gezamenlijke visie is een coach-driven ecosysteem waarin de noden van de topatleet centraal staat. De coach blijft de spilfiguur in de dagelijkse sportieve begeleiding. De federatie creëert de randvoorwaarden om kwaliteit te borgen door world class ondersteuning te organiseren, multidisciplinaire samenwerking te faciliteren en expertise te bundelen waar dit sportief meerwaarde creëert.

Centralisatie wordt binnen deze visie niet beschouwd als een doel op zich, maar als een instrument dat selectief en doordacht wordt ingezet. Waar centralisatie leidt tot betere kennisdeling, efficiënter gebruik van middelen en versterking van topsportcultuur, wordt ze actief ondersteund. Tegelijk blijft er ruimte voor gedifferentieerde trajecten die aansluiten bij discipline, leeftijd en ontwikkelingsfase.

Atletiek Vlaanderen onderschrijft het belang van voorspelbaarheid, transparantie en dialoog als fundamenteën van een gezonde topsportcultuur. Atleten en coaches moeten kunnen rekenen op duidelijke verwachtingen, tijdige communicatie en een consistente beleidslijn. Inspraak en overleg worden structureel verankerd, zonder dat dit leidt tot besluiteloosheid of onduidelijkheid in verantwoordelijkheid.

Dit hoofdstuk formuleert de beleidsmatige richting en de onderliggende visie op de hervorming van de topsportwerking binnen Atletiek Vlaanderen. Ze beschrijft de waarden, principes en cultuur die richtinggevend zijn voor alle keuzes op het vlak van organisatie, ondersteuning en governance. De nota beoogt bewust geen exhaustieve uitwerking van operationele kaders of procedures.

Het voeren van een future proof topsportbeleid is geen statisch gegeven. De context van internationale competitie, sportwetenschappelijke inzichten en maatschappelijke verwachtingen evolueert voortdurend. Deze visie fungeert daarom als richtinggevend kompas, niet als eindpunt. Evaluatie, bijsturing en reflectie maken integraal deel uit van de beleids- en opvolgingscyclus.

In de komende maanden zal er verder werk gemaakt worden van onderstaande punten, om tot een gedragen beleidsvisie te komen. Hiervoor zal eerstdaags een Topsport Management gevormd worden, geleid door een externe en tijdelijk aangestelde transitie-manager die een tandem vormt met de algemeen directeur (voor wat betreft de strategische werking topsport). Dit duo heeft in overleg met Sport Vlaanderen het mandaat om:

- Op korte termijn, met als doelstelling eind mei 2026, ligt de focus op het optimaliseren en formaliseren van de interne werking. Dit omvat de uitwerking en verankering van beslissingsprocessen en financieel beheer, het vormgeven van een nieuw topsportorganogram, het expliciteren van taken, rollen en verantwoordelijkheden per functie, en het inzetten van personeelsleden, trainers, beleidsmedewerkers en leden van de omkadering en technische staf op basis van hun competenties. Ook de communicatiestrategie en interne werkprocessen binnen het departement topsport worden in deze fase uitgewerkt, zodat het transitieproces organisatorisch en inhoudelijk stevig wordt verankerd.
- Parallel bewaakt het Topsport Management het proces waarbij werkgroepen worden voorbereid, aangestuurd en opgevolgd. Het Topsport Management reikt het kader aan; de inhoudelijke uitwerking gebeurt in dialoog met de betrokken stakeholders (atleten, coaches en omkadering) en via structureel overleg. Werkgroepen worden georganiseerd rond de volgende thema's (incl link naar de verbeterpunten)¹:
 - Topsportcultuur en visie (verbeterpunten zoals inspraak, cultuur en draagvlak)
 - Communicatie en dialoog (verbeterpunten zoals communicatie rond centralisatie, overkoepelend communicatiebeleid alsook inspraak, cultuur en draagvlak)

¹ De verbeterpunten op vlak van Belgian Athletics, i.e. Internationale kampioenschappen en de gedragscode worden niet in de werkgroepen meegenomen, maar zijn onderwerp van de herstructurering van Belgian Athletics.

- Topsportondersteuning: logistiek, organisatie en digitale ruggengraat (verbeterpunten als organisatiestructuur, besluit en efficiëntie alsook beleid en centralisatie)
- Topsportondersteuning: sportief, medisch en wetenschappelijk (verbeterpunten als beleid en centralisatie, maar evengoed organisatiestructuur, selectie en voorbereiding, centrale trainingen/stages/diensten)
- Organisatie en leiderschap (verbeterpunten als organisatiestructuur, besluit en efficiëntie alsook beleid en centralisatie en grensoverschrijdend gedrag)

Op middellange termijn, met als doelstelling eind juni 2026, moeten deze werkgroepen hun werkzaamheden hebben afgerond. Hun adviezen worden aansluitend in de maand juli vertaald naar concrete, gedragen en uitvoerbare werkprocessen en werkstromen die aansluiten bij de strategische visie van dit document. Op die manier kan het nieuwe atletiekjaar, dat start na het EK in Birmingham (10–16 augustus 2026), volgens de vernieuwde structuur en werkmethode worden opgestart (zie figuur 1: Timeline verbeterplan).

De opdracht van het Topsport Management is voltooid op het moment dat:

- De aanbevelingen uit het verbeterplan in de praktijk zijn geïmplementeerd (doelstelling eind juli 2026).
- Er een nieuwe Topsportcommissie actief is die voldoet aan de decretale voorwaarden (doelstelling eind augustus 2026 ifv indienen beleidsplan topsport met als deadline 10 september 2026).

De huidige technisch directeur topsport heeft zich akkoord verklaard met het verbeterplan en zal dit, in samenwerking met het Topsport Management, mee tot uitvoering brengen in de praktijk. Hij zal zich tijdens de werkzaamheden van het Topsport Management richten op zijn taak, namelijk de dagelijkse werking topsport op het terrein, i.e. dagelijkse werking, voorbereiding stages en internationale kampioenschappen. Processen om de topsportwerking op poten te zetten zullen door het Topsport Management opgemaakt worden met als doel in het nieuwe atletiekseizoen 2026-2027 van kracht te zijn.

De concrete vertaling van deze visie naar uitvoerbare beleidskaders – zoals selectieprocedures, rol- en verantwoordelijkheidsafbakening tussen persoonlijke coaches en centrale staf, kwaliteitscriteria voor omkadering, financiële en logistieke afsprakenkaders, en praktische richtlijnen voor ondersteuning – wordt vastgelegd in afzonderlijke beleidsbijlagen. Deze bijlagen zullen in de toekomst het operationele referentiekader vormen voor de dagelijkse werking en worden uitgewerkt in dialoog met de betrokken stakeholders.



Nu

Opstart Topsport
Management



Maart – Mei 2026

Optimaliseren en
formaliseren interne
werking

- Beslissingsprocessen en financieel beheer
- Vormgeven nieuw topsportorganogram
- Expliciteren taken, rollen en verantwoordelijkheden
- Communicatiestrategie
- Interne werkprocessen



April – Juni 2026

(Maart): voorbereiding
werkgroepen

Werkgroepen

- Topsportcultuur en visie
- Communicatie en dialoog
- Topsportondersteuning: logistiek, organisatie en digitale ruggengraat
- Topsportondersteuning: sportief, medisch en wetenschappelijk
- Organisatie en leiderschap



Juli 2026

Vertaling in werkprocessen
en werkstromen



Augustus 2026

EK atletiek in Birmingham
Topsportcommissie



**September –
December 2026**

Evaluatie verbetertraject en
eventuele bijsturing

Fig.1: Timeline verbeterplan

Hoofdstuk 2 – Communicatie en dialoog

Atletiek Vlaanderen wil communicatie en dialoog structureel positioneren als fundament van een performante, betrouwbare en toekomstgerichte topsportwerking. Communicatie wordt niet benaderd als een ondersteunend proces, maar als een volwaardig beleidsinstrument, in lijn met het Vlaams sportdecreet en het Topsportactieplan Vlaanderen VI.

Analyse van interne bevestigingen en externe evaluaties toont aan dat onduidelijke, laattijdige of versnipperde communicatie een directe impact heeft op vertrouwen, welzijn en prestaties. Wanneer verwachtingen, beslissingen en procedures niet tijdig of eenduidig worden gecommuniceerd, ontstaat onzekerheid bij atleten en coaches en neemt de mentale belasting toe.

Atletiek Vlaanderen kiest daarom expliciet voor voorspelbare, planmatige en transparante communicatie. Belangrijke informatie wordt niet langer ad-hoc of via informele kanalen verspreid, maar via vaste structuren, duidelijke aanspreekpunten en vooraf gekende timing.

De communicatiestrategie steunt op drie kernprincipes: duidelijkheid, consistentie en dialoog. Duidelijkheid betekent dat selectiecriteria, ondersteuningsvormen, procedures en verwachtingen expliciet en begrijpelijk worden geformuleerd. Consistentie houdt in dat dezelfde boodschap geldt voor alle betrokkenen, ongeacht kanaal of context.

Dialoog vormt het derde en essentiële principe. Atletiek Vlaanderen engageert zich tot structureel overleg met atleten, coaches en omkadering. Deze dialoog is ingebed in vaste overlegmomenten op jaar-, kwartaal- en themaniveau, en laat toe om feedback te verzamelen zonder besluitvorming te verlammen.

Binnen dit model worden duidelijke aanspreekpunten aangeduid per thema, zoals sportief beleid, medische ondersteuning, logistiek, selectieprocedures en internationale kampioenschappen (al dan niet per kampioenschap). Zo weten atleten en coaches steeds bij wie ze terecht kunnen en worden verantwoordelijkheden helder afgebakend.

Digitale ondersteuning speelt een sleutelrol in deze communicatiestructuur. Het CRM-systeem, website, mail en sharepoint kunnen fungeren als primair kanaal voor officiële communicatie, planning en opvolging. Informele communicatiekanalen zoals whatsapp blijven mogelijk voor operationele afstemming, maar vervangen nooit formele besluitvorming of officiële bevestigingen.

Heldere communicatie impliceert ook transparantie in besluitvorming. Beslissingen worden niet alleen meegedeeld, maar ook gekaderd zodat duidelijk is waarom een bepaalde keuze wordt gemaakt, binnen welk beleidskader en met welke verwachtingen voor de toekomst.

Door deze aanpak ontstaat een communicatiestructuur die rust en vertrouwen creëert. Atleten en coaches kunnen vooruitplannen, weten wat verwacht wordt en voelen zich

correct geïnformeerd en betrokken. Dit versterkt engagement en ondersteunt een professionele en duurzame topsportcultuur.

Hoofdstuk 3 – Topsportondersteuning: organisatie, logistiek en digitale ruggengraat

Dit hoofdstuk beschrijft hoe Atletiek Vlaanderen de organisatie en logistieke ondersteuning van topsport structureel wil hertekenen. Doel is een werking uit te bouwen die atleten en coaches maximale sportieve focus biedt, conform het Vlaams sportdecreet en het Topsportactieplan Vlaanderen VI.

Uit evaluaties en bevestigingen blijkt dat organisatorische en logistieke tekortkomingen een disproportioneel grote impact hebben op welzijn, vertrouwen en prestaties. Laattijdige communicatie, onduidelijke verantwoordelijkheden en versnipperde informatie leiden tot stress en inefficiënt gebruik van middelen.

Atletiek Vlaanderen kiest daarom resoluut voor een planmatige, voorspelbare en transparante organisatie van topsportondersteuning.

Centrale planning vormt de kern van dit model. Jaarlijks wordt een overkoepelende topsportjaarkalender opgesteld, waarin stages, testmomenten, screenings, internationale kampioenschappen en belangrijke deadlines tijdig worden vastgelegd. Deze kalender vormt het referentiekader voor verplichte individuele jaarplannen van atleten en coaches.

De federatie neemt hierin een duidelijke regierol op. Dit betekent niet dat alle trajecten identiek zijn, maar wel dat afspraken, timing en verantwoordelijkheden helder zijn voor iedereen. Maatwerk blijft mogelijk binnen een duidelijk kader.

Een cruciaal element in deze hervorming is de uitbouw van een digitale ruggengraat via een geïntegreerd CRM-systeem. Dit systeem centraliseert planning, communicatie, medische opvolging, selecties en logistieke informatie. Het doel is niet controle, maar transparantie, continuïteit en gedeeld overzicht.

Het CRM fungeert als het primaire communicatie- en opvolgingskanaal tussen federatie, atleten, coaches en omkadering. Zo wordt informele en versnipperde communicatie vervangen door gestructureerde, traceerbare en voorspelbare processen.

Binnen dit model verschuift ook de inzet van middelen. De focus verschuift van individuele budgetten en forfaitaire vergoedingen naar ondersteuning op basis van goedgekeurde jaarplannen. Dit verhoogt doelmatigheid, transparantie en gelijkwaardigheid, en sluit aan bij de principes van het Vlaams topsportbeleid.

Tot slot draagt een professionele organisatie bij aan vertrouwen. Atleten en coaches weten waar ze aan toe zijn, welke ondersteuning mogelijk is en welke verwachtingen gelden. Dit creëert rust, verhoogt engagement en laat toe om prestaties duurzaam op te bouwen.

Hoofdstuk 4 – Topsportondersteuning: sportief, medisch en wetenschappelijk

Dit hoofdstuk beschrijft hoe Atletiek Vlaanderen de sportieve, medische en wetenschappelijke ondersteuning structureel positioneert binnen het toekomstige topsportmodel. Deze ondersteuning vormt een kernverantwoordelijkheid van de federatie en sluit rechtstreeks aan bij de principes van het Vlaams sportdecreet en het Topsportactieplan Vlaanderen VI.

Atletiek Vlaanderen beschikt vandaag over een sterke basis van sportieve, medische en paramedische expertise. Deze expertise wordt door atleten en coaches breed erkend als een meerwaarde en vormt een essentieel fundament voor verdere professionalisering.

De hervorming vertrekt niet vanuit een hertekening van deze inhoudelijke kwaliteit, maar vanuit de nood aan betere integratie, afstemming en voorspelbaarheid. Ondersteuning moet niet alleen kwalitatief zijn, maar ook planmatig, toegankelijk en duidelijk ingebed in de jaarstructuur van de atletiek.

De coach blijft verantwoordelijk voor de dagelijkse sportieve begeleiding en trainingsinhoud. De federatie ondersteunt dit proces door gespecialiseerde expertise aan te bieden, sportieve kaders te bewaken en multidisciplinaire samenwerking te faciliteren.

Medische en paramedische begeleiding wordt benaderd als een continu proces, niet als een reactieve interventie. Atletiek Vlaanderen zet in op preventie, monitoring en tijdige opvolging, met respect voor medische autonomie en privacy.

Wetenschappelijke ondersteuning – zoals testing, screening, inspanningsfysiologie en data-analyse – wordt structureel geïntegreerd in de jaarplanning. Deze inzichten ondersteunen besluitvorming rond training, belasting en revalidatie, zonder het coach-driven karakter te ondermijnen.

Ondersteuning is niet exclusief verbonden aan één locatie. Hoewel Gent een belangrijk centraal knooppunt blijft, wordt expertise ook decentraal ingezet waar dit sportief en logistiek aangewezen is. Dit laat toe om discipline-specifieke noden en individuele contexten beter te respecteren.

Heldere afspraken rond toegankelijkheid, verantwoordelijkheden en communicatie zijn essentieel. Atleten en coaches weten vooraf welke ondersteuning mogelijk is, onder welke voorwaarden en hoe opvolging gebeurt.

Door deze geïntegreerde aanpak ontstaat een ondersteuningsmodel dat zowel prestatiegericht als duurzaam is. Het bevordert vertrouwen, vermindert blessurerisico's en creëert ruimte voor langetermijnontwikkeling.

Hoofdstuk 5 – Organisatie en leiderschap

Dit hoofdstuk beschrijft hoe Atletiek Vlaanderen haar organisatie en leiderschap rond topsport structureel versterkt, in overeenstemming met het Vlaams sportdecreet en het

Topsportactieplan Vlaanderen VI. Leiderschap en goed bestuur zijn geen administratieve randvoorwaarden, maar een essentiële hefboom voor vertrouwen, kwaliteit en continuïteit.

De federatie draagt de eindverantwoordelijkheid voor het topsportbeleid. Dit impliceert duidelijke keuzes, transparante besluitvorming en het bewaken van samenhang tussen visie, uitvoering en evaluatie.

Een heldere organisatiestructuur vormt de basis. Rollen, taken en verantwoordelijkheden binnen het topsportdepartement worden expliciet vastgelegd en gecommuniceerd. Dit voorkomt interpretatieverschillen, versnippering en afhankelijkheid van informele relaties.

De topsportcommissie neemt hierin een centrale rol op, conform het decreet. Zij waakt over de strategische lijnen, ethische principes en de coherentie van het topsportbeleid. De commissie fungeert als klankbord en adviesorgaan, zonder de operationele werking te verstoren.

Besluitvorming gebeurt op het juiste niveau. Strategische keuzes worden gedragen door bestuur en topsportcommissie, operationele beslissingen worden genomen binnen het topsportdepartement, en sportieve inhoud blijft coach-driven binnen het afgesproken kader.

Transparantie is een kernprincipe binnen leiderschap. Beslissingen rond selectie, ondersteuning en prioriteiten worden navolgbaar en uitlegbaar gecommuniceerd, met respect voor privacy en sportieve eigenheid.

Evaluatie en bijsturing maken integraal deel uit van de bestuurscyclus. Via jaarlijkse evaluaties, kwartaaloverleggen en thematische rapportering wordt de werking opgevolgd en bijgestuurd waar nodig.

Door deze aanpak creëert Atletiek Vlaanderen een stabiel kader waarin vertrouwen, professionaliteit en prestaties kunnen groeien.

Hoofdstuk 6 – Wat verandert fundamenteel

Dit afsluitende hoofdstuk vat samen wat de hervorming van de topsportwerking binnen Atletiek Vlaanderen fundamenteel verandert ten opzichte van de huidige situatie. Het doel is helderheid creëren, verwachtingen managen en een gemeenschappelijk referentiekader bieden voor alle betrokken stakeholders.

De hervorming betekent geen breuk met de ambitie of het engagement van het verleden, maar wel een duidelijke koerswijziging in hoe topsport wordt georganiseerd, ondersteund en aangestuurd, teneinde het vertrouwen tussen de federatie, atleten, coaches en omkadering te herstellen en gewapend de toekomst van topsport binnen Atletiek Vlaanderen te kunnen aanvatten.

Ten eerste verandert de manier waarop visie en cultuur worden beleefd. Topsport evolueert van een verzameling individuele trajecten naar een gedeeld ecosysteem.

Autonomie blijft een kernwaarde, maar wordt expliciet gekoppeld aan verantwoordelijkheid, dialoog en transparantie.

Voor atleten betekent dit meer voorspelbaarheid en duidelijkheid. Zij weten vooraf welke ondersteuning mogelijk is, hoe jaarplanning wordt opgebouwd en binnen welk kader selecties en beslissingen plaatsvinden. De focus verschuift van ad-hoc afspraken naar planmatige begeleiding.

Voor coaches betekent de hervorming een versterking van het coach-driven principe. De coach blijft de spilfiguur in de sportieve ontwikkeling, binnen een kader dat samenwerking, expertise en ondersteuning faciliteert in plaats van vervangt.

Voor de federatie betekent dit een expliciete opname van haar regierol. Atletiek Vlaanderen stuurt niet op individuele trainingsinhoud, maar bewaakt samenhang, kwaliteit, ethiek en doelmatige inzet van middelen, in lijn met het Vlaams sportdecreet en het Topsportactieplan Vlaanderen VI.

Ook in de organisatie verandert de aanpak fundamenteel. Logistiek, communicatie en ondersteuning worden planmatig georganiseerd, ondersteund door een digitale ruggengraat die transparantie en continuïteit garandeert.

Wat niet verandert, is minstens even belangrijk. De ambitie om internationale prestaties te realiseren blijft onverminderd groot. Evenmin verandert het respect voor discipline-specifieke realiteiten, de centrale rol van de coach en het mensgerichte karakter van topsport.

Deze hervorming is geen eindpunt, maar een startpunt. Het succes ervan zal afhangen van gezamenlijke uitvoering, evaluatie en bijsturing. Dit document biedt het kader; de verdere invulling gebeurt in dialoog, via werkgroepen waarbij alle stakeholders mee aan tafel gevraagd worden en door structureel overleg met alle betrokkenen.