

SCHRIFTELIJKE VRAAG

nr. 208

van **TOM ONGENA**

datum: 26 februari 2021

aan **BART SOMERS**

VICEMINISTER-PRESIDENT VAN DE VLAAMSE REGERING, VLAAMS MINISTER VAN BINNENLANDS BESTUUR, BESTUURSZAKEN, INBURGERING EN GELIJKE KANSEN

Personeel Vlaamse overheid - Afvloeiingen en burn-outs sinds oktober 2019

Het ziekteverzuim in zowel de privé- als overheidssector gaat de afgelopen jaren in stijgende lijn. Bij de Vlaamse overheid werd daarom sinds midden 2016 een 'Actieplan werkgebonden stress en burn-out' uitgerold. De recentste jaren bleek de evolutie van het ziekteverzuim bij de overheid en de private sector in dezelfde grootte-orde te situeren. Het lijkt er dus op dat het actieplan bijdraagt tot het beter beheersen van het ziekteverzuim.

Met het aantreden van deze Vlaamse Regering in oktober 2019 werd de Vlaamse overheid gedwongen tot een verdere afbouw van het personeelsbestand tegen het eind van deze legislatuur. Dat weerhoudt sommigen er echter niet van om stellig te beweren te dat dit besparingsbeleid op het personeel zich al meteen heeft laten voelen op het aantal burn-outs die zouden gelinkt zijn aan deze beslissing. Inmiddels werden we echter ook geconfronteerd met de coronacrisis die een negatieve impact heeft gehad op het mentaal welzijn van heel wat mensen.

Om een beter zicht te krijgen op de mate waarin het Vlaamse overheidspersoneel geconfronteerd wordt met burn-outs kreeg ik graag een antwoord op de volgende vragen van elke minister voor de departementen, extern verzelfstandigde agentschappen (EVA's), intern verzelfstandigde agentschappen (IVA's) en Vlaamse openbare instellingen (VOI's) waarvoor hij of zij bevoegd is.

1. Graag een overzicht van het aantal personeelsleden dat sinds het aantreden van de Vlaamse Regering tot heden is afgevloeid in het kader van het afgesproken besparingsbeleid op personeel dat werkt bij het departement en andere VOI's, EVA's en IVA's die onder de bevoegdheid van de minister vallen.

Deze cijfers graag opgedeeld per departement, VOI, EVA of IVA en daarbinnen naar geslacht, niveau, statuut (statutair of contractueel), vol- of deeltijdse job.

2. Graag een overzicht van de evolutie van het aantal ziektedagen per departement en andere VOI's, EVA's en IVA's die onder de bevoegdheid van de minister vallen sinds het aantreden van de Vlaamse Regering in oktober 2019.

Ook hier graag een opdeling per departement, VOI, EVA of IVA en daarbinnen naar geslacht, niveau, statuut, vol- of deeltijdse job en leeftijdscategorie.

3. Hoeveel van de ziektedagen waren sinds het aantreden van de Vlaamse Regering te wijten aan afwezigheid ten gevolge van het ziektebeeld burn-out?

Ook hier graag een opdeling per departement, VOI, EVA of IVA en daarbinnen naar geslacht, niveau, statuut, vol- of deeltijdse job en leeftijdscategorie.

4. Hoeveel van de ziektedagen die in elk departement, VOI, EVA of IVA werden opgenomen waren:
 - a) eendagsziekten;
 - b) ziekteverloven minder dan een maand;
 - c) ziekteverloven meer dan een maand;
 - d) deeltijds ziekteverlof?
5.
 - a) In hoeverre heeft de evolutie van het ziekteverzuim bij de Vlaamse overheid wegens burn out die van de privé-sector gevolgd sinds het aantreden van de Vlaamse Regering?
 - b) Hoe was die jaarlijkse evolutie in de periode 2014-2019?
 - c) Zijn er opvallende afwijkingen merkbaar bij specifieke departementen, VOI's, EVA's of IVA's?
 - d) Zo ja, welke en welke zijn daar de mogelijke verklaringen voor?
 - e) Zijn die afwijkingen nieuwe gegevens sinds oktober 2019 of hadden die diensten voordien al af te rekenen met hogere uitval wegens burn-out?
6. In hoeverre heeft de coronacrisis zich laten voelen op het vlak van burn-outs bij de verschillende departementen, VOI's, EVA's en IVA's?
7. Hebben de ervaringen met de gevolgen van de coronacrisis aanleiding gegeven tot het bijsturen van het welzijnsbeleid ter preventie van burn-outs?
8. Hoe evolueert het aantal burn outs op diensten in departementen, VOI's EVA's en IVA's waar:
 - a) diverse personeelsleden zonder vervanging themaverloven opnemen;
 - b) meerdere personeelsleden uitvallen wegens langdurige ziekte?
9.
 - a) Hoe wordt er binnen de departementen, VOI's, EVA's en IVA's nagegaan in hoeverre de werkdruk geëvolueerd is sinds oktober 2019?
 - b) Houdt die een rechtstreeks verband met de evolutie van het totaal aantal ziektedagen per departement, VOI, EVA en IVA in het algemeen en burn-outs in het bijzonder?
10. Midden 2016 werd een 'Actieplan werkgebonden stress en burn-out' uitgewerkt. Een van de actiepunten in het actieplan burn-out is het scherper krijgen van het cijfermateriaal over ziekte-afwezigheid.
 - a) Welke initiatieven zijn hieromtrent uitgewerkt?
 - b) Welke vaststellingen heeft men per departement, VOI, EVA en IVA hierover reeds kunnen maken?
11. Begin 2019 is eveneens een pool van veerkrachtcoaches binnen de Vlaamse overheid opgericht om zo de primaire preventie van stresssignalen op de werkvloer nog beter te kunnen opvangen en medewerkers copingmechanismen aan te leren om beter met deze stresssignalen om te gaan.
 - a) Hoeveel trajecten werden inmiddels begeleid?
 - b) Lopen er nog proefprojecten rond 'Geïntegreerd welzijnsbeleid'?

- c) Zo ja, waar?
 - d) Tegen wanneer zal een draaiboek worden ontwikkeld ter ondersteuning van het hr-beleid rond preventief welzijn?
12. Naast deze veerkrachtcoaches is er ook een overeenkomst met een externe partner die personeelsleden psychologische begeleiding aanbiedt bij werkgerelateerde problemen, namelijk het Employee Assistance Program (EAP).
- a) Hoeveel nieuwe aanmeldingen waren er bij het EAP sinds het aantreden van de Vlaamse Regering en hoe groot was het aandeel hiervan met als reden burn out?
 - b) Hoe evolueerde het totaal aantal dossiers sinds de start in 2017 en het dossiers met als reden burn out?
 - c) Heeft de oprichting van de pool van veerkrachtcoaches begin 2019 een impact gehad op het aantal dossiers en gespreksuren bij het EAP?
-

Deze vraag werd gesteld aan de ministers Jan Jambon (211), Hilde Crevits (530), Bart Somers (208), Ben Weyts (504), Zuhail Demir (681), Wouter Beke (442), Matthias Diependaele (354), Lydia Peeters (803) en Benjamin Dalle (112).

BART SOMERS

VICEMINISTER-PRESIDENT VAN DE VLAAMSE REGERING, VLAAMS MINISTER VAN BINNENLANDS BESTUUR, BESTUURSZAKEN, INBURGERING EN GELIJKE KANSEN

GECOÖRDINEERD ANTWOORD

op vraag nr. 208 van 26 februari 2021

van **TOM ONGENA**

1. Ik verwijs voor deze deelvraag naar mijn antwoord op de schriftelijke vraag nr. 124 betreffende afvloeiingen die gesteld werd door Jeremie Vaneeckhout op 7 januari 2021. Hier geef ik de stand van zaken van de personeelsbesparing in de diensten van de Vlaamse overheid op 30 juni 2020, opgedeeld per entiteit. In bijlage 1 vindt u de gevraagde gegevens. De besparing op het personeelsbestand wordt gerealiseerd door het niet vervangen van uitstroom, bijvoorbeeld bij pensionering. De Vlaamse Regering keurde met de nota van 6 maart 2020 immers goed dat de besparingsdoelstelling zal worden gerealiseerd zonder naakte ontslagen, conform het sectoraal akkoord 2010-2012. Welke uitstroom er al dan niet wordt vervangen, behoort tot de autonomie van iedere leidend ambtenaar en wordt niet opgevolgd. Er worden geen demografische gegevens bijgehouden van personeelsleden die afvloeien. De opvolging van de personeelsbesparingen gebeurt op niveau van de entiteit niet tot op individueel niveau.
 2. Ik verwijs naar bijlage 2 voor de gevraagde gegevens.
 3. Uit de cijfers over de ziektebeelden betreffende 2019 blijkt dat 9,8% van de ziektedagen veroorzaakt wordt door burn-out. De categorie 'psychische dysfuncties' (waaronder burn-out, depressie en psychiatrische ziektebeelden) vormt samen 32,2% van de ziektebeelden en is zo in 2019 de categorie met het grootste aandeel werkdagen afwezigheid. Het rapport over de ziektebeelden wordt jaarlijks aangeleverd door het Medisch Controleorgaan dat de ziekteafwezigheidsattesten van de personeelsleden bij de Vlaamse overheid verwerkt. De informatie op het ziekteattest is de basis voor dit rapport. Het is mogelijk dat artsen ziektebeelden zoals stress en burn-out niet altijd op het ziekteattest vermelden. Meer informatie over ziektebeelden kan u raadplegen op <http://www.bestuurszaken.be/bedrijfsinformatie/ziektebeelden>. Het rapport over de ziektebeelden voor het jaar 2020 is nog niet beschikbaar.
- Voor de gevraagde gegevens verwijs ik naar bijlage 3.
4. Onderstaande cijfers hebben betrekking op de diensten van de Vlaamse overheid die gebruik maken van het personeelsregistratiesysteem Vlimpers. De gegevens worden weergegeven per beleidsdomein om de anonimiteit van personeelsleden te garanderen. Het ziektepercentage geeft het aantal dagen op 100 weer dat een werknemer afwezig is door ziekte. Het percentage wordt berekend door het aantal ziektedagen af te zetten tegenover het totaal aantal beschikbare dagen

Aantal ziekte-dagen per beleidsdomein naar duur van afwezigheid in de periode 1/10/2019 – 28/02/2021:

Beleids domein	Ziekte-dagen ééndags ziekte	Ziekte-dagen korte ziekte (2-30 KD)	Ziekte-dagen langdurige ziekte (>30 KD)	Ziekte-dagen deeltijds e ziekte
Bd. Kanselarij, Bestuur, Buitenlandse Zaken en Justitie	193,67	1.243,51	4.343,02	760,91
Bd. Kanselarij en Bestuur	1.613,46	10.121,79	31.004,21	7.072,78
Bd. Financiën en Begroting	1.620,60	7.338,64	17.584,00	4.207,66
Bd. Internationaal Vlaanderen	299,46	1.793,67	3.505,63	786,34
Bd. Economie Wetenschap en Innovatie	499,55	2.716,97	8.042,83	1.660,26
Bd. Onderwijs en Vorming	1.010,12	4.816,15	12.779,75	2.619,68
Bd. Welzijn, Volksgezondheid en Gezin	5.206,76	28.181,14	76.761,61	16.781,85
Bd. Cultuur, Jeugd, Sport en Media	1.199,88	6.670,44	20.754,47	3.496,95
Bd. Werk en Sociale Economie	5.130,10	28.069,95	102.471,48	33.082,90
Bd. Landbouw en Visserij	619,00	3.364,25	8.738,75	2.557,20
Bd. Mobiliteit en Openbare Werken	4.061,52	27.062,60	70.425,76	9.171,38
Bd. Omgeving	3.497,30	19.251,56	47.559,14	13.103,18
Bd. Gemeenschapsonderwijs	152,00	730,00	1.143,00	786,41

Ziekteafwezigheidspercentage per beleidsdomein naar duur van afwezigheid in de periode 1/10/2019 – 28/02/2021:

Beleids domein	Ziektepercentage 1 dag	Ziektepercentage kort	Ziektepercentage lang	Ziektepercentage deeltijds
Bd. Kanselarij, Bestuur, Buitenlandse Zaken en Justitie	0,20%	1,28%	4,48%	0,78%
Bd. Kanselarij en Bestuur	0,25%	1,59%	4,87%	1,11%
Bd. Financiën en Begroting	0,41%	1,84%	4,42%	1,06%
Bd. Internationaal Vlaanderen	0,21%	1,26%	2,46%	0,55%
Bd. Economie Wetenschap en Innovatie	0,24%	1,30%	3,84%	0,79%
Bd. Onderwijs en Vorming	0,31%	1,47%	3,91%	0,80%
Bd. Welzijn, Volksgezondheid en Gezin	0,34%	1,82%	4,94%	1,08%
Bd. Cultuur, Jeugd, Sport en Media	0,30%	1,70%	5,27%	0,89%
Bd. Werk en Sociale Economie	0,29%	1,58%	5,78%	1,87%
Bd. Landbouw en Visserij	0,22%	1,21%	3,15%	0,92%
Bd. Mobiliteit en Openbare Werken	0,25%	1,70%	4,42%	0,58%
Bd. Omgeving	0,25%	1,36%	3,36%	0,92%
Bd. Gemeenschapsonderwijs	0,26%	1,27%	1,98%	1,36%

5. a) Een vergelijking van de evolutie van het ziekteverzuim bij de Vlaamse overheid wegens burn-out met de evolutie in de privésector is niet mogelijk. Gegevens over de ziektebeelden in de privésector zijn niet beschikbaar. Omdat er momenteel geen algemeen aanvaarde definitie en officiële normen voor diagnosecriteria bestaan, zijn cijfers over de prevalentie van burn-out heel moeilijk te vinden. Als deze cijfers al beschikbaar zijn, zijn ze bovendien bijzonder moeilijk vergelijkbaar wegens culturele verschillen en de verschillende gebruikte methodologieën. Voor het ogenblik bestaat er dus geen betrouwbare en wetenschappelijk onderbouwde raming van de prevalentie van burn-out.
- b) Tot 2017 heeft de Vlaamse overheid geen specifieke cijfers over het aantal afwezigheden wegens burn-out. Het ziektecontroleorgaan dat tot 2017 de ziekteafwezigheidsattesten van de personeelsleden bij de Vlaamse overheid verwerkt, registreerde burn-out niet afzonderlijk en rapporteerde enkel in algemene categorieën over de oorzaak van de ziekteafwezigheid. Burn-out zat vervat in de categorie 'algemeen psychische dysfuncties'. Meer informatie over ziektebeelden kan u raadplegen op <http://www.bestuurszaken.be/bedrijfsinformatie/ziektebeelden>.
- c) Zoals uit het overzicht per beleidsdomein bij vraag 3 blijkt zijn er beleidsdomeinen waar het percentage van het ziektebeeld burn-out hoger ligt dan bij andere beleidsdomeinen. Er zijn 4 beleidsdomeinen waar het percentage van het ziektebeeld burn-out boven de 10% ligt: Internationaal Vlaanderen, Werk en Sociale Economie, Welzijn Volksgezondheid en Gezin en Omgeving.

- d-e) We dienen heel voorzichtig te zijn met mogelijke verklaringen hiervoor. De redenen voor burn-out zijn multifactorieel en kunnen zowel in de organisatie liggen als bij het individu. Verder spelen de grootte van de organisatie, de samenstelling van het personeelsbestand naar geslacht, leeftijd en niveau en de sector eveneens een rol.
6. Het Medisch Controleorgaan rapporteert over de ziektebeelden. Het rapport voor het jaar 2020 is nog niet beschikbaar.
7. Op niveau van de Vlaamse overheid was er heel veel aandacht voor welzijn van personeelsleden tijdens de coronaperiode door het al bestaande welzijnsaanbod binnen de Vlaamse overheid verder uit te bouwen, bijvoorbeeld:
- Er werden verschillende webinars rond welzijn georganiseerd zowel voor HR, leidinggevenden als voor personeelsleden
 - Personeelsleden kunnen beroep doen op veerkrachtcoaching of andere welzijnsactoren
 - Er werd een meldpunt coronawelzijn opgericht, waar personeelsleden via mail of telefoon terecht kunnen met vragen of behoefte aan psychosociale hulp.
 - Webpagina's rond mentaal welzijn, maar ook rond tips voor gezonde voeding, veilig thuiswerken en duurzaam aan de slag blijven werden uitgebouwd
 - De campagne 'Sport in je kot' werd actief gepromoot bij personeelsleden van de Vlaamse overheid.
8. a) De jaarlijkse gegevens betreffende de ziektebeelden zijn enkel beschikbaar op entiteitsniveau, niet op individueel niveau. Om die redenen is het dus niet mogelijk om de link te leggen tussen diensten waar personeelsleden die themaverloven opnemen niet vervangen worden en de evolutie van het aantal burn-outs binnen die diensten. Daarenboven is de beslissing om een personeelslid al of niet te vervangen afhankelijk van heel wat factoren, waardoor een vervanging binnen diensten soms wel en soms niet gebeurt. Er zijn ook begeleidende maatregelen om een niet-vervangen personeelslid op te vangen, o.a. digitalisering, efficiëntere werkprocessen en indien nodig verschuiven van personeelscapaciteit vanuit andere diensten.
- b) De jaarlijkse gegevens betreffende de ziektebeelden zijn enkel beschikbaar op entiteitsniveau, niet op individueel niveau. Om die redenen is het dus niet mogelijk om de link te leggen tussen diensten waar meerdere personeelsleden uitvallen wegens langdurige ziekte en de evolutie van het aantal burn-outs binnen die diensten. Er zijn ook begeleidende maatregelen om langdurig zieke medewerkers op te vangen, o.a. digitalisering, efficiëntere werkprocessen en indien nodig verschuiven van personeelscapaciteit vanuit andere diensten.
9. a) Er zijn verschillende instrumenten om de werkdruk op te volgen. In de risicoanalyses psychosociaal welzijn wordt werkdruk meegenomen. Op initiatief van minister Somers organiseerde het Agentschap Overheidspersoneel het afgelopen jaar 3 welzijnsbevragingen om de vinger aan de pols te houden bij het Vlaams overheidspersoneel. Deze peiling werd op 3 momenten afgenomen: juni 2020, september 2020 en maart 2021. Via de Personeelspeiling, het 2-jaarlijkse personeelsonderzoek van de Vlaamse overheid, wordt structureel de vinger aan de pols gehouden. In de nieuwe raamovereenkomst 'ondersteuningsaanbod welzijn' is tevens een perceel teammonitoring opgenomen. Verder stimuleren we een kwalitatieve opvolging van werkdruk via agendering op teamvergadering of dialoog tussen leidinggevende en personeelslid (werkbaar werk gesprek). Hierna volgen de antwoorden die ik van de entiteiten van de verschillende beleidsdomeinen ontvangen heb:

Flanders Investment & Trade (FIT) nam en neemt volgende initiatieven rond opvolging van de werkdruk:

- Curatief: opvolging en aanbod psychologische begeleiding via raamcontract Pulso;
- Preventief en curatief: bekendmaking en sensibilisering veerkrachtcoaching en sociale diensten VO (o.m. een tour de table met alle welzijnsactoren VO);
- Herhaling bekendmaking vertrouwenspersonen en integratie in onboardingprogramma nieuwkomers;
- Acties in de FIT Jaaractieplanen Welzijn 2020 en 2021;
- Lange termijn: integratie in het strategisch personeelsplan FIT (waar mogelijk) en opmaak Globaal preventieplan (GGP) cf. het Meerjarig Ondernemingsplan van FIT.

Toerisme Vlaanderen heeft geen specifieke peiling opgezet naar hoe de werkdruk geëvolueerd is sinds oktober 2019, maar kan wel aan de hand van de personeelsbevraging van AgO in oktober 2020 zaken afleiden rond werkdruk (bv. stelling 'ik kan mijn werklevens en privé op elkaar afstemmen'). In juni 2021 staat er ook de risicoanalyse psychosociaal welzijn gepland waar er in het bijzonder naar de werkdruk gepeild wordt.

Het Facilitair Bedrijf voert geen specifieke werkdrukmetingen uit, maar ontwikkelde een aantal acties op vlak van psychosociaal welzijn. Een aantal zitten nog in de pijplijn dit jaar.

Momenteel wordt er in de interne nieuwsbrief tweewekelijks verwezen naar ondersteuning vanuit AgO en de interne vertrouwenspersonen rond mentaal welzijn in coronatijden voor medewerkers. Ook in het personeelsblad wordt hierover gecommuniceerd.

Bij acute psychologische en mentale noden is snelle doorverwijzing van team HR naar Pulso (psychologische ondersteuning) en de veerkrachtcoaches van AgO mogelijk.

Andere acties van Het Facilitair Bedrijf zijn:

- Het organiseren van opleidingen leiding geven op afstand voor alle leidinggevendenden met aandacht voor psychosociaal welzijn - voorjaar 2020;
- Aanbod van verschillende opleidingen, trainingen, webinars mentaal welzijn en veerkracht in coronatijden voor medewerkers via Vlimpers Leren - sinds maart 2020;
- Opvolging welzijnsbevraging in coronatijden van AgO met de directie van Het Facilitair Bedrijf - september 2020;
- Er is sinds begin 2021 een versterkte samenwerking opgestart tussen de interne vertrouwenspersonen en team HR om trends binnen de organisatie op vlak van psychosociaal welzijn te detecteren en op te volgen (waaronder veerkracht en risico burn-out);
- Aftoetsen van bestaande acties van Het Facilitair Bedrijf op het vlak van voorkomen van burn-out bij collega's die na burn-out terugkeerden op onze werkvloer en het verkennen van een welzijnsklimaat en -cultuur binnen de organisatie die bijdragen aan preventie van burn-out bij deze doelgroep (voorzien 2021).

Het **Agentschap Informatie Vlaanderen** (AIV) werkte een specifiek afsprakenkader rond 'werkdruk en vergadercultuur' uit naar aanleiding van de signalen die het kreeg met betrekking tot de werkdruk, vergadercultuur, het welzijn van de medewerkers,... en omdat het agentschap als organisatie veel belang hecht aan het welbevinden van alle medewerkers. Het is hierbij de bedoeling om iedereen bewuster en respectvoller te laten omgaan met agenda's en werktijd, zowel van zichzelf als van anderen. Het afsprakenkader kwam er naar aanleiding van een welzijnsbevraging rond 'werkdruk, vergadercultuur en thuiswerkplekmiddelen' eind 2020. Het afsprakenkader vult het bestaande kader voor plaats- en tijdonafhankelijk werken (PTOW) aan.

Het agentschap wil de vinger aan de pols houden rond het welzijn van haar medewerkers en concrete acties ondernemen, vandaar dat het tweemaandelijks een welzijnsbarometer afneemt bij het personeel. Daarnaast voorziet het ook een aantal maatopleidingen rond welzijn voor de medewerkers en leidinggevers in 2021.

Binnen het **Agentschap Binnenlands Bestuur** (ABB) stond in het coronajaar 2020 het welzijn van de personeelsleden hoog op de agenda van het management. Naast het wekelijks crisissamenleg waarin de flow aan klachten en adviesvragen en de ziekteverzuimcijfers op de voet werden gevolgd, werden heel wat andere initiatieven op touw gezet om een vinger aan de pols te houden en zorg te dragen voor het welzijn van en de verbondenheid tussen de personeelsleden. Zo werden door de afdeling P&O in het kader van het maximale thuiswerk welzijnsbevragingen georganiseerd, webinars aangeboden tot verhoging van de mentale veerkracht van de personeelsleden en over leidinggeven in coronatijden, maar ook meer ludieke initiatieven genomen (zoals een fotowedstrijd, promotie van sport en beweging, informele online koffiebabbels, Radio ABB, december maand van de verbinding) omdat de boog niet altijd gespannen kan staan. Ook konden personeelsleden die stress ervaren gebruik maken van de onlinetool Stressbalancer, die externe preventiedienst IDEWE i.s.m. de KU Leuven ontwikkeld heeft, om het eigen stressniveau te meten en eraan te werken.

Inter monitort prestaties via een projectopvolgingssysteem en tijdsregistratie. Er was een bevraging in het voorjaar van 2020 (naar aanleiding van coronamaatregelen) over welbevinden en werkorganisatie binnen Inter, met koppeling van aanbevelingen en acties.

Muntpunt heeft sinds zijn oprichting steeds een cijfermatige opvolging gehad van ziekte/afwezigheden. Hier waren geen aanpassingen nodig.

Bij **vzw de Rand** houden leidinggevers vinger aan de pols op verschillende manieren: teamvergaderingen, met de jaarlijkse gesprekken werden de medewerkers bevestigd over de impact van de coronacrisis, via Verso – HRwijs konden leidinggevers zich inschrijven om deel te nemen aan de online sessies rond veerkracht. In het voorjaar van 2021 zet vzw de Rand verder in op het belang van veerkracht a.d.h.v. een coachingstraject.

Vzw de Rand heeft a.d.h.v. haar verschillende interne kanalen (intranet, teamvergaderingen) de rol van de vertrouwenspersonen en de externe dienst voor preventie nog eens extra onder de aandacht gebracht.

Het **Departement Financiën en Begroting** gaat voor een meer gerichte vervanging van de uitstroom, wat betekent dat zij bij uitdiensttreding niet standaard kiezen voor werving/vervanging door eenzelfde profiel bij de dienst waar de uitstroom gesitueerd is, maar daar waar de werkdruk het hoogst is.

De **Vlaamse Belastingdienst** (Vlabel) heeft sinds oktober 2019 geen specifieke organisatiebrede initiatieven genomen, maar het is wel een gegeven dat van alle leidinggevers wordt verwacht dat zij de werkdruk binnen hun teams opvolgen en evenwichtig (her)verdelen waar nodig. In de meeste teams zijn daar voldoende opvolgingstools voor beschikbaar. Waar mogelijk wordt ook gezocht naar methoden om werkprocessen nog efficiënter te maken/verder te automatiseren. Indien versterking met extra personeel noodzakelijk is, wordt dit geëscaleerd naar het directiecomité VLABEL.

Het **Departement Economie, Wetenschap en Innovatie** zette in 2020 in op een risicoanalyse rond psychosociaal welzijn (inclusief focusgroepen met een brede vertegenwoordiging van de personeelsleden). Een werkgroep 'Welzijn op het werk'

volgt de welzijnsmateries actief op en is betrokken bij de opmaak van jaaractieplannen en preventie. Het departement neemt deel aan de personeelspeiling en communiceert over de resultaten.

In het kader van coronamaatregelen zet het departement actief in op communicatie (via EWI-berichten) en op maximaal thuiswerk. Alle leidinggevenden volgden een opleiding 'leidinggeven op afstand'. De vertrouwenspersonen nemen hun rol op; er is een eigen aanbod rond coaching bij burn-out, en indien nodig wordt doorverwezen naar Pulso. Tenslotte huldigt het departement de goede praktijk waarbij alle vacatures eerst intern worden aangeboden vooraleer naar de externe arbeidsmarkt wordt gegaan.

Bij **Vlaams Agentschap voor Innoveren en Ondernemen** (VLAIO) werd er in eerste instantie een interne bevraging georganiseerd om te polsen naar hoe personeelsleden zich voelden bij hun taakuitvoering. Deze bevraging was voornamelijk corona-gericht en vond plaats voor de zomer 2020. Aansluitend hierbij werden er ook workshops georganiseerd met het oog op de beleving van de taakuitvoering tijdens corona.

Daarna werd er binnen VLAIO gekozen om op een gestructureerde wijze in te zetten op het monitoren van het welzijn van personeelsleden. Dit aan de hand van welzijnsbevestigingen. Hiervoor wordt een beroep gedaan op Pulso (<https://pulso-europe.eu/nl>). Het gaat hier over algemeen welzijn met inbegrip van de perceptie van werkdruk en work/life balance.

Het **Departement Welzijn, Volksgezondheid en Gezin** beschikt niet over een generiek instrument om de werkdruk binnen de organisatie op een systematische manier in kaart te brengen en te meten.

De afdeling Justitiehuisen beschikt wel over een tool om de dossierverdeling conform de personeelscapaciteit per justitiehuis te optimaliseren. De achtergrond van deze tool is wachtlijsten vermijden/afbouwen en heeft in se geen uitstaans met de problematiek van (stijgend) ziekteverzuim.

In het **Openbaar Psychiatrisch Zorgcentrum Geel** (OPZ Geel) worden volgende initiatieven genomen:

- Bevraging en analyse in het kader van ziekteverzuim van alle vormen van langdurig zieken inclusief psychosociaal welzijn;
- Aanwerving van een halftijds psychologe met (tijdelijke) middelen uit het Zorgpersoneelsfonds voor psychologische ondersteuning en/of actieve professionele begeleiding om psychosociale risico's bij medewerkers op het werk te voorkomen;
- Interne bevraging onder andere met betrekking tot de psychosociale aspecten bij medewerkers tijdens de eerste covid-golf.

In het **Openbaar Psychiatrisch Zorgcentrum Rekem** (OPZC Rekem) zijn een aantal HR-thema's geïmplementeerd die toelaten de evolutie van de werkdruk te monitoren:

- Het onthaaltraject waarbij nieuwe medewerkers gedurende het eerste werkjaar worden opgevolgd. Er zijn onthaalgesprekken voorzien waarin het welbevinden van nieuwe medewerkers opgevolgd worden.
- De exitinterviews die afgenomen worden bij de medewerkers die de organisatie verlaten. Ook hier bevraging men de ervaren stress en werkdruk. Voor 2020 heeft OPZC Rekem 11 exitbevestigingen bekomen.
- Daarnaast neemt OPZC Rekem om de 4 jaar een personeelstevevredenheidsmeting af bij de personeelsleden. Stress en werkdruk zijn standaardvragen binnen deze meting. De meest recente meting is in januari 2021 uitgevoerd.
- In het re-integratiebeleid heeft OPZC Rekem zowel voor de leidinggevenden als voor de dienst personeelsbeheer een rol beschreven. In contacten met het zieke

personeelslid vraagt men steeds of er iets aan de werksituatie moet veranderen om naar re-integratie toe te kunnen werken. Deze aanpassing aan de werksituatie leidt vaak tot vermindering van stress en van werkdruk.

- In februari 2021 is OPZC Rekem samen met een externe consultant gestart met een project "flexibel roosteren". Dit project moet toelaten de werk-privé balans van medewerkers te optimaliseren. Daarnaast is een ander doel van dit project het werkcomfort op de vloer te verhogen. OPZC Rekem verwacht dat dit traject einde 2021 is afgerond.

Het **Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap** (VAPH) neemt volgende initiatieven:

- Bij teams met operationele taken wordt de evolutie van de caseload afgezet tegen de aanwezige VTE's. Indien nodig wordt er teamoverschrijdend meegewerkt.
- De verzuimcijfers worden permanent opgevolgd en geïnterpreteerd.
- Het komt aan bod in de persoonlijke gesprekken met leidinggevers, HR-team, veerkrachtcoach, ...
- Er is een organisatiebrede bevraging geweest midden 2020 waarin expliciet gevraagd werd naar de werkdruk.
- Bij aanwervingen ondanks de besparingscontext, bijvoorbeeld n.a.v. een vertrek of een pensionering, dan wikt en weegt VAPH steeds af waar het die vervanging zal doen. De werkdruk binnen teams is daar een element dat in rekening wordt gebracht.

Het **Agentschap Uitbetaling Groeipakket** (VUTG) volgt sedert de oprichting in januari 2019 de werkdruk op via een wekelijks overlegforum. Sedert de start van de corona-crisis in maart 2020 werd er daarnaast een crisisteam/opvolgteam opgericht met vertegenwoordiging van de verschillende afdelingen van het agentschap én team HR. Dit team neemt twee keer per week de evolutie van de ziektecijfers onder de loep en daarnaast wordt de evolutie gerapporteerd van de dossier- en telefoonlast, alsook van de vragen die VUTG bereiken via mail. Bij pieken in de werkbelasting of bijkomende prioritaire opdrachten worden onmiddellijk initiatieven genomen om de opdrachten te spreiden over meerdere teams of om extra menskracht in te zetten.

Zorg en Gezondheid beschikt niet over een generiek instrument om de werkdruk binnen de organisatie op een systematische manier in kaart te brengen en te meten. Het agentschap heeft uiteraard een sterke stijging van de werkdruk gemerkt door de huidige pandemie. Binnen het agentschap is afgesproken dat overuren die gepresteerd worden o.w.v. covid-taken, consequent worden doorgegeven zodat deze gecompenseerd kunnen worden (zowel via uitbetaling als via recup). Personeelsleden die niet rechtstreeks betrokken zijn bij het bestrijden van covid-19, nemen, in de mate van het mogelijke, taken van collega's die wel betrokken zijn bij het bestrijden van covid-19 over. Ook voor hen is de werkdruk sterk gestegen. Op deze manier konden cruciale recurrente taken toch nog uitgevoerd worden.

Ook langdurige ziekte wordt opgevolgd. Het Agentschap biedt coaching en psychologische ondersteuning aan voor alle personeelsleden, zowel preventief als curatief. Collega's die na een lange ziekteperiode terug aan de slag willen, starten met een re-integratietraject. Zorg en Gezondheid krijgt hiervoor ondersteuning van gespecialiseerde collega's van AgO.

Binnen **Opgroeien** wordt de evolutie van de werkdruk en bijhorende impact via volgende initiatieven opgevolgd:

- Oprichting van een werkgroep werkdrukmeting en prioriteitenstelling in 2020;
- Het aanwenden van specifieke tools om de werkdruk objectief in kaart te brengen:
 - Werklastmeting;
 - Werkverdelingstool (om werkdruk te objectiveren, en taken te verdelen);

- Het analyseren van data van belangrijke indicatoren:
 - Systematische opvolging ziektecijfer en bijhorende parameters;
 - Systematische opvolging en analyse agressie-incidenten;
 - Kwantitatieve en kwalitatieve analyse van de EAP-trajecten via Pulso;
- Via kwalitatieve input van HR en andere welzijnsactoren, zoals veerkrachtcoaches, rollen energie, groepsbegeleiders, vertrouwenspersonen, ...;
- Door gebruik te maken van teaminterviews.

Departement Cultuur, Jeugd en Media (DCJM) heeft in november-december 2020 een welzijnsbevraging in samenwerking met IDEWE - risicoanalyse psychosociaal welzijn. Resultaten hiervan worden verwacht in 2021.

Daarnaast heeft DCJM in 2020 het traject Rewind, Resilience, Reconnect opgezet. In deze workshops wordt ook gewerkt rond veerkracht. Dit is niet puur gericht op de opvolging van werkdruk maar brengt veerkracht wel in kaart en maakt het bespreekbaar binnen het team.

DCJM communiceerde ook het aanbod en de initiatieven van AgO (waar in de vraag naar verwezen wordt) via verschillende kanalen binnen de organisatie (Zeppos, Yammer, eigen overlegmomenten).

Binnen het agentschap **Sport Vlaanderen** werd eind 2020 aan alle personeelsleden de kans gegeven om in gesprek te gaan met het management over hun ervaringen en hun welzijn sedert de coronacrisis. Tijdens 24 virtuele ontmoetingsmomenten was een dialoog mogelijk met de administrateur-generaal, de algemeen directeur en het betrokken afdelingshoofd. De werkdruk was hierbij een belangrijk item. Dit resulteerde in een reeks aandachtspunten waar het management in samenwerking met HR sindsdien mee aan de slag gegaan zijn.

Binnen **Departement Werk en Sociale Economie** (DWSE) zet men actief in op sensibilisering en dialoog rond werkbaar werk. Met het project werkbaar werk (sinds 2019), zet DWSE in op thema's als werkdruk, zorgzame omgang met ziekte, communicatie, waardering, enz. Een specifiek initiatief is onder meer de bewustwordingsacties en sessies rond veerkracht en detecteren van/ omgaan met stress(signalen) voor medewerkers en leidinggevenden. Over het aanbod rond (op maat) ondersteuning op vlak van welzijn (veerkrachtcoaching, re-integratietrajecten, ...) wordt ook actief gecommuniceerd.

Daarnaast zet DWSE in op interne mobiliteit (flex-rollen = rollen die talenten van DWSE kunnen opnemen naast hun functie, tijdelijke ter beschikkingstelling, enz.) en studenten (jobstudenten/ stagiairs) om o.a. tijdelijke werkvermeerdering of tekort aan personeelscapaciteit (wegens bv. langdurige afwezigheid) en de werkdruk binnen een dienst op te vangen.

Voor wat betreft het monitoren van werkdruk wordt vandaag binnen DWSE vooral ingezet op datamonitoring m.b.t. aantal dossiers (capaciteit, piekmomenten) en doorlooptijden. Het departement onderzoekt met de deelprojectgroep werkdruk (project werkbaar werk) welke stappen we nog kunnen zetten in het monitoren van en omgaan met werkdruk.

Prangende vragen rond personeelscapaciteit en werkdruk worden besproken op het Directiecomité, waar beslist wordt over prioriteiten en eventuele extra inzet of tijdelijke mobiliteit van mensen, rekening houdend met het koppenverhaal en de budgettaire context.

Het **departement Landbouw en Visserij** nam onderstaande initiatieven:

- Januari 2020: uitvoering van een risicoanalyse psychosociaal welzijn i.s.m. IDEWE – hierbij een meting van de werkdruk;
- Juni 2020: Interne corona-enquête naar welzijn, werkomstandigheden en druk;
- Najaar 2020 werd verder aan de slag gegaan met analyses uit RA psychosociaal welzijn:

- o Organiseren focusgroepen gehouden rond o.a. werkdruk op departementaal niveau (bespreking van werkdruk en acties formuleren);
 - o reflectiemomenten op afdelingsniveau (waar o.a. werkdruk werd besproken);
- Werkdruk als item in PLOEG-gesprekken 2021.

Het **Instituut voor Landbouw-, Visserij- en Voedingsonderzoek** (ILVO) nam onderstaande initiatieven:

- Werkdruk als vast item bij de PLOEG-gesprekken;
- Interne enquête bij ILVO over thuiswerk in februari 2021;
- Open gesprekscultuur die de bespreekbaarheid van werkdruk met collega's, leidinggevend en interne coach gemakkelijker maakt.

Het **departement Mobiliteit en Openbare Werken** (DMOW) heeft ook in 2020 deelgenomen aan de tweejaarlijkse personeelspeiling. De resultaten werden vorige week ontvangen. Deze worden de komende periode geanalyseerd. Het aspect van werkdruk komt hier ook aan bod. Er wordt dan ook de vergelijking gemaakt met de resultaten van de Personeelspeiling 2018.

Binnen DMOW wordt veel belang gehecht aan het welzijn van de medewerkers. De HR-partners zitten maandelijks samen met elk afdelingshoofd. Tijdens deze gesprekken worden HR-vraagstukken op tafel gelegd en besproken en verschaffen de afdelingshoofden een beeld van hun afdelingen. Aspecten zoals werkdruk komen daar aan bod. Ook via exitgesprekken (die de vertrekkende medewerkers op vrijwillige basis doen) krijgen ze vaak ook zicht op evolutie van werkdruk binnen de afdelingen.

In de periode van juni 2020 tot september 2020 heeft een bevraging gelopen binnen alle teams. Daar werden medewerkers bevraagd over hun ervaringen, bekommernissen, bezorgdheden, ... tijdens de coronaperiode.

In het kader van het project aanwezigheidsbeleid 'preventie' dat dit jaar opgestart zal worden, zal aandacht besteed worden aan preventieve acties om het welzijn van medewerkers te ondersteunen.

Rekening houdend met de stijgende werkdruk wil **Agentschap Wegen en Verkeer** (AWV) in haar organisatie extra aandacht besteden aan verbondenheid en leiderschap. In het lopende leiderschapstraject moedigt het agentschap leidinggevend en aan om oog te hebben voor het welzijn van de teamleden (waarbij werkdruk een deelfactor is) en om de verbondenheid binnen het team te stimuleren. Ook voorziet AWV een personeelsbevraging rond welzijn in het kader van de risicoanalyse psychosociaal welzijn. Op die manier kan het agentschap het welzijn monitoren en tevens gepaste maatregelen nemen gebaseerd op de resultaten van deze bevraging.

Binnen het **Agentschap voor Maritieme Dienstverlening en Kust** (MDK) worden er jaarlijkse werkdrukmetingen gemaakt voor de functiegroep loodsen.

Voor andere functiegroepen is er geen gestructureerde opvolging van de werkdruk. Wel werden in het verleden ad hoc werklasmetingen gedaan, dit voornamelijk voor functies in continudienst.

De Vlaamse Waterweg (DVW) heeft in 2019 een risicoanalyse psychosociale risico's laten uitvoeren. Deze analyse omvatte zowel een kwantitatief als kwalitatief luik en hierin is onder andere gepeild naar stress maar geen evolutie gemeten. Daarnaast heeft DVW eind vorig jaar deelgenomen aan de VO-brede Personeelspeiling, waarin gepeild werd naar het welbevinden in het algemeen van de personeelsleden.

Het **departement Omgeving** neemt geen specifieke initiatieven bovenop generieke en wettelijke monitoring van personeelspeiling en psychosociale risicoanalyse.

Agentschap Onroerend Erfgoed voert een werklastmeting uit voor de opmaak van het personeelsplan.

In kader van het actieplan welzijn werd het thema werkdruk mee opgenomen in de risicoanalyse psychosociaal welzijn.

Tweejaarlijks participeert het agentschap aan de personeelspeiling, waarin ook vragen opgenomen zijn rond werkdruk.

De leidinggevendenden van het agentschap krijgen in hun leiderschapstraject ook specifieke handvaten om met werkdruk om te gaan. Zo organiseerde Agentschap Onroerend Erfgoed in 2020 een workshop rond het herkennen van signalen van stress en burn-out. Later op het jaar werd deze workshop ook georganiseerd voor alle medewerkers van het agentschap.

Tijdens het voorbije coronajaar had het agentschap bijzondere aandacht voor het fysiek en mentaal welzijn van personeelsleden. Zo communiceerde Agentschap Onroerend Erfgoed regelmatig over de VO-brede ondersteuningsmogelijkheden van AgO en Sport Vlaanderen.

Agentschap Wonen-Vlaanderen heeft geen specifieke peiling opgezet naar hoe de werkdruk geëvolueerd is sinds oktober 2019, maar kan wel aan de hand van de personeelsbevraging van AgO in oktober 2020 zaken afleiden rond werkdruk (bv. stelling 'ik kan mijn werklevens en privé op elkaar afstemmen'). De antwoorden op deze bevraging zijn nog maar net aangeleverd en moeten verder verwerkt worden. Wonen-Vlaanderen verwijst in haar communicatienieuwsbrieven steeds naar de acties van AgO rond welzijn in coronatijden. Bij acute psychologische en mentale noden is snelle doorverwijzing van team HR naar Pulso mogelijk.

De **Vlaamse Maatschappij voor Sociaal Wonen** (VMSW) meet waar mogelijk werk volumes en stemt er haar personeelsplan op af. De directie monitort daartoe maandelijks de bezetting op het PEP, en herschikt waar nodig en mogelijk. Binnen de contouren van de besparingsdoelstellingen en het "meer doen met minder" probeert de VMSW op die manier de werkdruk realistisch te houden.

Werkdruk is evenwel niet enkel een kwestie van tijd en werk volumes, maar ook van een algemeen welbevinden op het werk; het zijn op elkaar inwerkende onderdelen van een breed HR-beleid om de doelstelling "meer doen met minder" zo realistisch mogelijk te houden en om met tevreden werknemers grotere werk volumes aan te kunnen. Daarom heeft de VMSW in 2016 de ambitie geformuleerd om tegen 2020 inzake personeelstevredenheid tot de top 10 van de Vlaamse overheid te behoren en nam ze verschillende initiatieven om de personeelstevredenheid van haar medewerkers te verhogen. Zo formuleerde de VMSW een HR-strategie met o.m. een pijler "inspirerend leiderschap", waarmee ze leidinggevendenden wil ontwikkelen die de organisatie en haar medewerkers voldoende wendbaar maken. De VMSW zet ook sterk in op een goede interne communicatie, die voor een grote verbondenheid met de organisatie en met de collega's onderling zorgt.

Uit de personeelspeiling blijkt dat de tevredenheid op de stelling "ik heb voldoende tijd om mijn werk goed te kunnen doen" vrij gelijkmatig gestegen is sinds 2016.

- b) Het rapport voor het jaar 2020 betreffende de ziektebeelden is nog niet beschikbaar. Het is dus niet mogelijk om te rapporteren over de jaarlijkse evolutie van burn-outs sinds oktober 2019.

Werkdruk is slechts één factor in het ontstaan van burn-out. Een langdurig onevenwicht tussen werkeisen en hulpbronnen kan tot burn-out leiden. Werkeisen omvatten omgevingsfactoren die een continue fysieke, emotionele of cognitieve inspanning vragen. Hulpbronnen omvatten omgevingsfactoren die medewerkers helpen om hun werkdoelstellingen te bereiken, zichzelf te ontwikkelen, en constructief om te gaan met werkeisen. Hulpbronnen stimuleren bevologenheid en verminderen het negatieve effect van werkeisen op burn-out.

Op basis van wetenschappelijke evidentie grijpen organisaties best in op zowel werkeisen als op hulpbronnen om een positieve spiraal van bevlogenheid, gezondheid, en motivatie te bereiken. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat de werkomgevingsfactoren een grotere rol spelen bij ontstaan van stress en burn-out dan individuele kenmerken.

- Werkeisen of stressoren: o.a. emotionele belasting, hoge werkdruk, rol conflict en ambiguïteit, fysiek zwaar werk, tekort aan middelen, veel deadlines op korte termijn, ingewikkeld werk, slechte werkrelaties, onduidelijke doelen, teveel bureaucratische regelgeving, werk-privé onbalans
- Hulpbronnen of energiegevers:
 - werkgerelateerd: o.a. mate van autonomie, controle, inspraak, taakvariatie, ontwikkelmogelijkheden, werk-rol fit (talenten), coachende leiderschapstijl, krijgen van feedback, waarden-fit (zingeving en verbinding), intrinsieke motivatie voor het werk, sociale steun door collega's en leidinggevende, duidelijke doelen en taken
 - persoonlijke: o.a. gezondheid, zelfvertrouwen, veerkracht, optimisme, assertiviteit, emotionele stabiliteit, energie-management, timemanagement

10. a) In het raamcontract controlegeneeskunde is het sinds 2017 mogelijk om apart te rapporteren over het ziektebeeld burn-out. Op 17 maart 2021 is het dashboard welzijn gelanceerd. Dit dashboard stelt het topkader, het middenkader, de HR business partner en de HR-generalist in staat de welzijnscijfers van hun entiteit op te volgen en te benchmarken met het gemiddelde van de Vlaamse overheid. Zo kan het welzijnsbeleid beter gemonitord worden.

b) Hiervoor verwijs ik naar bovenstaande antwoorden.

11. a) Sinds de start in januari 2019 werden er inmiddels 244 trajecten veerkrachtcoaching begeleid (123 trajecten in 2019 en 140 trajecten in 2020). Een traject bestaat gemiddeld uit 5 gesprekken.

b) en c) Momenteel loopt binnen het Agentschap Overheidspersoneel een proefproject rond het project 'Geïntegreerd welzijnsbeleid'. Dit project zal uitmonden in een webtool 'Welzijnskompas' met een stappenplan om tot geïntegreerd welzijnsbeleid te komen en met tools voor HR, leidinggevenden en personeelsleden rond de 5 hefboomen die welzijn bepalen (inzetbaarheid, leiderschap, zinvol werken, werk privé balans en het nieuwe werken).

d) Op de website [Stress en burn-out | Vlaanderen Intern](#) staat al veel materiaal en een toolbox rond aanwezigheidsbeleid zodat HR-professionals kunnen inzetten op preventief welzijnsbeleid. In april 2021 lanceren we een nieuwe raamovereenkomst waarin een perceel rond ondersteuning bij het opmaken van preventief welzijnsbeleid en reïntegratiebeleid is opgenomen. In het 'Welzijnskompas' dat binnenkort gelanceerd wordt, is ook een 7-stappenplan opgenomen om te komen tot een geïntegreerd welzijnsbeleid.

12. a) Sinds het aantreden van de Vlaamse regering op 2 oktober 2019 zijn er in totaal 244 nieuwe aanmeldingen geweest bij het Employee Assistance Program (EAP) voor psychologische begeleiding om het vertrouwen van een personeelslid in zichzelf en de werkomgeving te herstellen. In 2019 was het aandeel met als reden burn-out 17%, in 2020 was dat aandeel 29%.

b) De evolutie van het aantal dossiers sinds 2017 en het percentage dossiers met als reden burn-out wordt weergegeven in onderstaande tabel

Jaartal	# EAP-dossiers	% burn-out
2017	141	29%
2018	166	36%
2019	168	17%
2020	195	29%

In 2020 is er een stijging van het aantal EAP-dossiers. Verschillende factoren spelen hierin mee, onder andere het feit dat mijn administratie het aanbod van de verschillende welzijnsactoren meer in de kijker hebben gezet.

- c) De oprichting van de pool van veerkrachtcoaches begin 2019 heeft geen impact gehad op het aantal dossiers en gespreksuren bij het EAP, deze blijven over de jaren heen vrij constant. Het zijn 2 mogelijke welzijnsactoren die naast elkaar kunnen bestaan en aanvullend zijn op elkaar. Het EAP-beleid is zo aangepast dat er pas contact kan opgenomen worden met het EAP indien eerst een interne welzijnsactor binnen de entiteit werd aangesproken.

BIJLAGEN

1. [Stand van zaken personeelsbesparing 2020-2024 in de Vlaamse overheid op 30 juni 2020](#)
2. [Evolutie van het aantal ziektedagen en ziektepercentage per beleidsdomein opgedeeld naar geslacht, statuut, niveau en leeftijdscategorie over de periode 1/10/2019 - 31/12/2020](#)
3. [Aantal ziektedagen en ziektepercentage te wijten aan burn-out per beleidsdomein opgedeeld naar gender, statuut, niveau en leeftijd voor het jaar 2019](#)