Vlaams Parlement

SCHRIFTELIJKE VRAAG

nr. 282
van **ROBRECHT BOTHUYNE**
datum: 5 mei 2021

---

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

Vlaamse overheid - Meting welzijn personeel

De Vlaamse overheid investeert in een preventief beleid en een actieplan rond werkgebonden stress en burn-out. Door te werken aan welzijn, creëert de Vlaamse overheid een werkomgeving waarin mensen zich goed voelen, waardoor ze hun potentieel kunnen ontwikkelen ten voordele van zichzelf en van hun organisatie.

In het kader van het actieplan werkgebonden stress en burn-out zijn er verschillende projecten uitgerold over meerdere jaren heen. Zo is er in 2019 een proefproject geweest om het welzijn te meten, een proefproject rond geïntegreerd welzijnsbeleid, en in 2020 een dashboard welzijn en 'welzijnskompas'. Dit dashboard en welzijnskompas zijn gepland voor 2021. Via het welzijnskompas wil de minister entiteiten handvaten aanreiken om een onderbouwd welzijnsbeleid te ontwikkelen dat tevens geïntegreerd is met andere hr-domeinen.

Uit de evaluatie van het actieplan stress en burn-out kwamen nog verschillende werkpunten naar voren, waaronder een meer geïntegreerde aanpak en samenwerking tussen de verschillende welzijnsactoren, de rol van leidinggevenden, vertaling van beleid naar concrete aanpak en het uitwerken van een beleidskader rond re-integratie.

De minister vermeldt in zijn beleidsnota 2019-2024 HR-beleid en Audit Vlaamse Overheid de strategische doelstelling om het welzijnsbeleid te versterken. Dit onder meer door de Gemeenschappelijke Dienst voor Preventie en Bescherming (GDPB) over te hevelen naar het Agentschap Overheidspersoneel. Een andere piste die aan deze strategische doelstelling moet bijdragen, is het realiseren van een re-integratiebeleid op het niveau van de Vlaamse overheid. Dat vergt samenwerking tussen actoren op horizontaal niveau en de lokale actoren in de entiteiten. Zo zijn duidelijke rolafspraken en het inzetten op de verdere professionalisering van elk van de actoren in hun rol, cruciaal.

1. Welke resultaten kwamen uit het proefproject om het welzijn te meten naar voren? Welke werkpunten kwamen naar voren en hoe zal men die in de toekomst aanpakken?
2. Welke indicatoren worden bij het dashboard welzijn gebruikt om het welzijn op het niveau van entiteit, team en individu te meten? Hoe worden deze indicatoren gemeten? Kan de minister telkens de 'streefwaarden' aanduiden?
3. Welke resultaten kwamen uit het proefproject van 2019 rond geïntegreerd welzijnsbeleid naar voren?

4. Kan de minister meer toelichting geven over de handvaten die al aangereikt werden of aangereikt kunnen worden om een onderbouwd welzijnsbeleid te ontwikkelen? Graag opgedeeld per component, met telkens enkele voorbeelden per component.
5. Met welke concrete ingrepen wil de minister de werkpunten naar aanleiding van de evaluatie van het actieplan stress en burn-out aanpakken?
6. Welke profielen uit welke disciplines zetelen in de Gemeenschappelijke Dienst voor Preventie en Bescherming? Welke timing wordt vooropgesteld voor de overheveling?
7. Kan de minister meer toelichting geven over de gemaakte rolafspraken en de verdere professionalisering van elk van de actoren in het kader van het re-integratiebeleid?

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

ANTWOORD
op vraag nr. 282 van 5 april 2021
van **ROBRECHT BOTHUYNE**

---

1. Uit het proefproject om welzijn te meten, kwamen volgende resultaten naar voren:
   - Een permanente monitoring van welzijn is noodzakelijk, niet enkel een éénmalige momentopname.
   - Een welzijnsmonitoring dient te resulteren in een actieplan dat structureel moet opgevolgd worden.
   - Kwantitatieve en kwalitatieve opvolgmethoden worden best gecombineerd.
   - Een geïntegreerde aanpak op niveau van organisatie, team en individu geeft de beste resultaten.

   Het Agentschap Overheidspersoneel stemt zijn dienstverlening op vlak van welzijn af op de noden van de entiteiten op vlak van welzijnsmonitoring:
   - Vanaf maart 2021 is het dashboard welzijn beschikbaar: entiteiten kunnen de evolutie van hun ziektecijfers opvolgen en hun cijfers benchmarken met de Vlaamse overheid. Het dashboard maakt een dynamische opvolging van ziektecijfers mogelijk terwijl dit in het verleden vooral statisch gebeurde.
   - Vanaf juli 2021 zullen de entiteiten gebruik kunnen maken van het perceel 'monitoring' van de nieuwe raamovereenkomst 'ondersteuningsaanbod psychosociaal welzijnsbeleid, -monitoring en -acties'. Via dit perceel wordt een monitoringstool aangeboden die welzijnsindicatoren in kaart brengt. Dit kan op niveau van een team of op niveau van de volledige entiteit zijn. De tool resulteert in een prioriteitenmatrix waaraan een actieplan kan gekoppeld worden.
   - Daarnaast zijn er de wettelijk verplichte risicoanalyses psychosociaal welzijn die entiteiten 5-jaarlijks uitvoeren. Deze risicoanalyses vormen de basis voor een geïntegreerd globaal preventieplan, jaarlijks vertaald in een actieplan, waar preventiemaatregelen participatief worden uitgewerkt.
   - Tenslotte is er nog het aanbod van de tweejaarlijkse Personeelspeiling waarmee entiteiten welzijnsindicatoren kunnen monitoren en zich tevens kunnen benchmarken met de resultaten op niveau van de Vlaamse overheid. Ook de periodieke welzijnsbevragingen die ik tijdens de corona-periode uitvoerde gaf waardevolle informatie over het welbevinden van de personeelsleden van de Vlaamse overheid en de evolutie ervan tijdens deze periode.

2. In het dashboard welzijn worden de indicatoren ziekteafwezigheidspercentage, ziekteduur en meldingsfrequentie weergegeven op niveau van de afdeling of de entiteit. Deze indicatoren worden in het dashboard opgenomen overeenkomstig de rapporteringsdefinities (https://overheid.vlaanderen.be/rapporteringsdefinities). Het dashboard welzijn geeft geen welzijnsindicatoren op niveau van het individuele personeelslid weer.
   Ik verkies niet te werken met algemene streefwaarden, aangezien welzijnsindicatoren door heel wat contextfactoren worden beïnvloed zoals o.a. de grootte van de organisatie, de samenstelling van het personeelsbestand (geslacht, leeftijd en niveau) en de sector.
   Vanaf juli 2021 zullen entiteiten in het dashboard wel kunnen zien hoe hun indicatoren zich verhouden tot het gemiddelde binnen de Vlaamse overheid.

3. Uit het proefproject van 2019 rond geïntegreerd welzijnsbeleid kwamen volgende resultaten naar voren:
   - De aanpak van welzijn dient verbonden te zijn met andere HR-topics zoals leiderschap, loopbaanbeleid, leren en ontwikkelen, prestatiemanagement, …
   - Wetenschappelijk onderzoek uitgevoerd door Vlerick Business school toont aan dat er 5 hefbomen zijn die welzijn bepalen: 1) inzetbaarheid 2) leiderschap 3) zinvol werken 4) werk-privé balans en 5) het nieuwe werken. Uit het proefproject bleek dat de HR-professionals op zoek waren naar manieren om deze 5 hefbomen concreet te vertalen in hun welzijnsbeleid.
   - Welzijnsbeleid en welzijnsacties dienen op elkaar afgestemd te worden.
   - De bijdrage van het welzijnsbeleid en de welzijnsacties tot het welzijn van de personeelsleden moet gemonitord worden.
   - Personeelsleden dienen geactiveerd te worden om aan hun welzijn te werken.
   - Alle welzijnsactoren dienen op een geïntegreerde manier met elkaar samen te werken. Deze geïntegreerde samenwerking wordt gefaciliteerd door de inkanteling van de Gemeenschappelijke Dienst Preventie en Bescherming (GDPB) binnen het Agentschap Overheidspersoneel (zie ook vraag 6).

4. Het Agentschap Overheidspersoneel lanceerde in mei het 'welzijnskompas'. Dit instrument ondersteunt HR-professionals bij het opzetten van een onderbouwd en geïntegreerd welzijnsbeleid. In de rubriek 'Welzijnsbeleid' kan de HR-professional via een 7-stappenplan en bijhorende tools een welzijnsbeleid opstellen voor hun organisatie of het bestaande beleid aanpassen of upgraden.
   De verschillende stappen worden schematisch weergegeven op volgende webpagina: https://welzijnskompas.vlaanderen.be/welzijnsbeleid

   Hieronder volgt een korte omschrijving van iedere stap en ter illustratie ook één van de tools die kan ingezet worden bij de betreffende stap.

   Stap 1 – Start met het WAAROM
   Ga na wat de visie-missie van de entiteit is en hoe een strategisch HR- en welzijnsbeleid hieraan kan bijdragen. Het welzijnsbeleid moet aansluiten bij het DNA van de organisatie.
   Tool: visie-missie oefening
   https://overheid.vlaanderen.be/toolbox/strategieformulering/stappenplan

   Stap 2 – De situatie AS IS
   In kaart brengen wat er in de organisatie al gebeurd rond welzijn.
   Tool: via de inspanning-impact matrix de huidige initiatieven in kaart brengen

   Stap 3 – Rollen en verantwoordelijkheden
   Een welzijnsbeleid alleen is onvoldoende. Er zijn ambassadeurs nodig die het welzijnsbeleid mee opvolgen en uitdragen.
   Tool: verschillende stakeholders in kaart brengen en rollen en verantwoordelijkheden toekennen én draagvlak creëren bij de personeelsleden.
   https://overheid.vlaanderen.be/organisatie/projectmanagement/taken-en-rollen-binnen-een-project

   Stap 4 – De situatie TO BE
   Er moet een antwoord zijn op deze vragen: Welke resultaten streef je na? Wat wil je bereiken? Hoe wil je dit bereiken? Vertaal dit in een slagzin die het welzijnsbeleid van de entiteit kenmerkt.
   Tool: spiegeldocument

   Stap 5 – Middelen en terugverdieneffect
   De tijd en de middelen (budget, VTE, expertise,…) die aan het welzijnsbeleid besteed worden duidelijk maken en verantwoorden.

Tool: budgetbespreking met directieteam. Welk budget nodig en wat zal het opleveren?

Stap 6 – Actie
Het is belangrijk projectmatig te werk te gaan en een projectplan op te maken waarin volgende onderdelen opgenomen worden:
- *Operationele doelstellingen*
- *Rollen en verantwoordelijkheden*
- *Tijdslijn*
- *Resultaten en meetfactoren.*

Ook nadenken over een goed communicatieplan (eventueel hierbij gebruik maken van gedragsinzichten/nudging van personeelsleden om hen tot gewenste gedrag te brengen).
Tool: projectplan - actieplan
https://overheid.vlaanderen.be/personeel/hr-kader/hr-beleidsplan-opmaken
https://overheid.vlaanderen.be/toolbox/projectmanagement

Stap 7 – Meet en weet
De monitoring kan gebeuren op basis van een PDCA-cyclus waarbij het actieplan op regelmatige basis geëvalueerd wordt met het oog op mogelijke bijsturingen.
Bepalen welke data je gaat opvolgen en op welk niveau (individueel, team of organisatie)
Tool: Vanaf juli 2021 zullen de entiteiten gebruik kunnen maken van het perceel monitoring van de nieuwe raamovereenkomst 'Ondersteuningsaanbod psychosociaal welzijnsbeleid, -monitoring en -acties'.

5. Voor het antwoord op deze vraag verwijs ik graag naar mijn antwoord op schriftelijke vraag nr. 237 "Vlaamse overheid – Inzet veerkrachtcoaches" (vragen 6 en 7) die door u werd gesteld op 19 maart 2021.

6. De Gemeenschappelijke Dienst voor Preventie en Bescherming (GDPB) werd met ingang van 1 september 2020 overgeheveld van het Departement Kanselarij en Bestuur naar het Agentschap Overheidspersoneel.
   Binnen de GDPB werken collega's samen rond de verschillende welzijnsdisciplines (arbeidsveiligheid, arbeidshygiëne, leefmilieu, verfraaiing van de werkplaatsen, ergonomie, psychosociaal welzijn en gezondheidszorg).
   De GDPB bestaat momenteel uit 20 preventieadviseurs arbeidsveiligheid, aangevuld met 2 preventieadviseurs ergonomie en 3 preventieadviseurs psychosociale aspecten.

7. De re-integratie van personeelsleden van de Vlaamse overheid wordt opgezet volgens de principes van casemanagement, waarbij de re-integratiemedewerker van de entiteit in eerste lijn het traject coördineert en zorgt voor afstemming met de verschillende belanghebbenden (personeelslid, leidinggevende en HR). De adviseurs re-integratie en personeelsmobiliteit van het Agentschap Overheidspersoneel bieden een tweedelijnsondersteuning aan in de vorm van een professionaliseringstraject. Om de entiteitsre-integratiemedewerkers bijkomend te ondersteunen in hun rol worden opleidingsmodules, intervisies, advies en mentoring, lerende netwerkmomenten, en e-tools aangeboden. Daarnaast hebben de adviseurs re-integratie en personeelsmobiliteit structurele overlegmomenten met de Dienst Diversiteitsbeleid van het Agentschap Overheidspersoneel om dossiers te bespreken. Complexe re-integratiedossiers worden besproken binnen het Sociaal-Medisch Team waarin zowel de arbeidsarts als alle interne welzijnsactoren aanwezig zijn.

   Nieuwe informatie betreffende re-integratie die ook relevant is voor HR-professionals wordt gedeeld via het HR-infonetwerk.

Ik werk aan een omzendbrief re-integratie die het algemene beleidskader waarbinnen entiteiten een eigen re-integratiebeleid uitwerken, rekening houdende met hun eigen specifieke context. De omzendbrief omvat de algemene basisprincipes voor een re-integratiebeleid binnen de Vlaamse overheid en de inhoudelijke elementen die minimaal moeten opgenomen worden in het entiteitseigen re-integratiebeleid. De omzendbrief zal de entiteiten dus ook een houvast en handvaten bieden om hun eigen re-integratiebeleid te professionaliseren.