

SCHRIFTELIJKE VRAAG

nr. 3

van **TOM ONGENA**

datum: 27 september 2022

aan **BART SOMERS**

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

Vlaamse administratie - Re-integratie langdurig zieken

Via <https://overheid.vlaanderen.be/bedrijfsinformatie/ziekteafwezigheidspercentage> kan worden nagegaan hoe veel en hoe vaak het personeel van de Vlaamse overheidsdiensten afwezig is wegens ziekte. Opmerkelijk is dat uitgerekend het Departement Werk en Sociale Economie met 9,3 procent het hoogste absentisme wegens ziekte laat optekenen. Zowat alle diensten worden echter geconfronteerd met langdurige afwezigheid. Sinds enkele jaren wordt actief werk gemaakt van reactiveringstrajecten om langdurig zieken die dat wensen en na medisch advies daartoe in staat blijken, progressief het werk te laten hervatten. VDAB heeft zich in dat beleid ingeschreven door een akkoord met het Rijksinstituut voor Ziekte- en Invaliditeitsverzekering (RIZIV) af te sluiten, dat dit jaar aangepast werd en de ambitie heeft om het aantal begeleidingstrajecten op te trekken van de huidige 5000 naar 12.000 trajecten. De Vlaamse overheidsdiensten kunnen in dat reactiveringsbeleid een voorbeeldrol vervullen.

1. Kan de minister voor de overheidsdiensten (inclusief extern verzelfstandigde agentschappen (EVA's), intern verzelfstandigde agentschappen (IVA's), adviesraden en dergelijke, en wat Onderwijs betreft ook het GO!) een antwoord geven op de volgende vragen voor de periode 2017 tot op heden, opgedeeld per jaar en daarbinnen naar geslacht?
 - a) Hoeveel werknemers waren langdurig ziek?
 - b) Hoeveel van hen waren langer dan één jaar ziek?
 - c) In hoeveel gevallen ging het om een burn-out?
 - d) Wat is de actuele stand van zaken van het aantal langdurig zieken?
 - e) Hoeveel van die werknemers hernamen het werk zonder re-integratietraject?
 - f) Hoeveel van die werknemers hernamen het werk via een re-integratietraject?
 - g) Hoeveel van de opgestarte re-integratietrajecten eindigden in een ontslag of beschikbaarheid van de betrokken werknemer?
 - h) Hoeveel re-integratietrajecten zijn momenteel lopende?
2. Op welke manier hebben de overheidsdiensten (inclusief EVA, IVA...) hun beleid rond langdurig ziekteverzuim de afgelopen jaren aangepast:
 - a) met betrekking tot het voorkomen van langdurige ziekte;
 - b) met betrekking tot het opzetten van re-integratietrajecten;

- c) met betrekking tot werkbaar werk? Concreet: welke initiatieven werden in dit kader genomen?
 - 3. a) Wat is het profiel (leeftijdscategorie, geslacht, personeelsniveau, leidinggevend of niet) van langdurig zieke personeelsleden die een re-integratietraject aanvatten?
b) Zijn er verschillen qua profiel merkbaar qua verloop van het traject (slagen in volledige werkhervatting, terugval, definitief niet meer terugkeren naar de werkvloer...)? Zo ja, welke?
 - 4. a) Welk percentage vertegenwoordigt het aantal langdurig zieken in het totale aantal zieken binnen de diensten die onder de bevoegdheid van de minister vallen?
b) In hoeverre zit het aantal langdurig zieken bij de diensten die behoren tot de bevoegdheid van de minister (inclusief EVA, IVA, adviesraden...) boven of onder het gemiddelde percentage langdurig ziekteverzuim binnen de diensten van de Vlaamse overheid?
c) Werd al nagegaan wat daarvoor de verklaringsgronden zijn? Zo ja, welke?
-

Deze vraag werd gesteld aan de ministers Jan Jambon (4), Hilde Crevits (6), Bart Somers (3), Ben Weyts (2), Zuhair Demir (3), Matthias Diependaele (2), Lydia Peeters (7), Benjamin Dalle (2), Jo Brouns (3)

BART SOMERS

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

GECOÖRDINEERD ANTWOORD

op vraag nr. 3 van 27 september 2022

van **TOM ONGENA**

De gegevens in dit antwoord hebben betrekking op de entiteiten van de diensten van de Vlaamse overheid die aangesloten zijn op het gemeenschappelijk personeelsregistratiesysteem Vlimpers.

1. a) Als bijlage is een overzicht opgenomen van het aantal werknemers dat langdurig ziek was, opgedeeld per entiteit, jaar en geslacht. Dit zijn werknemers die meer dan 30 aaneensluitende kalenderdagen ziek zijn. Entiteiten zonder langdurige zieken in de periode 2017-2021 zijn niet opgenomen in de bijlage.
- b) Als bijlage is een overzicht opgenomen van het aantal werknemers dat langer dan één jaar ziek was, opgedeeld per entiteit, jaar en geslacht. Entiteiten zonder langdurige zieken die langer dan één jaar ziek waren in de periode 2017-2021 zijn niet opgenomen in de bijlage.
- c) Als bijlage is een overzicht opgenomen van het aantal ziekte dagen op 100 ziekte dagen dat veroorzaakt wordt door burn-out, opgedeeld per entiteit en jaar. Op entiteitsniveau is er geen informatie beschikbaar over de verdeling per geslacht. Voor 2017 is er enkel informatie beschikbaar voor de Ministeries van de Vlaamse Gemeenschap. Vanaf 2018 is deze informatie beschikbaar voor de entiteiten van de diensten van de Vlaamse overheid die aangesloten zijn op het gemeenschappelijk personeelsregistratiesysteem Vlimpers en tot het raamcontract medisch controleorgaan behoren. Deze gegevens worden niet opgevraagd als een entiteit minder dan 10 zieken per jaar telt.
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. Het rapport over de ziektebeelden voor het jaar 2021 kon wegens informatica-technische redenen niet worden aangeleverd door het medisch controleorgaan.
- d) Als bijlage is de stand van zaken op 1 september 2022 van het aantal langdurig zieken opgenomen, opgedeeld per entiteit en geslacht.
- e-f) De Vlaamse overheid zet sterk in op re-integratie na langdurige ziekteafwezigheid. Na een periode van ziekteafwezigheid is het belangrijk om het personeelslid op een duurzame manier te re-integreren op de werkvloer. In eerste instantie wordt hierbij ingezet op informele re-integratietrajecten, waarbij de zoektocht naar een oplossing centraal staat zodat het personeelslid het werk, indien nodig aangepast, terug kan hervatten. Het uitgangspunt is dat er telkens minstens een informeel re-integratietraject wordt opgestart wanneer een personeelslid langdurig afwezig is wegens ziekte. Een formeel re-integratietraject kan in tweede instantie worden opgestart als een oplossing door een informeel traject uitblijft. Meer informatie over het re-integratiebeleid is terug te vinden op de volgende webpagina: <https://overheid.vlaanderen.be/personeel/welzijn/re-integratie>.

Hierna volgt een aantal voorbeelden van initiatieven die entiteiten in het kader van een informeel re-integratietraject nemen (cf. vraag 2):

- Contact houden tijdens de afwezigheid;
- (Job)coaching;
- Informeel overleg met de arbeidsarts;
- Overleg met de Sociale Dienst;
- Begeleiding door de terugkeercoach;
- Opvolgmomenten tussen leidinggevende en medewerker;
- Inschakelen van professionele hulp, zoals een psycholoog;
- Aanbieden van ervaringsstages;
- Functie aanpassen;
- Opmaken van re-integratieprotocollen;
- Aanpassen tewerkstellingspercentage met aangepast takenpakket;
- Geleidelijk opbouw van taken;
- Afspraken op vlak van hybride werken.

Eigen aan het informele karakter is de diverse wijze waarop entiteiten deze re-integratietrajecten al dan niet registreren. Er is bovendien ook geen centrale registratietool beschikbaar die de uniforme registratie van deze informele trajecten kan ondersteunen. Omwille hiervan kunnen er geen exacte cijfers bezorgd worden van het aantal informele re-integratietrajecten in de gevraagde periode.

Als bijlage is een overzicht opgenomen van het aantal formele re-integratietrajecten in de periode 2017-2021, opgedeeld per entiteit. Gezien het beperkt aantal formele re-integratietrajecten is er in de rapportering geen opdeling naar demografische kenmerken voorzien en dit om de anonimiteit te waarborgen.

- g) Als bijlage is een overzicht opgenomen van het aantal re-integratietrajecten dat eindigde in ontslag wegens medisch overmacht of medisch pensioen, opgedeeld per entiteit en jaar.
- h) Als bijlage is een overzicht opgenomen van het aantal formele re-integratietrajecten dat momenteel loopt, opgedeeld per entiteit. Er is ook een indicatie opgenomen van het aantal informele trajecten.
2. a) Binnen de Vlaamse overheid worden veel inspanningen geleverd op vlak van preventief welzijnsbeleid. De Vlaamse overheid wil als werkgever immers zoveel als mogelijk preventief werken en op die manier voorkomen dat mensen uitvallen. Mijn administratie voorziet verschillende tools om het ziekteverzuim (en stress) op de werkvloer terug te dringen:
- Het actieplan stress en burn-out en bijhorende website <https://overheid.vlaanderen.be/stress-en-burn-out>, die een gecoördineerd aanbod op organisatieniveau biedt als preventieve buffer tegen werkgerelateerde stress en burn-out.
 - Begin 2019 is een pool van veerkrachtcoaches binnen de Vlaamse overheid opgericht om de primaire preventie van stress-signalen op de werkvloer beter te kunnen opvangen en medewerkers copingmechanismen aan te leren om beter met deze stress-signalen om te gaan.
 - Sinds begin 2021 is het dashboard welzijn beschikbaar, waarbij de entiteiten verschillende indicatoren rond welzijn kunnen monitoren en opvolgen en dus sneller kunnen anticiperen.
 - Mijn administratie lanceerde eveneens in 2021 het 'welzijnskompas', waarmee entiteiten handvaten aangereikt krijgen om een onderbouwd welzijnsbeleid te ontwikkelen dat geïntegreerd is met de andere HR-domeinen. Met dit instrument wordt eveneens de link gelegd tussen het welzijnsbeleid binnen de entiteit en het dienstverleningsaanbod van AgO op vlak van welzijn. Dankzij het welzijnskompas worden HR, leidinggevenden en personeelsleden aangespoord om aan welzijn te werken.

- Er is een raamovereenkomst welzijn beschikbaar voor de entiteiten, bestaande uit 3 percelen:
 - o Ondersteuning bij het opmaken van een welzijns- en re-integratiebeleid;
 - o Monitoring welzijn in teams;
 - o Ondersteuningsaanbod sensibiliseren rond psychosociaal welzijn.
- In 2022 organiseerde mijn administratie 2 keer een masterclass welzijn voor HR-professionals om hen te ondersteunen bij de aanpak van een preventief en geïntegreerd welzijnsbeleid en te leren van elkaar.
- De vertrouwenspersonen in de entiteiten zijn laagdrempelig aanspreekbaar en kunnen voor psychologische ondersteuning ook doorverwijzen naar de begeleiding van PULSO. De entiteiten kunnen daarvoor gebruik maken van de raamovereenkomst 'Employee Assistance Program en traumazorg' die afgesloten is door het Agentschap Overheidspersoneel (AgO).
- Ook de preventieadviseurs psychosociale aspecten van de GDPB staan ter beschikking om vanuit hun ervaring en deskundigheid ondersteuning te bieden aan de entiteiten die daarom verzoeken.
- Om entiteiten verder te ondersteunen, is het thema welzijn opgenomen bij de lancering van de digitale leerbibliotheek.
- Daarnaast is er nog een uitgebreid opleidings- en ondersteuningsaanbod via webpagina's en webinars voor HR, leidinggevend en personeelsleden over diverse aspecten van welzijn.

Ook de komende jaren blijf ik sterk inzetten op welzijn. In mijn beleidsnota HR-beleid en Audit Vlaamse overheid is het versterken van het welzijnsbeleid binnen de Vlaamse overheid een strategische doelstelling. Een van de prioriteiten is nog sterker werken aan een geïntegreerd beleidskader voor welzijn, met bijhorende geïntegreerde en complementaire samenwerking.

Hierna volgen de antwoorden die ik van de entiteiten van de verschillende beleidsdomeinen ontvangen heb:

Departement Kanselarij en Buitenlandse Zaken (DKBUZA):

Binnen DKBUZA is er een uitgebreid welzijns- en re-integratiebeleid dat we voortdurend opvolgen en bijsturen waar nodig. In het Globaal Preventieplan en bijhorende jaaractieplannen heeft DKBUZA aandacht besteed aan preventieve acties, o.a. rond psychosociaal welzijn. De acties worden vanuit een interne werkgroep welzijn geïnitieerd, die bestaat uit verschillende medewerkers, vertrouwenspersonen, HR, collega's van de GDPB, enz.

Er wordt actief ingezet op collega's die een welzijnsrol opnemen in de organisatie en binnen de VO zoals vertrouwenspersonen, een veerkrachtcoach, een diversiteitsambtenaar en een re-integratiemedewerker. Deze collega's scholen zich continu bij aan de hand van intervisies, gerichte opleidingen of deelname aan VO-brede netwerken.

Via IDEWE heeft DKBUZA sessies georganiseerd om het mentaal welzijn en de veerkracht van alle personeelsleden te bevorderen. Er wordt ook sterk gesensibiliseerd rond mentaal welzijn door onze leidend ambtenaar, o.a. door middel van een infomoment rond welzijn voor personeelsleden en voor leidinggevend tijdens personeelsvergaderingen, en door nieuwsbrieven en verbindende activiteiten die worden georganiseerd door het departement te publiceren op het intranet.

Wanneer gemerkt wordt dat collega's een risico lopen om uit te vallen omwille van stress of een burn-out, speelt DKBUZA kort op de bal door het personeelslid en de teamverantwoordelijke te ondersteunen om hierover in gesprek te gaan en bekijken ze welke ondersteuning nodig is: veerkrachtcoach, Pobos, enzovoort.

Daarnaast organiseert DKBUZA een traject verbindende communicatie waarbij alle medewerkers deze opleiding volgen en er ook een groep interne experts worden opgeleid om verbindende communicatie te verankeren binnen de organisatie. Met dit traject wil het departement vooral een cultuur van open communicatie en feedback waar ook moeilijke gesprekken mogelijk zijn.

In 2021 werd in samenwerking met de interne preventieadviseur een risicoanalyse psychosociaal welzijn afgenomen. De resultaten hiervan neemt DKBUZA mee om het welzijnsbeleid nog verder vorm te geven.

In juni van dit jaar heeft DKBUZA ook voor de vierde keer een organisatiebrede personeelsbevraging (barometer) georganiseerd. De resultaten neemt DKBUZA mee in de verdere ontwikkeling van hun organisatiecultuur en aanpak met betrekking tot welzijn.

Agentschap Digitaal Vlaanderen:

- Sensibilisering directiecomité door overzicht ziekteverzuim en potentieel effect van preventie;
- Handvatten voor leidinggevenden
 - Handleiding voor leidinggevenden rond welzijns gesprekken (energiegevers en energievreters);
 - Handvatten voor leidinggevenden rond contactname bij ziekte in de eerste vier weken;
 - Ondersteuning van entiteitsre-integratieambtenaren/terugkeercoaches opnieuw onder de aandacht gebracht bij leidinggevenden;
- Frequentere monitoring van medewerkers d.m.v. welzijnsmonitoringtool met persoonlijk feedbackrapport rond aandachtspunten.

Agentschap Facilitair Bedrijf:

- Sensibilisering directiecomité door overzicht ziekteverzuim en potentieel effect van een re-integratiebeleid;
- Opleiding "herstelbevorderend werk bij re-integratie" voor alle leidinggevenden;
- Afsprakenkader re-integratie (2019);
- Preventieve begeleidingen opstarten bij personeelsleden alvorens ze ziek uitvallen op basis van signalen die kunnen wijzen op een mogelijke uitval wegens ziekte;
- Opvolging en bespreking welzijnsbevragingen met de directie en leidinggevenden;
- Sensibiliseren van leidinggevenden en personeelsleden om aandacht te hebben voor werkbaar werk (inclusief leren herkennen van signalen die kunnen wijzen op overbelasting).

Agentschap Overheidspersoneel:

- Op kwartaalbasis worden rapporten overgemaakt aan de afdelingshoofden en leidinggevenden met vermelding van de voltijds - en deeltijds afwezigingen en de verzuimers met een hoge Bradford index. Aan leidinggevenden wordt benadrukt aandacht te hebben voor de hoge Bradford index en in gesprek te gaan met desbetreffende personeelsleden.
- De werkgroep welzijn, diversiteit en integriteit wordt actief ingezet om samen met het HR team het jaaractieplan welzijn, diversiteit en integriteit uit te rollen. In het plan worden verschillende preventieve acties opgenomen. Acties rond ergonomie (thuis en op kantoor), digitale en vergaderetiquette, het in de kijker zetten van de welzijnsactoren, beweegplatform, aanbieden van creatieve workshops onder de middag, koffiebabbelstimuleren binnen en over de teams heen, fruit op de werkvloer,...
- Om te werken aan een open feedback cultuur werd een traject rond verbindende communicatie voor alle teams binnen het agentschap opgezet.
- In het leiderschapstraject gaat specifieke aandacht naar welzijn. Er werd een welzijnsdag georganiseerd. Intervisies vinden plaats over hoe signalen van burn-out herkennen? Hoe gesprek aangaan over signalen? Hoe omgaan met weerstand?

Agentschap Binnenlands Bestuur (ABB):

Het Agentschap Binnenlands Bestuur werkt reeds sedert 2013 aan de uitbouw van een welzijnsbeleid binnen de organisatie, waarbij de focus vooral ligt op het psychosociaal welzijn van de personeelsleden: bewaren van de verbondenheid met elkaar en met de organisatie, behoud van veerkracht in een context van

maatschappelijke onzekerheid en toenemende werkdruk en structureel inbedden van het welzijnsaspect in alle facetten van het personeelsbeleid. Wat in het bijzonder de langdurig afwezigheid wegens ziekte betreft, zet ABB in het kader van een in 2021 opgestart attentiebeleid vooral in op het contact houden met deze personeelsleden (bv. een kaartje sturen, telefonisch contact, ziekenbezoek) zodat de band met het werk behouden blijft. Het team HR binnen de afdeling Personeel en Organisatie (P&O) contacteert de langdurig wegens ziekte afwezige medewerkers proactief en informeert hen over de re-integratiemogelijkheden. Ook ondersteunt de afdeling P&O de leidinggevenden in het voeren van aanwezigheids gesprekken met medewerkers die frequent afwezig zijn wegens ziekte. Zo geeft de leidinggevende blijk van betrokkenheid en is een vroege detectie van potentiële problemen mogelijk.

Toerisme Vlaanderen:

Er zijn heel wat inspanningen geleverd op het vlak van welzijn en ergonomie zoals ook vervat in het jaaractieplan daaromtrent. Wat burn-out betreft, wordt er regelmatig verwezen naar een veerkrachtcoach naast het feit dat binnen HR constant de vinger aan de pols wordt gehouden. Dit ofwel rechtstreeks ofwel via de leidinggevenden. De medewerkers waarbij signalen zijn van bijvoorbeeld burn-out, worden actief benaderd.

Verder zijn er yoga- en meditatie sessies georganiseerd die zowel fysiek als online kunnen gevolgd worden.

Wat werklast betreft, is Toerisme Vlaanderen momenteel met een werklastmeting bezig in die teams waar de werklast hoger ligt dan gemiddeld. Deze oefening gebeurt gezamenlijk: leidinggevende, afdelingsmanager en teamleden waarbij iedereen hetzelfde recht van spreken heeft.

Verder is er sinds enkele jaren een nauwe opvolging van de langdurig afwezigheid, waarbij zowel de direct leidinggevende alsook HR nauw betrokken zijn. De betrokken medewerkers worden actief gecontacteerd en er wordt gestimuleerd om tot een informeel re-integratietraject over te gaan.

Vlaams Agentschap voor Internationaal Ondernemen (FIT):

- Actief aanwezigheidsbeleid/re-integratie langdurig zieken en opvolging daarvan;
- Systematische monitoring op basis van rapportering ziektecijfers;
- Continue opvolging (telefonisch of via email) van langdurige zieken;
- Optimalisatie steun leidinggevende via coaching en opleiding (teamcoaching trajecten met o.a. vroegdetectie ziektafwezigheden);
- Het regelmatig inzetten van formele en informele re-integratieprotocollen;
- Continue promotie checkup 50+;
- Inzet veerkracht coaches;
- Laten leveren van bloemen met bemoedigende boodschap.
- Optimalisatie in het kader van hybride werken;
- Aandacht voor ergonomie en psychosociaal welzijn (bv. in het kader van het jaarlijks actieplan welzijn);
- Actieplan en opvolging resultaten risicoanalyse psycho-sociaal welzijn en risicoanalyse beeldschermwerk;
- Verhoogde inzet vertrouwenspersonen.

Agentschap Justitie en Handhaving (AJH):

In het jaaractieplan Welzijn 2022 is de opmaak van het aanwezigheidsbeleid en een re-integratiebeleid voor langdurig zieke personeelsleden als een belangrijk actiepunt opgenomen. In respectievelijk mei en september 2022 werd het uitgewerkt re-integratiebeleid en aanwezigheidsbeleid goedgekeurd door het directiecomité van het agentschap Justitie en Handhaving.

Het startend agentschap zet in het najaar in op een organisatiebrede risicobeveiliging als uitgangspunt voor de opmaak van een globaal preventieplan (GPP). Tijdens deze beveiliging komen 7 welzijnsdomeinen aan bod waarin ook vragen m.b.t langdurige ziekte, stress- en burn-out in vervat zijn.

Binnen het agentschap Justitie en Handhaving zijn de verschillende welzijnsrollen ingevuld zoals vertrouwenspersonen, stresscoaches, terugkeercoaches, die een belangrijke rol spelen in het preventiebeleid om langdurige ziekte te voorkomen en aan te pakken. 3 collega's hebben de rol van stress- en burn-outcoach, 3 collega's nemen de rol op van vertrouwenspersoon en 2 collega's hebben de rol van terugkeercoach. Deze collega's volgden in het kader van het opnemen van deze rol de nodige basisopleidingen en scholen zich geregeld bij. De namen van de welzijnsrollen zijn onder meer bekend gemaakt via het intranet en tijdens onthaaldagen voor nieuwe personeelsleden. Er is ook een structureel overlegplatform tussen HR en de vertrouwenspersonen en stresscoaches.

In het voorjaar werd in het kader van de opstart van het welzijnsbeleid een stuurgroep Welzijn samengesteld met vertegenwoordigers per afdeling en met een vertrouwenspersoon en stresscoach. De stuurgroep krijgt het mandaat om de welzijnsbevraging voor te bereiden en de welzijnsdoelstellingen en acties die eruit zullen voortvloeien mee in goede banen te leiden.

Binnen het actieplan Welzijn 2022 werd vooropgesteld om de welzijnsindicatoren periodiek in kaart te brengen, te analyseren en terug te koppelen aan directie en leidinggevenden in functie van het bijsturen van het aanwezigheidsbeleid en welzijnsbeleid in het algemeen.

Leidinggevenden worden vanuit HR gestimuleerd en aangespoord om signalen op te vangen van personeelsleden die dreigen uit te vallen en om in gesprek te gaan met hen.

Departement Financiën en Begroting:

Met een specifiek mentale onderliggende oorzaak:

- Communicatie van zowel interne als externe aanspreekpunten welzijn (+ aanstelling interne vertrouwenspersonen) als onderdeel van onthaalbeleid en regelmatige sensibilisering;
- Burn-out coach van het beleidsdomein

Met een specifiek fysieke onderliggende oorzaak:

- Extra aandacht voor ergonomie: ergocoach als aanspreekpunt bij klachten + sensibiliserende rol, uitgebreid basispakket arbeidsmiddelen zowel op het werk als voor thuiswerk

Met zowel een mogelijk mentale en fysieke oorzaak:

- Verspreiden gezondheidstips;
- Welzijnstraject: sensibiliserend project met allerlei gezondheidsthema's (beweging, gezonde voeding, nachtrust, ergonomie..), via infosessies, fitheidstesting (vrijblijvend) met persoonlijk plan;
- Aanwezigheidsbeleid: opvolging via rapportering door de re-integratieambtenaar waarbij de leidinggevenden nauw betrokken zijn + evaluatie rapportering + cursus leidinggevenden gespreksvoering rond (langdurige) afwezigheid;
- Integratieprotocollen bij personeelsleden met een erkende handicap/chronische ziekte;
- Intern afsprakenkader deeltijdse prestaties wegens ziekte.

Vlaamse Belastingdienst:

VLABEL heeft opleidingen voorzien voor leidinggevenden rond het voeren van verzuimgesprekken. Per kwartaal krijgen de leidinggevenden ook info over de Bradford-scores zodat ze personeelsleden die regelmatig (kort) afwezig zijn hierop kunnen aanspreken teneinde op die manier ook uitval voor langere periodes te vermijden.

Leidinggevenden konden ook inschrijven op een traject rond stress en veerkracht om op die manier signalen te leren herkennen bij hun medewerkers teneinde hier tijdig op in te kunnen spelen.

VLABEL maakt ook actief gebruik van PULSO voor personeelsleden die het moeilijk hebben.

Departement Economie, Wetenschap en Innovatie:

- Monitoren van de verzuimcijfers. In 2020 zette het departement in op een risicoanalyse rond psychosociaal welzijn (inclusief focusgroepen met een brede vertegenwoordiging van de personeelsleden). Hierbij wordt ook sterk ingezet op sensibilisatie;
- Deelnemen aan en opvolging van de resultaten van de personeelspeiling en hierover communiceren naar het personeel.

Agentschap Innoveren en Ondernemen (VLAIO):

VLAIO heeft sinds 2018 een re-integratiebeleid. In dit kader werd een duidelijke rolverdeling tussen leidinggevenden, HR, andere actoren opgenomen (waarbij VLAIO een beroep doet op tal van interne en externe experts in welzijnsmaterie).

Ook het gebruik van deeltijdse prestaties wegens ziekte wordt in dit beleid beschreven. Dit verlofstelsel wordt binnen VLAIO vaak aangewend in re-integratietrajecten met de nodige opvolging vanuit HR.

Eind 2021 is het kader op basis van een evaluatie bijgestuurd, met als belangrijkste element, een nog pro-actievere opvolging na 3 maanden ziekte door HR VLAIO zelf. Ondersteuning rond het (h)erkennen van symptomen van burn-out en stress wordt sinds 2021 permanent aangeboden aan alle personeelsleden en er werd in 2021 ook een netwerksessie georganiseerd met alle leidinggevenden van VLAIO rond de 'why' van een welzijnsbeleid en met aandacht voor het (h)erkennen van symptomen wat betreft burn-out bij de medewerkers en zichzelf.

In 2022 werd dan het startschot gegeven voor het uitwerken van een geïntegreerd welzijnsbeleid. Ook zullen we eind 2022 twee gecertificeerde veerkrachtcoaches in dienst hebben.

Agentschap Plantentuin Meise:

- Contacteren medewerkers bij langdurige ziekte;
- Opvolgen resultaten en actieplan personeelspeiling, peiling psychosociale belasting en corona welzijnspeiling;
- Actief opvolgen afwezig door leidinggevenden;
- Jaarlijkse medische controle ifv risicoanalyses werkposten;
- Aanpassing werk bij fysieke moeilijkheden (vb tuinier omscholen naar vrijwilligerscoördinator wanneer het fysiek werk te zwaar werd);
- Bespreking op directiecomité en AOC;
- Opzetten welzijnstraject najaar 2022;
- Formeel of informeel preventief in gesprek gaan met medewerkers waarbij mogelijke signalen van overbelasting of burn-out merkbaar zijn.

Departement Onderwijs en Vorming:

Binnen het departement Onderwijs en Vorming worden er op regelmatige basis sessies georganiseerd rond mentaal welzijn en weerbaarheid van onze personeelsleden. Het departement doet dit in samenwerking met de organisatie waarmee de Vlaamse overheid een raamcontract heeft afgesloten.

Daarnaast biedt het departement aan personeelsleden die behoefte hebben aan psychologische ondersteuning 5 of 10 sessies aan gegeven door een psycholoog.

Ook de vertrouwenspersoon houdt de vinger aan de pols en heeft een volledig overzicht van instanties waarnaar personeelsleden die het moeilijk hebben kunnen worden doorverwezen. Op deze manier probeert het departement te voorkomen dat het personeel langdurig uitvalt.

Via het nieuwe kader hybride werken wordt ingezet op een goede work-life-balance.

Onderwijsinspectie:

Het beleid ter zake van Onderwijsinspectie is opgenomen in het re-integratieplan als preventie van (langdurig) zieken. Het re-integratieplan van de onderwijsinspectie bestaat uit de luiken:

- Preventie;
- Monitoring van afwezigheden;
- Preventieve welzijnsacties;
- Maatregelen tijdens de afwezigheid en bij terugkeer formele of informele re-integratietrajecten.

Dit plan werd formeel ingevoerd in september 2021.

De preventiemaatregelen bestaan uit het creëren van een gezond werkklimaat en optimale werkomstandigheden: de arbeidsorganisatie, de arbeidsomstandigheden, de arbeidsvoorwaarden, de arbeidsinhoud en de arbeidsverhoudingen.

Een belangrijk luik van preventie bestaat uit kwalitatieve en kwantitatieve monitoring. De kwalitatieve monitoring bestaat uit het actief bewaken van een gezond werkklimaat en optimale arbeidsomstandigheden.

De kwantitatieve monitoring verwijst naar het opvolgen van de afwezigheden door de leidinggevenden en de preventieadviseur waardoor werk gerelateerde problemen sneller worden gedetecteerd en besproken.

Agentschap voor Onderwijsdiensten (AGODI):

In het strategisch Welzijnsplan 2020-2024 van AGODI zijn een aantal doelstellingen opgenomen met het oog op het voorkomen van langdurige ziekte:

- *"We blijven een levensfasebewust personeelsbeleid voeren; we volgen het PTOW-beleid van AGODI verder op"*

Voorbeelden van concrete acties die uit deze doelstelling voortvloeien, zijn:

- We stimuleren personeelsleden om de checklist 'thuiswerkplek' te gebruiken en zo nodig maatregelen te nemen in hun thuiswerksituatie.
- *"We werken mee aan de gezondheid en fitheid van onze medewerkers en promoten voldoende beweging".*

Voorbeelden van concrete acties die uit deze doelstelling voortvloeien, zijn:

- Opzet van activiteiten door de werkgroep gezondheid;
- Maandelijks communicatie over fysieke en/of mentale gezondheidsaspecten in de interne nieuwsbrief;
- Bekendmaken van de welzijnsactoren binnen de Vlaamse overheid aan nieuwe collega's;
- Attendering/sensibilisering rond medische check up 50+.
- *"We hebben oog voor wie het moeilijk heeft op het werk bijvoorbeeld na een bepaalde gebeurtenis, in de combinatie werk/privé, treden op tegen grensoverschrijdend gedrag, pesterijen en racisme."*

Voorbeelden van concrete acties die uit deze doelstelling voortvloeien, zijn:

- De vertrouwenspersonen geven globale feedback over de cases van 2020 (kwalitatief) aan het management.
- Sensibilisering rond belang van informele contacten op afstand tijdens periodes van 100 procent thuiswerk (corona).
- Naar aanleiding van de coronacrisis zorgvuldig naar onze personeelsleden communiceren en regelmatig wijzen op bestaande welzijnsactoren binnen de Vlaamse overheid ter ondersteuning van het welbevinden en de veerkracht.

Agentschap Hoger Onderwijs, Volwassenenonderwijs, Kwalificaties en Studietoelagen:

- Communicatie i.v.m. vertrouwenspersonen;
- Het promoten en opzetten van integratieprotocollen in samenwerking met de medewerker, de leidinggevende, HR en de Dienst Diversiteitsbeleid;
- Monitoring van ziektecijfers;
- Mee helpen uitvoeren van Personeelspeiling en peiling welzijn in samenwerking met IDEWE.

Agentschap voor Infrastructuur in het Onderwijs:

- Psychosociale risicoanalyse en resultaten van de personeelspeiling omzetten in concrete acties: zorgen voor een gezonde werkomgeving op vlak van ergonomie, welzijn, betrokkenheid, werkdruk;
- Veel aandacht voor een goede werk-privé balans;
- Op regelmatige basis gesprekken tussen leidinggevende en personeelsleden om mogelijke problemen tijdig te bespreken en aan te pakken;
- Loopbaangesprekken voeren en jobrotaties mogelijk maken.

Vlaamse Onderwijsraad (VLOR):

Bij de VLOR is er momenteel nog geen uitgewerkt beleidsplan m.b.t. het voorkomen van langdurige ziekte. Er werd wel sterk ingezet op de aanschaf van ergonomisch materiaal (bureaustoelen, hoog-laag tafels, etc.).

GO! onderwijs van de Vlaamse Gemeenschap:

Binnen het GO! wordt reeds geruime tijd ingezet op Welzijn. In 2017-2018 heeft GO! op een participatieve manier een actieplan Welzijn uitgewerkt en geïmplementeerd. Welzijn werd vervolgens als horizontaal thema meegenomen in het HR-beleid. In die tijd heeft GO! onder meer een positief aanwezigheidsbeleid uitgebouwd dat gebaseerd is op vier pijlers: preventie, ondersteuning/opvolging, controle en re-integratie. GO! is erin geslaagd een positief aanwezigheidsbeleid uit te bouwen met respect voor de zieke collega en met aandacht voor de (werkgerelateerde) problemen die de afwezigheden kunnen veroorzaken. GO! probeert de verzuimdrempel te verhogen, een consequent controlebeleid te voeren maar vooral de focus richten op een snelle en kwaliteitsvolle re-integratie. Het ondersteunen en het houden van contact met de zieke personeelsleden is hierin heel belangrijk.

Sinds 2020 is Welzijn opgenomen als één van het strategische HR-doelstellingen en ondertussen maakt Welzijn onderdeel uit van het regulier HR-beleid in samenwerking met verschillende welzijnsactoren. Leidinggevend en personeelsleden van GO! zijn zich ondertussen heel bewust van het belang van het zich goed voelen op het werk en GO! blijft daarover ook in dialoog gaan. Via het geïntegreerd welzijnsbeleid blijft GO! hier de aandacht op vestigen en worden acties ondernomen.

Departement Welzijn, Volksgezondheid en Gezin: Zie vraag 2c)

Opgroeien (Jongerenwelzijn):

Om langdurige ziekte te voorkomen, worden allerlei acties ondernomen. Hieronder somt Opgroeien er een aantal op:

- Inzetten van veerkrachtcoaches;
- Voeren van verzuimgesprekken;
- Allerlei opleidingen: kracht- en oplossingsgericht werken, opleiding voor de rollen aanwezigheid (in het kader van zelforganiserende teams);
- Een uitgebreid psychosociaal ondersteuningsaanbod: oprichting psychologisch ondersteuningsteam (preventief en curatief) en 11 bijkomende vertrouwenspersonen;
- Multivariate analyse afwezigheidscijfers als input voor gerichte acties en eventuele bijsturing HR-beleid (interne mobiliteit, loopbaaneinde, ...);
- ...

Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap:

- Opleidingstraject met externe dienstverlener rond thema Burn-out voor personeelsleden en leidinggevend;
- Opname in organisatiecultuur/waarden dat zorgen voor elkaar van belang is en dit uitdragen door gesprekken door leidinggevend en personeelsleden en personeelsleden onderling. Tonen van betrokkenheid met elkaars welzijn;
- Inzetten van veerkrachtcoaching;
- Ondersteuning door HR bij moeilijkheden op werkvlak of dreiging tot uitval;

- Inzetten op ergonomie zowel qua materiaal als qua attitude, ook in de thuissituatie;
- Informeren rond gezond leven: zowel voeding, bewegen als slaap;
- Inzetten op opleiding/intervisies om met moeilijke werkaspecten beter om te gaan;
- Verzuimtraining (preventief/curatief) voor leidinggevenden;
- Inzetten op trainingen die mentaal welzijn bevorderen, aanbieden van meditatiegerichte training.

OPZ Geel:

- Opzetten van een geïntegreerd ergonomiebeleid;
- Aanwerven van een veerkrachtcoach;
- Infosessie aan leidinggevenden over veerkracht in tijden van covid;
- Infobrochure voor leidinggevenden: het voeren van verzuimgesprekken;
- Opleiding en infosessies stress en burn-out voor medewerkers;
- Inzet op verbindende en veerkracht verhogende events;
- De rol van de preventieadviseur psychosociale aspecten en de vertrouwenspersoon wordt extra in de verf gezet;
- De personeelsdienst legt nog meer de focus op de softe HR: het welzijnsbeleid wordt meer in the picture gezet, waarbij er ook wordt gewerkt met jaarthema's;
- De procedures rond ziekteverzuim werden geactualiseerd en gedigitaliseerd;
- De procedure m.b.t. de controlearts werd geherevalueerd;
- Er werd geïnvesteerd in leiderschap in brede zin.

Departement Cultuur, Jeugd en Media (DCJM):

- In 2019 is er een re-integratiebeleid uitgewerkt, waarin ook een leidraad is opgenomen voor leidinggevenden voor het opvolgen van langdurige zieken;
- De terugkeercoaches polsen regelmatig bij de leidinggevenden hoe het gaat met afwezige personeelsleden of nemen zelf contact op, zodat het contact met het afwezige personeelslid niet verloren gaat;
- Monitoring via kwartaalrapportage ziektecijfers zodat DJCM sneller signalen detecteert en bespreekbaar maakt met het personeelslid;
- Welzijnsbeleid: acties rond gezonde levensstijl, bewegen en veerkracht. DCJM heeft een ergo-coach en een eigen loopbaan- en veerkrachtcoach waar personeelsleden terecht kunnen met vragen naar ondersteuning. In 2020 werd een risicoanalyse psychosociaal welzijn uitgevoerd. De aandachtspunten die daaruit voortkomen worden verder meegenomen in het welzijnsbeleid o.a. uitdrukkelijke aandacht voor de preventie van stress en burn-out.

Sport Vlaanderen:

- Inzetten van tijdelijke contracten om de afwezigheid van een langdurig zieke medewerker niet te belastend te maken voor collega's;
- Samenwerking met de Gemeenschappelijke Dienst Voor Preventie En Bescherming (GDPB) en de welzijnsactoren van Vlaamse overheid;
- De mogelijkheid bieden te sporten en bewegen op het werk en dit te stimuleren met een verankering in het arbeidsreglement;
- Er zijn 3 vertrouwenspersonen en een veerkrachtcoach aangesteld;
- Via het project 'sociale cohesie' wordt er ingezet op het vergroten van de verbondenheid tussen collega's door middel van verschillende acties (bv. 'op de koffie');
- Projectgroep 'Welzijn op het werk' die verschillende acties onderneemt, zoals bijvoorbeeld een infodag rond ergonomisch beeldschermwerken;
- Momenteel wordt er een welzijnsvisie en -beleid uitgewerkt, met een focus op preventie en bijhorende welzijnsbevorderende acties op de verschillende niveaus: organisatie, management, team, taak en individu.

Departement Werk en Sociale Economie (DWSE):

Als directe actie om ziektemeldingen op te volgen en langdurige ziekte te voorkomen, ontwikkelde DWSE een leidraad voor opvolging van ziekte waarbij leidinggevend instructies krijgen hoe ziekte op te volgen en waarbij ook de dienst Mens & Organisatie opvolging doet.

DWSE zet ook in op Werkbaar Werk en inventariseerde bottom-up via dialoogsessies knelpunten die medewerkers binnen de organisatie ervaren. Deze werden via diverse projecten aangepakt. Indirect zetten deze projecten ook in op het vermijden van langdurige ziekte door werk werkbaarder te maken. Zie antwoord op vraag c).

Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB):

Gelet op het stijgend ziekteverzuim bij VDAB is in 2020 een versterkt aanwezigheidsbeleid organisatiebreed uitgerold. Het betreft een driesporenbeleid met een preventief, curatief en knipperlichtenspoor. Het preventief spoor focust op het versterken van de talenten en competenties van de medewerkers, het intensifiëren van de opleiding en ondersteuning van de consultants bij de uitoefening van hun job en het verhogen van de inzetbaarheid van medewerkers. Het sinds mei 2019 intern gelanceerde HR-programma "Jouw talent telt" bevat diverse projecten die concreet gestalte geven aan dit preventief beleid. Het curatieve spoor speelt in op het verhogen van de verzuimdrempel (heldere afspraken rond ziektemelding en controle) en het verlagen van de terugkomdrempel (betrokken contact houden tijdens ziekte, re-integratietrajecten). Ten slotte richt het knipperlichtenspoor zich op gesprekken van de leidinggevenden met medewerkers die regelmatig ziek zijn, met het oog op het peilen naar werkgerelateerde oorzaken. Het versterkt aanwezigheidsbeleid is sinds 1 maart 2020 in uitvoering.

Het versterkt aanwezigheidsbeleid werd geëvalueerd in december 2021. Het versterkt aanwezigheidsbeleid werd in alle diensten goed tot zeer goed uitgevoerd. Het beleid had vooral een effect op verlagen van het langdurig verzuim en deeltijdse prestaties wegens ziekte.

De effecten in de ziekteverzuimcijfers zijn zichtbaar zowel voor kort- als langdurig ziekteverzuim. De halvering van het percentage ééndagsziekte in 2020 t.o.v. 2019 werd behouden en bedraagt in 2021 0,26%. Het langdurig verzuim daalde nog verder waardoor het over de voorbije 2 jaar gedaald is met 0,83% tot 6,01% in 2021.

In 2022 zal VDAB de sensibilisering rond het voeren van knipperlichtengesprekken aanhouden en heeft het bijkomende preventieve acties in het Jaaractieplan Psychosociaal welzijn opgenomen. Er zal ook ingezet worden op het inroepen van expertise met als doel het langdurig verzuim verder te verlagen.

Departement Landbouw en Visserij:

Er is een uitgebreid welzijnsbeleid opgezet. In het Globaal Preventieplan en de bijhorende jaaractieplannen nemen preventieve acties rond psychosociaal welzijn en ergonomie een belangrijke plaats in. De acties worden vanuit een divers samengestelde werkgroep, waaronder vertrouwenspersonen, in grote mate bottom-up geïnitieerd. Er wordt sterk gesensibiliseerd rond mentaal welzijn, o.a. door middel van een infomoment welzijn voor personeelsleden en voor leidinggevenden, en door middel van artikels en informatieve pagina's op het intranet. De leden van de werkgroep treden op als ambassadeur voor welzijnsissues.

Vanuit een werkgroep diversiteit wordt ingezet op retentie van oudere werknemers maar ook van personeelsleden met een chronische ziekte of arbeidshandicap. Aan de hand van integratieprotocollen wordt de dialoog tussen personeelslid en leidinggevende geoptimaliseerd. In samenwerking met de Dienst Diversiteitsbeleid wordt geïnvesteerd in tewerkstelling ondersteunende maatregelen.

Er wordt actief ingezet op collega's die een welzijnsrol opnemen in de organisatie: naast 4 vertrouwenspersonen zijn ook 2 ergonomiecoaches, een stress en burn-out coach, een integriteitscoördinator, diversiteitsambtenaar en re-integratiecoördinator opgeleid en aangesteld. Allen scholen zich continu bij aan hand van interviews, gerichte trainingen of deelname aan Vo-brede netwerken.

De personen met een welzijnsrol overleggen sinds 2 jaar met de leidend ambtenaar en de HRBP om een vinger aan de pols te houden m.b.t. het welbevinden en de bezorgdheden die leven onder het personeel. Sinds Covid verspreidt de leidend ambtenaar een wekelijkse/maandelijkse mail om de personeelsleden te informeren over lopende zaken, maar ook om een hart onder de riem te steken en sociale steun te verlenen.

In 2019 werd een risicoanalyse psychosociaal welzijn afgenomen, die is geresulteerd in een actieplan dat focust op werkbaar en zinvol werk. (cf. punt c).

Departement Mobiliteit en Openbare Werken (DMOW):

Binnen het departement MOW werd er in 2019 een kader uitgewerkt rond contact houden met personeelsleden die ziek vallen (terugkeerdrempel verlagen).

Daarnaast werden initiatieven genomen zoals:

- Workshops Better minds at work;
- Jaar van Focus -> inspelen op werkdruk.

Agentschap Wegen en Verkeer (AWV):

Bij Agentschap Wegen en Verkeer tracht men via een (proactief) welzijnsbeleid (waaronder arbeidsgeneeskundige onderzoeken, ergonomie, opleidingen rond stress en burn-out, regelmatige contacten tussen leidinggevende en medewerkers, globaal preventieplan met acties rond verbondenheid, gezondheid en veiligheid, leiderschapstrajecten, beleid rond psychosociaal welzijn op basis van risicoanalyses psychosociaal welzijn, aandacht voor changemanagement, ...) te voorkomen dat personeelsleden uitvallen wegens ziekte.

Departement Omgeving:

- In de jaaractieplannen ter bevordering van welzijn op het werk worden een aantal prioritaire acties opgenomen die als doel hebben de ziekteafwezigheid terug te dringen, zoals de analyse van de verzuimcijfers. Jaarlijks worden de verzuimcijfers geanalyseerd en de evaluatie van de welzijnsacties meegedeeld aan de leden van de directieraad;
- Het terugdringen van de ziekteafwezigheid gebeurt door een combinatie van enerzijds preventieve maatregelen die voorkomen dat personeelsleden uitvallen en re-integratie van arbeidsongeschikte personen anderzijds.
Preventieve maatregelen: informatiesessies/ workshops rond stress gerelateerde thema's;
- Risicoanalyse psychosociaal welzijn.

Agentschap voor Natuur en Bos (ANB):

ANB werkt preventief door onder andere de aandachtspunten die uit de psychosociale risicoanalyse komen aan te pakken. Als antwoord op de analyse van 2019 werden 19 acties uitgewerkt die het welzijnsplan 2016-2019 vormden.

In 2019 werd er een dynamische psychosociale risicoanalyse uitgevoerd en dit resulteerde dan in het huidige welzijnsplan (2020-2023). In dit plan zijn er 5 speerpunten opgenomen:

1. Klare kijk op de organisatie
2. Omgaan met verandering
3. Kerntaken teams
4. Blik naar buiten
5. Reliëf in de loopbaan

Voor de opmaak en evaluatie van de welzijnsplannen worden steeds verschillende welzijnsactoren betrokken (vakorganisaties, vertrouwenspersonen, welzijnsambassadeurs (= collega's die een klankbordrol vervullen en kort bij de werkvloer staan), management, AGO dienstencentrum Talent en Welzijn, preventieadviseur psychosociale aspecten)

Vier keer per jaar is er ook een 'Vinger aan de pols overleg' waar er ingezoomd wordt op wat er leeft op de werkvloer op dat ogenblik en waar er wordt bekeken welke

acties getroffen kunnen worden. Naast de gebruikelijke welzijnsactoren, worden hier ook andere collega's uitgenodigd die een team/functiegroep vertegenwoordigen. Medewerkers kunnen bij vragen over welzijn steeds terecht bij de vertrouwenspersonen, leidinggevend en HR. Daarnaast doet ANB ook beroep op veerkrachtcoaches en jobcoaches.

HR heeft frequent overleg met alle leidinggevend (bilaterales) om welzijnsproblemen tijdig te detecteren. Elke leidinggevende ontvangt ook herinneringsmails om het gesprek met het personeelslid aan te gaan bij frequent korte afwezigheden of contact te houden bij langdurig afwezig.

HR begeleidt personeelsleden preventief om uitval te voorkomen en/of snelle terugkeer te bevorderen om zo langdurige afwezigheden te voorkomen. Binnen het aanwezigheidsbeleid worden afspraken gemaakt hierrond en worden de taken verdeeld.

Daarnaast heeft ANB een presentatie samengesteld voor leidinggevend en voor medewerkers om het volledige ondersteuningsaanbod op vlak van welzijn te bundelen om zo een helder overzicht te geven, afhankelijk van de vraag die zich aandient (worstelen met werkdruk, mogelijkheden om tijdelijk minder te werken, behoefte aan wending in de loopbaan, ...).

Instituut voor Natuur- en Bosonderzoek (INBO):

Het welzijnsbeleid van het INBO zegt het volgende: "We streven naar gezonde, gemotiveerde en veerkrachtige medewerkers en willen het algemeen welzijn, zowel fysiek als psychisch, verhogen. We streven naar medewerkers die zich goed voelen in en actief deelnemen aan het INBO-netwerk door samenwerking te stimuleren en een eigen thuisgevoel te creëren binnen INBO."

Hiervoor zijn verschillende acties ondernomen. De welzijns werkgroep zit minimaal 2x per jaar samen om te bekijken welke topics er leven en waar INBO op wil inzetten. Het agentschap zet sterk in op 'werkgeluk' via waarderingsacties, aanbieden gratis fruit, maandelijks een brunchbox, ... Werkgeluk maakt collega's meer veerkrachtig naar werkdruk toe.

In het kader van preventie rond langdurig ziek zijn, zijn er jaarlijks workshops rond psychosociaal welzijn (focus@work, stressdetectie, open feedback, trust@work, ... georganiseerd door BetterMinds@Work). Ook hier om de veerkracht van de collega's te verhogen.

Binnen INBO is één van de vertrouwenspersonen bijgeschoold als burn-out coach. INBO communiceert hier duidelijk over zodat medewerkers weten waar ze terecht kunnen en alert zijn voor signalen. Het agentschap zet zowel in op preventie als op re-integratie. Daarbij biedt het ook zelftesten aan, zoals onder andere de Wellfie van IDEWE.

In 2022 wordt de intervisiegroep rond burn-out opgestart door de veerkrachtcoach. Hierin komen medewerkers samen die een burn-out hebben meegemaakt. Zij wisselen ervaringen uit waardoor we als organisatie leren waarop we kunnen letten en wordt burn-out meer en meer bespreekbaar. We zetten zo ook collega's aan om voor elkaar alert te zijn.

Vlaams Energie- en Klimaatagentschap (VEKA):

Binnen het VEKA gaat al enkele jaren veel aandacht naar het interne welzijnsbeleid, met diverse acties die de mentale en fysieke gezondheid ondersteunen. De Directieraad van het VEKA heeft zich geëngageerd om zowel op strategisch niveau als op operationeel niveau rekening te houden met het welzijn van de werknemers en om bij beslissingen oog en oor te hebben voor de verzuchtingen en werkomstandigheden van de werknemers.

Het VEKA heeft in 2020 een risicoanalyse ergonomie uitgevoerd en in 2022 een risicoanalyse psychosociaal welzijn. Aansluitend werd in 2022 een afsprakenkader hybride werken opgemaakt met daarin ook aandacht voor het bewaken van de werk/privébalans en voldoende deconnecteren. De leidinggevend (incl. administrateur-generaal) tonen het goede voorbeeld door geen werkmails te

versturen na 18u en door avonduren, weekends en verlofdagen maximaal te respecteren.

Het VEKA houdt vinger aan de pols en be vraagt regelmatig haar medewerkers, zowel via eigen interne bevragingen als door systematische deelname aan de personeelspeiling. In 2020 werd aan de personeelspeiling een extra welzijnsbevraging toegevoegd.

Het VEKA beschikt over een globaal preventieplan, met daaraan gekoppeld jaarlijkse actieplannen en beschikt over een interne werkgroep welzijn die op regelmatige basis welzijnsactiviteiten organiseert. Het gaat om een mix van acties (sportscaan en begeleiding, wekelijkse Qi-gong, fruitbons, deelname aan Tournée minérale, sportbuddies, beweegkettingen en -challenges, lachsessie, gezonde voeding, leer je collega's beter kennen speeddates, eigen sportdag,...).

Het tonen van waardering voor collega's is een belangrijk element van de VEKA-cultuur (onder andere tijdens de jaarlijkse nieuwjaarstoespraak, tijdens PLOEG-gesprekken, op agentschapsvergaderingen, deelname aan complimentendag,...).

Er wordt gewerkt aan een cultuur om werk- en privésituaties bespreekbaar te maken, teneinde zoveel mogelijk problemen te vermijden of adequaat op te lossen.

Teams kunnen beroep doen op het vormingsaanbod rond teamontwikkeling en op individueel niveau is er o.a. een aanbod rond loopbaanbegeleiding.

Via het vormingsbeleid wordt aandacht besteed aan opleidingen en workshops rond verbindende communicatie, perfectionisme, niet alles tegelijk, time management, mindfulness, stand-up comedy sessie rond burnout, generatiebril, omgaan met moeilijke telefoons,...

In interne communicatie, in welkomstgesprekken en via agentschapsvergaderingen komt het welzijnsbeleid van het VEKA stevast aan bod.

De vertrouwenspersoon van het VEKA neemt een actieve rol op om medewerkers zowel proactief als reactief te ondersteunen. We maken als VEKA waar nodig gebruik van het raamcontract van Pobos (vroeger Pulso) voor psychologische ondersteuning van medewerkers die het moeilijk hebben en verwijzen ook actief door naar veerkrachtcoaches.

Wonen-Vlaanderen en Vlaamse Maatschappij voor Sociaal Wonen (VMSW):

(VMSW en Wonen Vlaanderen fusioneren op 1 januari 2023 en voeren een gemeenschappelijk personeelsbeleid, ook op vlak van re-integratie, en beantwoorden deze vraag gezamenlijk.)

Er wordt ingezet op verschillende welzijnsaspecten:

- Inspelen op wijzigende werkomstandigheden zoals ingeolge corona. Zo werden verschillende workshops aangeboden aan collega's: 'mentaal kapitaal', 're-integratie na burn-out', 'slaap', 'veerkracht'. Tijdens corona hebben de agentschappen blijvend oog gehad voor het welzijn van de medewerkers door hen aan te sporen deel te nemen aan dergelijke online webinars rond mentaal welzijn in moeilijke tijden;
- Overkoepelend werken voor re-integratie: collega's van Wonen-Vlaanderen kunnen re-integreren bij de VMSW en vice versa;
- Inzetten op coachingsvaardigheden van de leidinggevenden a.d.h.v. een opleidingstraject;
- De werkgroep diversiteit sensibiliseert, naast haar opdracht rond diversiteit, ook rond actuele thema's zoals re-integratie en ziekte;
- Herindeling van de fysieke werkvloer die afgestemd is op de noden van werknemers en de nieuwe organisatiestructuur.

Volgende aspect is momenteel enkel bij de VMSW van toepassing, maar zal in 2023 ook uitgerold worden in de nieuwe organisatie: zorgen voor een gedragen peterschap in het kader van onboarding, waarin peters goed ondersteund worden om hun rol zo goed mogelijk op te nemen t.a.v. nieuwe collega's.

Onroerend Erfgoed:

- Leidinggevenden opleiding laten volgen hoe ze stress en burn-out kunnen herkennen en preventief kunnen optreden;
- Terugkeercoach bekender maken, zodat deze vroeger in het proces betrokken wordt (vooraleer sprake is van uitval).

Vlaamse Milieumaatschappij:

De Vlaamse Milieumaatschappij heeft haar beleid rond langdurig ziekteverzuim de afgelopen jaren aangepast door het uitwerken van het huidige positief aanwezigheids- en re-integratiebeleid. Dit positief aanwezigheids- en re-integratiebeleid omvat het verzorgen van individuele begeleidingstrajecten naar re-integratie.

Openbare Vlaamse Afvalstoffenmaatschappij (OVAM):

Algemeen heeft OVAM geen ziektebeleid maar een aanwezigheidsbeleid: het agentschap creëert een context waarbij het bespreken van aanwezigheid op het werk (welke taken kan je wel en niet doen?) een evidentie is. Zowel voor langdurig zieken als ook voor personen die op regelmatige basis ziek zijn. Daarnaast wordt ook actief ingezet op preventie. Naast aandacht voor ergonomische maatregelen zet OVAM in op de preventie van psychosociale klachten. Het agentschap organiseerde hiervoor de laatste jaren vele opleidingen rond zelfzorg/zorg voor het team/... Dit najaar voerde OVAM een psychosociale risico-analyse uit in samenwerking met GDPB. Leidinggevenden worden aangemoedigd en gevraagd om verzuimgesprekken te voeren en contact te houden met personeelsleden afwezig wegens ziekte. Het behouden van de binding met de organisatie is belangrijk en bevordert het herstarten.

Vlaamse Landmaatschappij (VLM):

De voorbije jaren heeft VLM sterk ingezet op het psychosociaal welzijn van de personeelsleden:

- Regelmatige deelname aan de Personeelspeiling en daaraan gekoppeld actieplan;
- Een psychosociale risicoanalyse en daaraan gekoppeld actieplan;
- De oprichting van een werkgroep Gezond en Wel, die acties organiseert rond de thema's 'fit en gezond', 'mentaal vitaal', 'open werksfeer' en 'werk-privébalans', om de veerkracht van de personeelsleden te vergroten;
- Er zijn drie vertrouwenspersonen aangesteld en opgeleid.

Er zijn ook ergocoaches aangesteld en opgeleid, die acties nemen om op het belang van ergonomisch werken te wijzen.

- b) De re-integratie van personeelsleden van de Vlaamse overheid wordt opgezet volgens de principes van casemanagement, waarbij de terugkeercoach 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 tweedelijns-ondersteuning aan in de vorm van een professionaliseringstraject. Om de terugkeercoaches binnen de entiteiten bijkomend te ondersteunen in hun rol worden opleidingsmodules, intervisies, advies en mentoring, lerende netwerkmomenten en e-tools aangeboden. Complexe re-integratiedossiers worden besproken binnen het Sociaal-Medisch Team, waarin zowel de arbeidsarts als alle interne welzijnsactoren aanwezig zijn. Wanneer blijkt dat een personeelslid de functie wegens medische redenen niet meer kan uitoefenen, kan er via herplaatsing een nieuwe functie worden gezocht binnen de Vlaamse overheid.

In het kader van de conceptnota 'De Vlaamse overheid dynamiseren via 5-sporenbeleid' heb ik bovendien mijn administratie gevraagd om een omzendbrief re-integratie uit te werken. Deze omzendbrief biedt het algemeen beleidskader en de

principes waarbinnen de entiteiten hun eigen beleid rond re-integratie dienen uit te werken. Dit zal ervoor zorgen dat de aanpak op vlak van re-integratie binnen de Vlaamse overheid verder verbeterd en gestroomlijnd wordt. Het belang van informele re-integratietrajecten zal ook in deze omzendbrief verankerd worden. Mijn administratie zal de nodige initiatieven nemen om de entiteiten te ondersteunen bij de implementatie van de omzendbrief. In het kader hiervan zal ik mijn administratie vragen om te onderzoeken of een centrale registratietool een nuttig hulpmiddel kan zijn voor de entiteiten bij het verder uitbouwen van hun re-integratiebeleid.

Hierna volgen de antwoorden die ik van de entiteiten van de verschillende beleidsdomeinen ontvangen heb:

Departement Kanselarij en Buitenlandse Zaken (DKBUZA):

Personeelsleden die langdurig ziek zijn worden ten gepaste tijde gecontacteerd door de re-integratiemedewerker (terugkeercoach) of door de leidinggevende. Deze contacten hebben als doel om de collega in de eerste plaats te ondersteunen, de drempel zo laag mogelijk te houden, maar ook om de zieke collega te informeren over praktische zaken wat betreft het ziekteverlof, rechten en plichten, en mogelijkheden voor een geleidelijke en progressieve werkhervatting. Ook de leidinggevendenden zijn hierrond geïnformeerd en gesensibiliseerd. De re-integratiemedewerker ondersteunt zowel het personeelslid zelf als de leidinggevende, legt contacten met de arbeidsarts en andere hulpverleners en faciliteert het proces van de werkhervatting.

Bij terugkeer na langdurige ziekte worden doorgaans informele integratieprotocollen opgesteld, waarbij het personeelslid en leidinggevende in dialoog kunnen gaan, ondersteund door de re-integratiemedewerker. Dit gebeurt om de samenwerking zo optimaal mogelijk te laten verlopen en maximaal in te zetten op een geslaagde re-integratie. In samenwerking met de Dienst Diversiteitsbeleid wordt bij sommige langdurig zieken de progressieve tewerkstelling omgezet in deeltijds chronische ziekte/handicap en wordt er geïnvesteerd in tewerkstellingondersteunende maatregelen.

Bij meer complexe werkhervattingen, vaak naar aanleiding van een burn-out, wordt binnen het departement reeds meerdere jaren actief ondersteuning geboden in een informeel re-integratietraject op maat. Daarbij zitten verschillende partijen rond de tafel en in de meeste gevallen leidt dit tot een heroriëntatie binnen het departement, rekening houdend met de noden van de organisatie en met de voorkeur en profiel van het personeelslid zelf. Wanneer een bijkomende opleiding nodig is om het personeelslid te versterken en te ondersteunen voor het uitoefenen van een andere functie, wordt eventueel ook een opleiding aangeboden door het departement. In zeldzame gevallen wordt ofwel op eigen initiatief van het personeelslid of via herplaatsing buiten de eigen entiteit gezocht naar een geschikte werkplek.

De afgelopen twee jaar is ook de piste van het formeel traject aangeboord, voornamelijk wanneer het contact moeizaam verloopt en er geen zicht is op terugkeer. Dit wordt echter (nog) niet standaard gedaan.

De ziektecijfers worden driemaandelijks gerapporteerd aan het managementteam en er is regelmatig overleg met de afdelingsverantwoordelijken en teamverantwoordelijken waarin naast de globale ziektecijfers ook de individuele situatie van de zieke personeelsleden van hun afdeling/team wordt besproken evenals de vooruitzichten op re-integratie en mogelijke ondersteuning.

Agentschap Digitaal Vlaanderen:

- Policy opgesteld rond welke actoren dienen betrokken te zijn bij ziekte en wat moet gebeuren in acute en langdurige ziektefase;
- Verdubbelde ondersteuning vanuit de re-integratieambtenaren/terugkeercoaches (van 1 naar 2 terugkeercoaches);
- Ondersteuning bij opvolgmomenten en het opstellen van re-integratieplannen.

Het Facilitair Bedrijf:

- Afsprakenkader re-integratie (2019);
- Aanstelling van 2 re-integratieambtenaren/terugkeercoaches sinds 2019 + aanstelling coördinator welzijn in 2022;
- Structureel informeren en bevragen van leidinggevenden bij een afwezigheid van meer dan 4 weken
 - Stimuleren om contact te nemen via kaartje + mogelijkheid bieden om een attentie te voorzien om contact te houden;
 - Ondersteuning van re-integratie ambtenaren/terugkeercoaches aanbieden op maat bij elke afwezigheid inclusief opmaken van re-integratieplannen i.s.m. de leidinggevenden;
- Opvolging van elke afwezigheid wegens ziekte, langer dan 4 weken door re-integratie ambtenaren in de entiteit, al dan niet in samenwerking met de leidinggevenden en of arbeidsarts. In eerste instantie in een informeel traject maar indien nodig aansluitend door een formeel traject samen met de arbeidsarts.

Agentschap Overheidspersoneel:

- AgO beschikt over een intern re-integratiebeleid met duidelijk kader. Een van de acties hierin is het uitsturen van een brief naar medewerkers vanaf 4 weken afwezigheid om o.a. het opstarten van re-integratietrajecten toe te lichten.
- Twee ERMs (re-integratiemedewerkers) zijn aangesteld om zowel zieke medewerker als betrokken leidinggevende te ondersteunen/informeren/op te volgen...

Agentschap Binnenlands Bestuur (ABB):

Op 20 februari 2019 onderschreef het directiecomité van ABB het in 2016 op Vlaamse niveau opgestarte re-integratiebeleid voor de langdurig wegens ziekte afwezige personeelsleden. ABB zal hier ook de komende jaren blijven op inzetten en stelde eind 2021 een re-integratieambtenaar aan om dit beleid verder concreet vorm te geven. De re-integratieambtenaar zal de komende jaren een meer integrale benadering van het tot nu toe eerder ad hoc gevoerde re-integratiebeleid binnen ABB nastreven in nauwe samenwerking met de verschillende betrokken partijen (de langdurig zieke personeelsleden, hun leidinggevenden, HR en de interne en externe preventiedienst).

Toerisme Vlaanderen:

Toerisme Vlaanderen stimuleert langdurig zieken, eens ze er fysisch en mentaal klaar voor zijn, om zich te re-integreren. Het agentschap biedt hen, binnen wat binnen het kader van het VPS mogelijk is, alle mogelijkheden om de kans op succes hiertoe te verhogen. Dit betreft dan meestal informele re-integratietrajecten.

Bij medewerkers voor wie het moeilijk is om contact te behouden (bijvoorbeeld weigeren contact) of geen signaal geven m.b.t. wanneer ze zichzelf zien re-integreren, heeft het agentschap het voorbije jaar formele re-integratietrajecten opgestart. Deze zijn nog lopende.

Vlaams Agentschap voor Internationaal Ondernemen (FIT): Zie vraag 2a)

Agentschap Justitie en Handhaving (AJH):

Het agentschap Justitie en Handhaving zet sterk in op re-integratie door het inzetten van 2 collega's uit het team HR die de rol opnemen van terugkeercoach om het terugkeerproces te faciliteren. Zij zorgen voor de nodige contacten met de arbeidsarts, leidinggevende en het personeelslid en voor verbinding en overleg tussen de verschillende betrokken partijen. Het is belangrijk om (her)terwerkstelling in een vroeg stadium bespreekbaar te maken en medewerkers/leidinggevenden te informeren en wegwijs te maken in de complexiteit van regelgeving en de veelheid van informatie.

Maandelijks worden de ziektecijfers gemonitord (onafgebroken ziekte vanaf 2 maanden, personeelsleden in het stelsel deeltijds ziekte/deeltijds werk). Ook de ziekte-tellers van statutaire personeelsleden worden van nabij opgevolgd.

De ziektecijfers worden gecommuniceerd aan de leidinggevenden en in overleg met hen wordt bekeken welke stappen worden ondernomen (informeel of formeel re-integratietraject).

Maandelijks gaat een overleg door tussen de leidend ambtenaar en de 2 terugkeercoaches om de stand van zaken van kritieke of langdurige re-integratietrajecten met weinig vooruitgang te bespreken en op te volgen.

Personeelsleden die chronisch ziek zijn worden samen met de Dienst Diversiteitsbeleid van de Vlaamse overheid opgevolgd. Een integratieprotocol en het aanvragen van tewerkstelling ondersteunende maatregelen, samen met het aanbod van ergonomisch materiaal vanuit het agentschap kunnen de werkhervatting bevorderen.

Voor sommige personeelsleden kan een heroriëntering naar een andere functie of aangepaste jobinhoud het re-integratietraject bevorderen. Dit gebeurt steeds in overleg met het personeelslid, de leidinggevende/management en/of naar aanleiding van een gezondheidsbeoordeling van de arbeidsarts. In de eerste plaats wordt gekeken naar een heroriëntering binnen het eigen agentschap.

Indien dit niet mogelijk is wordt in overleg met de dienst personeelsmobiliteit van AgO een mogelijke herplaatsing opgestart (herplaatsing binnen de Vlaamse overheid).

Tot nog toe zijn de meerderheid informele re-integratietrajecten, maar in de toekomst zou sneller de stap gezet worden naar formele trajecten bij langdurige afwezigheden (+ 3 maanden) die moeizaam verlopen. Daarbij worden de volgende criteria gehanteerd:

- Als het informele traject te lang aansleept en te weinig concrete resultaten oplevert;
- Als er geen contact meer is tussen werkgever en werknemer en medewerker blijft elke communicatie weigeren;
- Bij conflictueuze situaties tussen personeelslid en leidinggevende;
- Voor statutaire personeelsleden: Als een medische ongeschiktheid dreigt en/of de 666 ziektekredietdagen uitgeput zijn en het dossier voor de pensioencommissie komt, zal de pensioencommissie de vraag bij de werkgever leggen welke stappen ondernomen zijn;
- Als er geen match meer is van het personeelslid met de functie kan eerst binnen AJH bekeken worden of er een andere functie-invulling mogelijk is of een ervaringsstage in een andere functie mogelijk is.

Departement Financiën en Begroting:

Beleid rond formele re-integratietrajecten: ontwikkelingen in de wetgeving worden opgevolgd- en toegepast indien nodig

Vlaamse Belastingdienst

Binnen VLABEL voert men al een aantal jaren een actief re-integratiebeleid. VLABEL beschikt over een eind re-integratieambtenaar die systematisch met personeelsleden die langdurig ziek zijn (vanaf 3 maanden) in gesprek gaat om de re-integratie op de werkvloer bespreekbaar te maken. Waar nodig worden trajecten opgestart om aangepast werk te voorzien, functiewijziging voor te stellen, eventueel herplaatsing buiten de organisatie op te starten of de opmaak van een integratieprotocol (in geval van erkenning van de ziekte als arbeidshandicap of chronische ziekte) bespreekbaar te maken.

Departement Economie, Wetenschap en Innovatie:

In het welzijnsbeleid rond re-integratie wordt zowel voor de leidinggevende als voor de terugkeercoach een rol beschreven.

Agentschap Innoveren en Ondernemen (VLAIO):

Binnen VLAIO heeft men ervaring met de opmaak van formele re-integratieprotocollen, met aanpassingen in ergonomische hulpmiddelen en/of takenpakket. In de periode 2017-2022 zijn dit er 9.

Voorts wordt er volop ingezet bij herstart/werkhervatting op het systeem van deeltijdse prestaties wegens ziekte. Op dit ogenblik (7-10-2022) zijn er 12 dossiers lopende.

De normale werkwijze bij VLAIO wat betreft re-integratie zijn de informele trajecten. Formele re-integratietrajecten kunnen zeer uitzonderlijk gebruikt worden na mislukken van het informele traject en enkel bij contractuele personeelsleden.

Agentschap Plantentuin Meise:

- Opzetten samenwerking met VO diensten;
- In de kijker stellen van ondersteuningsaanbod VO via HR Nieuwsbrief;
- Opzetten infosessie en presentatie voor het personeel over veerkracht;
- Ondersteunen medewerkers en leidinggevende bij eventueel opzetten van zo'n traject vanuit HR.

Departement Onderwijs en Vorming:

Na 1 maand afwezigheid wegens ziekte wordt er contact opgenomen met het personeelslid om na te gaan welke acties kunnen genomen worden wanneer de betrokkene opnieuw aan het werk zal gaan. Met als doel de re-integratie van het personeelslid te versnellen. Dit kan bijvoorbeeld gaan om het opstarten van een informeel of een formeel re-integratietraject.

Onderwijsinspectie:

Meestal gaat de medewerker na een ziekteperiode gewoon opnieuw aan het werk. Het kan echter gebeuren, bijvoorbeeld na een langdurige afwezigheid van meer dan een maand of een ernstige ziekte, dat het niet lukt om meteen de gewone functieinvulling en het eerder overeengekomen werk weer op te nemen. Daarover moeten dan afspraken worden gemaakt tussen de werkgever en de medewerker. Op die manier kan de medewerker opnieuw in de beste omstandigheden aan de slag gaan. Er bestaan informele en formele re-integratietrajecten die hierbij kunnen helpen. Het re-integratietraject na ziekte is een onderdeel van een globaal aanwezigheidsbeleid.

1. INFORMEEL RE-INTEGRATIETRAJECT

- *Wat:* bij een informeel re-integratietraject ligt de nadruk op het traject en het vinden van een oplossing waarmee zowel de medewerker als de werkgever tevreden zijn. Het kan ingezet worden om het werk comfortabel te hervatten voor medewerkers die langer dan vier weken afwezig zijn geweest.
- *Doel:* een geleidelijke terugkeer naar de vroegere functie door tijdelijk aangepast werk. Het bevordert de re-integratie of wedertewerkstelling van de medewerker die zijn overeengekomen werk tijdelijk of definitief niet kan uitoefenen.
- *Wie/wanneer:* zowel de werkgever als de medewerker kunnen vragen om dit traject op te zetten na een afwezigheid van meer dan vier weken.
- *Vrijwillig:* in dit vrijwillig traject bepalen de werkgever en de medewerker samen hoe het traject loopt (de termijn, de aanpassingen ...). Als er geen overeenstemming wordt bereikt, neemt de werkgever de uiteindelijke beslissing aangezien dit traject als een gunst wordt beschouwd. De werknemer kan ook beslissen om over te schakelen naar een formeel traject.
- *Wederzijds engagement:* zowel de werkgever als de medewerker engageren zich om mee te werken aan het vlot verloop van dit traject om de slaagkansen van de re-integratie te bevorderen.
- *Bouwstenen:* een duidelijk plan van aanpak, afspraken, neergeschreven fasering en modaliteiten, heldere en afgesproken communicatie ten aanzien van anderen, evaluatiemomenten, duidelijke communicatie tussen leidinggevende en de medewerker, indien nodig betrokkenheid van collega 's bij het proces,

indien nodig betrokkenheid van de arbeidsgeneesheer en de preventieadviseur bij het proces.

- *Afstemmingsmomenten*: ingeplande momenten tussen werkgever en medewerker om het informeel traject desgevallend bij te sturen.
- *Mogelijke aanpassingen*
 - Re-integratie in een andere functie;
 - Taken en inhoud van het werk aanpassen: inhoud takenpakket, teamsamenstelling ...;
 - Organisatie van het werk aanpassen: mate van thuiswerk, herschikking van werkzaamheden...;
 - Arbeidspost aanpassen: herinrichten van de werkruimte, aangepast werkmateriaal of hulpmiddelen ...;
 - Extra begeleiding of aansturing: extra overleg met de leidinggevende, hulp van collega's bij bepaalde taken, extra intervisie of coaching ...;
 - Vorming & training: training mentale belasting/ belastbaarheid, vakinhoudelijke vorming voor eigen functie of voor een nieuwe functie;
 - ...
- De aanpassingen gebeuren altijd na expliciete goedkeuring van de leidinggevende.

2. FORMEEL RE-INTEGRATIETRAJECT

- *Wat*: het verschil met een informeel re-integratietraject is dat bij een formeel re-integratietraject de nadruk ligt op het verplicht administratief proces en een verplicht te volgen stappenplan dat is vastgelegd door de federale overheid. Dit traject kan worden opgestart als een informele oplossing na gesprekken tussen de medewerker en de werkgever uitblijft.
- *Doel*: bevorderen van de re-integratie of wedertewerkstelling van de medewerker die zijn overeengekomen werk tijdelijk of definitief niet kan uitoefenen.
- *Wie*: zowel de werkgever als de medewerker kunnen onder bepaalde voorwaarden dit traject opstarten tijdens een afwezigheid wegens ziekte.
- *Ondersteuning*: de medewerker kan zich tijdens de doorlooptijd van het formele re-integratietraject laten bijstaan door een werknemersafgevaardigde in het Comité voor preventie en bescherming op het werk, of als er geen comité is, door een vakbondsafgevaardigde van zijn keuze (Art. I.4-77 Codex Welzijn op het Werk).
- *Verplicht*: zowel de werkgever als de medewerker zijn verplicht om mee te werken aan het vlot verloop van dit traject om de slaagkansen van de re-integratie te bevorderen. Eens het traject is opgestart, wordt het volledige formeel proces doorlopen, met vastgelegde termijnen en met mogelijke dwingende gevolgen.
- *Mogelijke aanpassingen*: tijdelijk of blijvend (zie informeel re-integratietraject).
- *Permanent ongeschikt*: voor medewerkers die permanent ongeschikt zijn en waarvoor geen andere functie gevonden kan worden, zal na uitputting van de ziektedagen de pensioencommissie een uitspraak doen.

Agentschap voor Onderwijsdiensten (AGODI):

AGODI heeft sinds 2015 een actieplan re-integratie na langdurige ziekte. Hiermee wil het agentschap een actief beleid voeren om medewerkers met langdurige gezondheidsproblemen alle kansen te geven om (terug) te re-integreren op de werkvloer. De leidinggevenden spelen hierin een sleutelrol.

Plan van aanpak:

Vanaf 4 à 6 weken beginnen er drempels te spelen voor een terugkeer naar het werk, ongeacht de reden van afwezigheid. Daarom is het belangrijk om zeker vanaf dit moment regelmatig contact te houden met de zieke medewerker. Met welke frequentie en op welke manier dit gebeurt is sterk afhankelijk van de aard van de ziekte, de wens van de medewerker hierin e.d. en kan dus niet algemeen bepaald

worden. Daarnaast is het ook belangrijk dat er een band blijft tussen de medewerker en de organisatie door bv. het sturen van een beterschapskaart of attentie vanuit de afdeling.

Is er na 6 à 8 weken afwezigheid nog niets geweten over de medewerker en is er geen zicht op een terugkeer, dan kan de leidinggevende advies inwinnen bij de arbeidsgeneesheer, de vertrouwenspersoon en het team re-integratie. Er kan o.a. aan de vertrouwenspersoon gevraagd worden om contact op te nemen met de zieke medewerker.

Is een re-integratietraject aangewezen, dan worden volgende stappen gevolgd:

- Analyse van de situatie van de langdurig zieke medewerker, de noden en de mogelijkheden:
 - o Is er zicht op een terugkeerdatum?
 - o Kan er bijkomende ondersteuning gegeven worden tijdens de afwezigheid?
 - o Zal de werknemer voltijds of deeltijds terugkeren?
 - o Is er een aangepast takenpakket nodig?
 - o Welke opbouw voorziet men in de taken?
 - o Zijn er aanpassingen of hulpmiddelen nodig? Mogelijke aanpassingen zijn:
 - Aanpassing urenregeling;
 - Aanpassing werkplek;
 - Coaching;
 - Herscholing voorzien voor bepaalde taken, indien nodig;
 - Preventiecursussen organiseren bv. stressmanagement, ergonomie, timemangement....
 - o Kan de medewerker re-integreren in de eigen afdeling/eigen team?
 - o Is er engagement van zowel de organisatie als de medewerker?
 - o Wat moet voorbereid worden?
 - Welke veranderingen zijn er gebeurd in de organisatie tijdens de afwezigheid?
 - Zijn eventuele conflicten uitgeklaard? Zijn hier afspraken over gemaakt?
 - Hoe communiceren we hierover?
 - Moet er een bezoek aan de arbeidsgeneesheer geregeld worden?
 - o Actieplan werkhervatting opmaken:
 - Opvolgen van de punten die uit de analyse naar voren komen: takenpakket voorbereiden, nodige aanpassingen voorzien, communiceren over de terugkeer, afspraken over de eerste werkdag, etc.
 - Op te nemen punten in het actieplan: wie doet wat?
 - Wie kan de medewerker contacteren als het moeilijker gaat? Dit is belangrijk om terugval te voorkomen.
 - o Terugkeer naar het werk
 - Zorg voor een goed onthaal
 - Hou een terugkomstgesprek met de medewerker
 - o Opvolging van de werkhervatting, -situatie en -omgeving + toekomstplanning
 - Plan vervolggesprekken in
 - Maak een plan op voor wanneer de medewerker een moeilijk moment doormaakt

Wat als re-integratie niet zomaar lukt?

- Een medewerker die ongeschikt wordt verklaard door zijn behandelende arts kan een onderzoek voor re-integratie aanvragen bij de werkgever. De arbeidsgeneesheer geeft daarbij advies, op basis van dit advies moet de werkgever nagaan of er aangepast werk is. Meestal gaat het hier om complexe problematieken waar de oplossingen niet voor de hand liggen. Ondersteuning vragen aan het team re-integratie is aan te raden;
- Een medewerker die zijn huidige functie niet meer kan uitoefenen wegens medische redenen kan beroep doen op Werk-wijzer. De leidinggevende meldt de medewerker aan, een trajectbegeleider kan helpen in de zoektocht naar een nieuwe en meer passende job. Deze ondersteuning is betalend;

- Wanneer een conflict of grensoverschrijdend gedrag de oorzaak waren van de afwezigheid, is het belangrijk dat dit wordt opgelost voor de terugkeer. De leidinggevende kan hiervoor beroep doen op de vertrouwenspersoon en de preventieadviseur psychosociaal welzijn.

Het voornoemd re-integratieplan is ook in het strategisch Welzijnsplan 2020-2024 geïntegreerd: *"We houden contact met wie ziek valt, bieden ondersteuning aan personeelsleden met een handicap of chronische ziekte, bevorderen de integratie op de werkvloer van wie terugkeert na langdurige ziekte"*.

Agentschap Hoger Onderwijs, Volwassenenonderwijs, Kwalificaties en Studietoelagen:

- Opvolging van langdurig zieken onder een tijdelijk afwezigheidskader (TAK);
- Opzet van een intern re-integratietraject na langdurige ziekte.

Agentschap voor Infrastructuur in het Onderwijs:

- Opmaken en communiceren van een aanwezigheidsbeleid;
- Regelmatig contact tussen afwezig personeelslid en leidinggevende/HR;
- Terugkeergesprekken voeren;
- Geleidelijke terugkeer bespreekbaar maken;
- Bloemen bezorgen bij langdurige afwezigheid;
- Zoeken naar aangepaste jobinhoud en ondersteunende middelen (ergonomisch materiaal, flexibele werkuren en pauzes, extra laptop,...).

Vlaamse Onderwijsraad (VLOR):

Bij (langdurige) afwezigheid houden de werkgever / leidinggevende / collega's zo goed als mogelijk contact met de afwezige en wordt er gepeild of er aangepast werk voorzien moet worden bij de terugkeer naar de werkvloer. Aangezien de VLOR een kleine entiteit is, is er geen aparte ERM voor onze entiteit. De HR-medewerker van de VLOR houdt de evoluties binnen de VO m.b.t. re-integratie wel in het oog en beroept zich op het netwerk van ERM's indien aangewezen.

GO! onderwijs van de Vlaamse Gemeenschap:

In het kader van re-integratie van langdurig zieken werd een re-integratiemedewerker aangesteld die deel uitmaakt van het VO-netwerk alsook een stresscoach.

In het aanwezigheidsbeleid zijn de verschillende stappen voorzien rond de informele re-integratie. Dit start altijd met een terugkeergesprek door de leidinggevende en waar nodig wordt een traject gestart met personeelslid, leidinggevende en HR waarbij op regelmatige tijdstippen wordt besproken hoe de re-integratie verloopt, waarbij afspraken gemaakt worden die de re-integratie bevorderen en ondersteunen.

Departement Welzijn, Volksgezondheid en Gezin:

Binnen het Departement WVG volgt HR een aantal knipperlichten op inzake ziekte (bv. langdurige ziekte, deeltijdse ziekte). Op basis hiervan ondersteunt HR bij het opstarten van informele en indien nodig formele re-integratietrajecten. In de periode 2017-2022 startte het Departement WVG in dit kader een 80-tal informele re-integratietrajecten op.

Opgroeien (Jongerenwelzijn):

Met betrekking tot het opzetten van re-integratietrajecten heeft Opgroeien de afgelopen jaren, o.a. onderstaande acties ondernomen:

- Uitwerking van vernieuwd re-integratiebeleid;
- Ontwikkeling van ondersteunende instrumenten;
- Aanduiding van terugkeercoaches voor verdere opbouw expertise;
- Oprichting multi-expertenoverleg voor bespreking van complexe casussen;
- ...

Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap:

- Aanstelling van entiteitsre-integratie-ambtenaar voor begeleiding van specifieke re-integratietrajecten;
- Verdere specialisatie in de wetgeving en richtlijnen rond re-integratie, deelname aan intervisies;
- Ondersteuning door HR van leidinggevenden en personeelsleden bij re-integratie;
- Inzetten op contact onderhouden met het afwezige personeelslid.

OPZ Geel:

Indien medewerkers langdurig ziek zijn, wordt deze casus steeds besproken met de leidinggevende. Indien opportuun, wordt dit verder besproken met de bedrijfsarts. Wanneer nodig wordt eerst een informeel traject opgestart, pas wanneer er geen of onvoldoende evolutie is, wordt een formeel traject opgestart.

Daarnaast worden alle langdurig zieken om de 6 maanden besproken op het directie-overleg, waarbij er bekeken wordt welk verder traject er opgestart zal worden.

Departement Cultuur, Jeugd en Media (DCJM):

- In het re-integratiebeleid staan de mogelijkheden tot aangepast werk beschreven. In gesprekken met de leidinggevende en het personeelslid wordt bekeken wat er juist mogelijk is binnen de context van het team en de organisatie;
- Alle personeelsleden die meer dan 14 dagen afwezig zijn worden actief opgevolgd door de leidinggevende en de terugkeercoaches van het departement. Wanneer het personeelslid aangeeft te willen terugkeren, zitten het personeelslid, de leidinggevende en eventueel de terugkeercoach samen om te bekijken of er eventueel wijzigingen nodig zijn aan het werktijdregime, het takenpakket, etc. en of er bepaalde afspraken gemaakt moeten worden. Afhankelijk van het re-integratietraject vinden er ook opvolggesprekken plaats samen met de terugkeercoach.

Sport Vlaanderen:

- Samenwerking met de re-integratiemedewerkers van AgO en het inzetten van een entiteit specifieke re-integratiemedewerker;
- Re-integratieprotocollen voor personeelsleden met een chronische aandoening;
- Bij medewerkers die langdurig ziek zijn wordt er in overleg met de medewerker bekeken of een (tijdelijke) aanpassing van het takenpakket nodig is bij hervatting;
- In samenspraak met medewerkers die langdurig ziek zijn wordt indien nodig bekeken of een heroriëntering binnen Sport Vlaanderen wenselijk is;
- Recentelijk werden tools ontwikkeld ter ondersteuning van leidinggevenden in een informeel re-integratietraject: procedures duidelijk in kaart brengen aan de hand van een stroomdiagram, communicatietips en tricks voor de leidinggevenden naar de zieke medewerker toe in elke fase van re-integratie, leidraad voor het voeren van re-integratiegesprekken.

Departement Werk en Sociale Economie (DWSE):

Er werd een leidraad opgemaakt, die beschrijft wat re-integratie precies inhoudt en hoe het verloopt. Hierin worden de rollen van alle betrokken partijen verduidelijkt. Alle betrokken partijen hebben verantwoordelijkheden om de re-integratie te doen slagen.

Elk traject heeft andere aandachtspunten en noden (focus op maatwerk). Een traject verloopt in een veilige omgeving, waar er vertrouwen en respect heerst. Naast de betrokkene, zijn leidinggevende of afdelingshoofd en de terugkeercoach kunnen ook andere actoren betrokken worden zoals de vertrouwenspersonen, de arbeidsgeneesheer, de veerkrachtcoach, de preventieadviseur, de sociale dienst, de diversiteitsambtenaren of een psycholoog.

De leidraad is geen afgebakend document, maar wil het re-integratieproces voortdurend verbeteren op basis van de opgedane ervaringen en monitoring.

Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB):

Sinds 2014 is VDAB bezig met informele re-integratietrajecten. VDAB is sinds 2018 bezig met formele re-integratietrajecten voor het eigen personeel.

Departement Landbouw en Visserij:

Personeelsleden die langdurig ziek zijn worden door middel van een brochure geïnformeerd over het ziektestelsel, rechten en plichten, hulpkanalen, laagdrempelige aanspreekpunten en mogelijkheden van geleidelijke werkhervatting. Ook de leidinggevenden zijn hierrond geïnformeerd en gesensibiliseerd.

Er is een re-integratiecoördinator opgeleid en aangesteld. Deze ondersteunt zowel het personeelslid zelf als de leidinggevende, legt contacten met de arbeidsarts en andere hulpverleners en faciliteert het proces van de werkhervatting.

De ziektecijfers worden maandelijks gemonitord in een managementdashboard en er is een halfjaarlijks overleg met de leidend ambtenaar en het middenmanagement waarin naast de globale ziektecijfers ook de individuele situatie van de zieke personeelsleden wordt besproken evenals de vooruitzichten op re-integratie en mogelijke ondersteuning.

Bij meer complexe werkhervattingen, vaak naar aanleiding van een burn-out, wordt reeds meerdere jaren actief ondersteuning geboden in een informeel re-integratietraject. Daarbij zitten verschillende partijen rond de tafel en in de meeste gevallen leidt dit tot een heroriëntatie intern, rekening houdend met de voorkeur van het personeelslid zelf. In eerder zeldzame gevallen werd buiten de eigen entiteit gezocht naar een geschikte werkplek.

De afgelopen 2 jaar is ook de piste van het formeel traject aangeboord, voornamelijk wanneer het contact moeizaam verloopt of wanneer er een meerwaarde is voor werkgever of werknemer. Dit is echter niet de standaard optie.

Departement Mobiliteit en Openbare Werken (DMOW):

In 2019 werd binnen het departement Mobiliteit en Openbare werken een kader uitgewerkt rond informele re-integratie; dit kader werd goedgekeurd door het EOC eind 2020.

DMOW tracht hiermee een richtinggevend kader te bieden om de terugkeer van personeelsleden naar de werkvloer te faciliteren. Het is geen one size fits all. Afhankelijk van o.a. de situatie van het personeelslid in kwestie, de context van de afwezigheid, het ziektebeeld in kwestie, de duur van de initiële afwezigheid, ... kan een afwijking op het uitgewerkte proces wenselijk zijn. Ondersteuning gebeurt op maat van elk personeelslid.

De leidinggevende heeft hierin een cruciale rol. De HR-partner neemt een rol op als ondersteuner van het traject en tracht zoveel mogelijk informatie te verzamelen om zo efficiënt en effectief mogelijk het traject te begeleiden.

Indien informele re-integratie niet lukt, kan beslist worden over te gaan tot formele re-integratie.

Agentschap Wegen en Verkeer (AWV):

In 2022 werd het re-integratiebeleid vernieuwd binnen AWV. Er werd een afsprakenkader opgemaakt waarin duidelijk is opgenomen wanneer en door wie de collega's tijdens de periode van hun langdurige afwezigheid en bij hun re-integratie worden opgevolgd (rolverduidelijking leidinggevende en HR). Afhankelijk van de situatie waarop het werk hervat wordt, is een andere opvolging aangewezen (terugkeer naar de eigen functie al dan niet mogelijk). Daarnaast is het soms ook aangewezen om op maat te werken en af te wijken van de vaststaande contactnames.

Naast het afsprakenkader worden er ook praktische handvaten meegegeven aan de leidinggevenden voor het houden van contact tijdens de afwezigheid, voor het houden van terugkeergesprekken en tips voor de heropstart van de langdurig afwezige.

Departement Omgeving:

- Binnen het Departement Omgeving zijn 2 terugkeercoaches aangesteld;
- Systematische monitoring en rapportering van de langdurig zieke medewerkers.

Agentschap voor Natuur en Bos (ANB):

Natuur en Bos heeft een aanwezigheidsbeleid ontwikkeld waarin 6 principes opgenomen werden:

1. Inzetten op preventie: optimaliseren van de werkomstandigheden om ziekte te vermijden. Er is een nauwe samenwerking tussen de actoren van het preventieplan veiligheid en het welzijnsplan.
2. Contact: leidinggevende houdt steeds contact met afwezige teamleden.
3. Na 4 tot 6 weken afwezigheid: (informeel) re-integratietraject opstarten

PRINCIPES

- Natuur en Bos volgt altijd op;
- Uit zorg, niet uit controle;
- Contact als aanbod, geen verplichting;

GROENARBEIDERS

- Natuur en Bos stuurt brief met aanpak en naam re-integratiemedewerker;
- Re-integratiemedewerker neemt contact op met medewerker om afspraak te maken;

ALLE ANDERE MEDEWERKERS

- Leidinggevende en HRM spreken af wie opvolgt;
- Er wordt contact gezocht met afwezige collega;

4. Na 4 maanden:

GROENARBEIDERS

- Re-integratiemedewerker brengt verslag uit aan HRM (aangepast takenpakket, ...);
- Niet succesvol? HRM neemt over;

ALLE ANDERE MEDEWERKERS

- Overleg tussen leidinggevende, HRM en medewerker als hij/zij dat wil;

5. Na 6 maanden: Re-integratieplan

- Opstellen re-integratieplan
 - Informeel plan: afspraken tussen leidinggevende, medewerker en HRM;
 - Formeel plan: arbeidsarts beslist;
- Aanvulling bij plannings- en evaluatiedocument;

6. Na 1,5 jaar: Directieraad volgt op en beslist over volgende stappen.

Daarnaast zet ANB ziektecontroles in als objectieve toets en als signaal bij:

- langdurig ziek, dus start re-integratie;
- abnormaal veel korte ziektes;
- onterecht ziek.

Instituut voor Natuur- en Bosonderzoek (INBO):

In het najaar van 2022 is een eerste versie van een re-integratiebeleid opgesteld, dit zal nog voor het einde van 2022 ter goedkeuring worden voorgelegd aan het Management Team (MT). Dit beleid bevat een duidelijk protocol hoe een traject stap per stap wordt aangepakt en wie de verantwoordelijkheid heeft (personeelsdienst, MT-vertegenwoordiger, entiteitsre-integratiemedewerker (ERM), ...).

Vlaams Energie- en Klimaatagentschap (VEKA):

De contactpersoon re-integratie en leidinggevendens houden bij langdurige afwezigheid contact met de zieke, vanuit het VEKA worden bloemen en kaartjes gestuurd om de afwezige een hart onder de riem te steken. Er wordt steeds gepolst wat het VEKA kan betekenen tijdens de afwezigheid, dat leidt soms tot het opstarten van trajecten Employee Assistance Program bij Pobos (vroeger Pulso). Ter voorbereiding van de terugkeer wordt nagegaan welke tegemoetkomingen mogelijk zijn op het vlak van aangepast werk (bv. op het vlak van arbeidsduur, taken en

inhoud, werkorganisatie, arbeidspost, opleiding en training,...). Er wordt steeds een terugkeergesprek gepland en regelmatig geëvalueerd hoe de re-integratie verloopt.

Wonen-Vlaanderen en Vlaamse Maatschappij voor Sociaal Wonen (VMSW):

Wonen-Vlaanderen en VMSW hebben een afsprakenkader opgesteld rond het afwezigheidsbeleid. In dit afsprakenkader krijgen zowel de leidinggevenden als de personeelsleden de nodige handvaten om de re-integratie aan te pakken en te doen slagen. Er worden duidelijke afspraken gemaakt zodat beide partijen weten wat er van hen verlangd wordt.

Personeelslid:

- Doorverwijzing naar welzijnsactoren gebeurt waar nodig;
- Het personeelslid heeft de mogelijkheid om deeltijds te hervatten en samen met de leidinggevende wordt een groeipad uitgetekend naar volledige tewerkstelling. Deze aanpak zorgt voor haalbare doelen voor beide partijen.

Leidinggevenden:

- Leidinggevenden onderhouden sporadisch contact met langdurige zieken en mogen een attentiebeleid hanteren;
- Opvolging van de re-integratie in de dagelijkse werking gebeurt op zeer regelmatige basis door de leidinggevende.

Op vraag van de werknemer, werkgever of leidinggevende wordt een re-integratietraject gestart op het moment dat de werknemer terugkeert naar het werk. Tijdens dit traject worden duidelijk en werkbaar afspraken voor alle partijen vastgelegd. Opvolging en evaluatie van het traject gebeurt maandelijks tijdens een overleg tussen de werknemer, leidinggevende en re-integratiemedewerker.

Onroerend Erfgoed:

Onroerend Erfgoed stelde in 2022 een re-integratiebeleid op wat zorgde voor rolduidelijkheid voor leidinggevenden, collega's, zieke medewerkers en de terugkeercoach/HR. Hierin staat stap voor stap opgenomen hoe een re-integratietraject wordt opgestart (formeel/informeel).

Openbare Vlaamse Afvalstoffenmaatschappij (OVAM):

Er wordt vooral ingezet op informele re-integratietrajecten. Met langdurig zieken wordt, in samenspraak met de leidinggevende waar mogelijk gepolst naar de mogelijkheden voor het hernemen van het werk, eventueel via deeltijds hervatten met graduele opbouw van de prestaties en tijdelijk aanpassen van de functie i.f.v. het arbeidsregime. Aanpassingen van het werk en werkpost, al dan niet na advies van de arbeidsgeneesheer, worden verwezenlijkt en waar nodig vastgelegd in re-integratieprotocollen.

Dit gesprek wordt ook gevoerd met personen die regelmatig afwezig zijn wegens ziekte.

Vlaamse Landmaatschappij (VLM):

- Er is een re-integratiemedewerker aangesteld en opgeleid;
- Er werd een actieplan 'langdurig zieken' opgemaakt;
- Vanuit HR is er regelmatig contact met de langdurig zieken en met hun leidinggevende, tijdens en na de ziekte, om de werkhervatting voor te bereiden en op te volgen. Bij deze trajecten wordt er sterk ingezet op maatwerk.

c) Op vlak van werkbaar werk neemt mijn administratie eveneens verschillende initiatieven, naast de hierboven reeds genoemde initiatieven in het kader van preventief welzijnsbeleid:

- Het aanbod 'Loopbaan in eigen handen' wil personeelsleden van de Vlaamse overheid informeren, inspireren en motiveren om zelfstandig en vrijwillig aan hun loopbaan te werken. Het aanbod bestaat uit een aantal praktische tools, zoals digitale doe-gidsen en een loopbaanpaspoort, met als doel

- o personeelsleden te ondersteunen in het ontwikkelen van loopbaancompetenties;
- o ervoor zorgen dat personeelsleden beter hun weg vinden in de organisatie;
- o de inzetbaarheid van personeelsleden te vergroten.

Meer informatie is terug te vinden op de volgende webpagina: <https://www.vlaanderen.be/intern/neem-je-loopbaan-in-eigen-handen>

- Er is een raamcontract job-redesign beschikbaar.

Voor wat betreft de initiatieven van de entiteiten van de Vlaamse overheid, verwijst ik naar de antwoorden op vraag 208 dd. 26 februari 2021 van Tom Ongena [Personeel Vlaamse overheid - Afvloeiingen en burn-outs sinds oktober 2019](#) en vraag 289 dd. 7 mei 2021 van Caroline Gennez [Vlaamse overheid - Monitoring werkbaarheid](#) en naar onderstaande aanvullingen die ik van de entiteiten van de verschillende beleidsdomeinen ontvangen heb:

Departement Kanselarij en Buitenlandse Zaken (DKBUZA):

- DKBUZA houdt de vinger aan de pols door regelmatig een barometer te organiseren waarbij we peilen naar werklast, welzijn, teamwerking en leiderschap;
- Het departement werkt een volledig leiderschapstraject uit; inspiratiesessies, dialoogsessies, off-sites;
- DKBUZA rolt modules uit binnen teammanagement, teambetrokkenheid en zelfleiderschap. Deze modules staan open voor heel het departement. Specifiek in de module zelfleiderschap wordt aandacht besteed aan organisatie, werklast en het 'werkbaar' houden van het werk;
- Vanuit de visie op coachend en gedeeld leiderschap moedigt DKBUZA de organisatie aan om zich te organiseren rond een duidelijke opdracht, voldoende autonomie hebben in de uitvoering van hun werk, ingezet worden op basis van competenties en talenten, voldoende feedback en waardering krijgen over functioneren en zich thuis voelen in de organisatie, hetgeen een belangrijke basis biedt voor werkbaar werk;
- Er werden verschillende webinars georganiseerd rond mentale vaardigheden die mensen kunnen versterken in het omgaan met stress, angst en werkdruk. Vooral tijdens de coronapandemie werd hieraan extra aandacht besteed. Er werden ook workshops georganiseerd rond het voeren van loopbaangesprekken en handvaten aangereikt aan collega's die in gesprek willen gaan met hun leidinggevenden en die zich hierin verder wensten te verdiepen en versterken. De interesse in deze opleidingsactiviteiten was steeds groot;
- Er wordt gesensibiliseerd om voldoende aandacht te besteden aan verbinding en informele contacten tussen de collega's. Om het goede voorbeeld te geven wordt er jaarlijks een departementale dag en een afdelings- of teamactiviteit georganiseerd. Deze activiteiten zijn belangrijk om de verbondenheid en samenwerking tussen de collega's te versterken. Een goede samenwerking en steun van de collega's is van cruciaal belang in het kader van werkbaar werk;
- Binnen DKBUZA werd ook een kader uitgewerkt rond hybride werken, waarin bijzondere aandacht wordt besteed aan de balans tussen werk en privé.

Agentschap Digitaal Vlaanderen:

- Organisatiekader werkdruk vergadercultuur;
- Welzijnsbarometer/welzijnsmonitoringtool en opvragen welzijnsengagements bij elke afdeling (m.b.t. energievreters en -gevers);
- Feedbackcultuur tussen directiecomité en middelmanagement bevorderen door installeren van nuttige interactiemomenten;
- Naar aanleiding van de personeelspeiling: workshops in participatie met medewerkers rond waardering, informatiedoorstroming, werksfeer, werkdruk, ...

Het Facilitair Bedrijf:

Op regelmatige tijdstippen wordt er in de interne nieuwsbrief verwezen naar de verschillende ondersteuningsmogelijkheden i.h.k.v. werkbaar werk. Team HR ondersteunt zowel de leidinggevenden als de personeelsleden bij hun specifieke vragen rond werkbaar werk + verwijst door naar gespecialiseerde hulp indien nodig. (vb. Pobos, veerkrachtcoaches...). Hiernaast werden verschillende opleidingstrajecten voorzien met aandacht voor werkbaar werk. Eind 2021/begin 2022 kregen alle leidinggevenden een opleiding "inzetbaarheid" om medewerkers te ondersteunen in hun loopbaan. Binnen deze opleiding werden gekende instrumenten zoals "loopbaan in eigen handen" aangereikt om hen hierin te ondersteunen.

Sinds begin 2021 is er een versterkte samenwerking tussen de interne vertrouwenspersonen en team HR om trends binnen de organisatie op vlak van psychosociaal welzijn te detecteren en op te volgen. In 2022 zijn er extra vertrouwenspersonen aangesteld om deze versterkte samenwerking beter te ondersteunen.

In de voorbereiding van het JAP 2023 werd opgenomen dat er een samenwerking komt met een externe partner om te kijken welke ondersteuning zij kunnen bieden om aan de slag te gaan met werkdruk.

Agentschap Overheidspersoneel:

- Bij re-integraties worden mogelijke aanpassingen van het takenpakket besproken in overleg met leidinggevende en medewerker zelf
- Vacatures worden zoveel mogelijk intern op het intranet gepubliceerd. Het is een lagere drempel om binnen de eigen organisatie te heroriënteren
- Piste heroriëntering wordt i.h.k.v. re-integratie bespreekbaar gemaakt
- Er is een nauwe samenwerking met de arbeidsgeneesheer en ook met adviseurs re-integratie en mobiliteit om externe pistes te exploreren

Agentschap Binnenlands Bestuur (ABB):

Dit zit mee verwerkt in het strategisch project 'ABB Toekomstklaar!' en het gevoerde personeelsbeleid. ABB werkte aan een visie op leiderschap en rolt deze uit binnen het agentschap. De hiërarchisch leidinggevenden worden versterkt door een leiderschapstraject waarbij coaching, inzetbaarheid, welzijn, feedback geven en ontvangen als ook het managen van het team aan bod komen. Met dit ontwikkeltraject wil ABB van de teamverantwoordelijken een belangrijke partner maken om het werk voor de medewerkers werkbaar te houden.

ABB integreerde ook de zelfdeterminatietheorie in haar kader hybride werken. Hiermee streeft ABB naar gemotiveerde werknemers die autonoom kunnen werken, betrokken zijn en hun competenties kunnen inzetten of verder ontwikkelen. Daarnaast organiseerde ABB een academie voor de personeelsleden rond de ABC-theorie gebracht door Hermina Van Coillie, motivatie-expert, en zullen de teamverantwoordelijken versterkt worden in het begrijpen en toepassen van deze ABC-theorie via intervisie.

ABB hanteert het principe van eerst interne kansen geven bij elke vacature waardoor collega's makkelijk kunnen doorschuiven naar andere functies die meer aanleunen bij hun behoeften, verwachtingen en noden. Daarnaast is er ook het initiatief 'Zin in iets anders?' waarbij personeelsleden kunnen aangeven dat ze ofwel extra taken willen opnemen, hun talenten op een andere manier willen inzetten, nood hebben aan andere uitdagingen, ... De afdeling P&O voert dan loopbaangesprekken met deze collega's en gaat samen met hen op zoek naar mogelijke oplossingen.

ABB blijft hier verder op inzetten en zal bijv. in 2023 onderzoeken hoe burn-out proof het gevoerde personeelsbeleid is.

Toerisme Vlaanderen:

Toerisme Vlaanderen verwijst hier ook naar de hierboven vermelde werklastmetingen. Dit heeft als einddoel de taken evenwichtig te verdelen binnen het team, rekening houdende met hun competenties en interesses.

Vlaams Agentschap voor Internationaal Ondernemen (FIT): Zie vraag 2a)

Agentschap Justitie en Handhaving (AJH):

De organisatiebrede risicoanalyse of welzijnsbevraging die in het najaar doorgaat zal vermoedelijk meer resultaten op afdelingsniveau opleveren zodat men kan zien waar het agentschap nog verder kan op inzetten om het werk werkbaar te maken.

Door middel van het hybride werkkader en flexibele werkuren wordt het evenwicht in de balans werk/privé bewaard.

Daarnaast werd hierboven reeds aangegeven dat het agentschap beschikt over eigen stresscoaches waar personeelsleden tijdens de werkuren, tijdens ziekteverlof gratis beroep op kunnen doen. Verder wordt er ingezet op preventie en sensibilisering rond werkdruk en stress.

Er zijn interne opleidingen georganiseerd voor de leidinggevenden rond stress en energievreters. Daarnaast sluit het agentschap aan bij initiatieven die rond werkbaar werk en welzijn worden georganiseerd door AgO. Hierover wordt gecommuniceerd naar de personeelsleden toe.

Zoals hierboven aangegeven wordt door de inzet van 2 terugkeercoaches ook tijdens re-integratietrajecten gekeken naar manieren om het werk werkbaar te maken door de inzet van verlofstelsels deeltijds ziek/werk, door afsprakenkaders of integratieprotocollen te maken tussen personeelslid en leidinggevenden over taakherverdeling, door de inzet van externe jobcoaches.

Departement Financiën en Begroting: Risicoanalyse psychosociale klachten, Personeelspeiling,..

Vlaamse Belastingdienst:

Zoals ook hierboven reeds aangekaart, wordt bekeken of mensen wel op de juiste plaats zitten, of de werkdruk haalbaar is voor het individu en worden waar nodig aanpassingen voorgesteld.

Departement Economie, Wetenschap en Innovatie:

- Binnen het departement werd ook een werkgroep 'Welzijn op het werk' (WOW) opgericht. Deze werkgroep volgt de welzijnsmateries actief op en is betrokken bij de opmaak van jaaractieplannen en preventie;
- Er wordt ingezet op de versterking van de eigen veerkracht. Relevante opleidingen worden in de kijker gezet in de WOW-berichten en daarnaast kan men ook beroep doen op de veerkrachtcoaches binnen de Vlaamse overheid;
- De vertrouwenspersonen nemen hun rol op;
- Het afdelingshoofd is diegene die de werkdruk monitort omdat die het beste zicht heeft op de capaciteit en de (over)bevraging van de afdeling.

Agentschap Innoveren en Ondernemen (VLAIO):

'Werkbaar werk' is als een project opgenomen in het ondernemingsplan en ressorteert onder de vierde strategische doelstelling van VLAIO (*Een doelmatige en innoverende organisatie zijn, die handelt vanuit waarden en die werkplezier biedt aan alle medewerkers.*). Dit project is lopende.

Agentschap Plantentuin Meise:

- Welzijnstraject 2022: in gesprek over Welzijn;
- Contacteren medewerkers bij langdurige ziekte;
- Informele gesprekken met medewerkers;
- Aanbieden van aangepast werk / aangepaste werkomstandigheden / thuiswerk /....;
- Ondersteuning vertrouwenspersonen;
- Informatiedoorstroming versterken, o.a. via intranet, nieuwsbrief en gedeelde documenten;

- Vernieuwing infrastructuur lopende, vooral belangrijk in functie van arbeidsomstandigheden maar nog veel investeringen te gaan;
- Medewerker als getuige in filmpje over veerkrachtcoaching, verspreid tijdens de 10-daagse van de Geestelijke Gezondheid

Departement Onderwijs en Vorming:

Het takenpakket wordt herbekeken en tijdelijk aangepast.

In samenspraak met de arbeidsgeneesheer nagaan of aangepast werkmateriaal of werkomstandigheden nodig zijn.

Na overleg met het personeelslid, HR en het betrokken afdelingshoofd kan het personeelslid in een andere afdeling met andere opdrachten aan de slag.

Onderwijsinspectie:

- Op regelmatige basis individuele gesprekken voeren tussen de leidinggevende en de medewerker die afwezig was;
- Tijdens functioneringsgesprekken systematisch peilen naar het welbevinden van de medewerker;
- Arbeidsorganisatie: aanpassingen gedaan in de vernieuwde structuur; aanspreekpunten voor de werkterreinen;
- Arbeidsomstandigheden: visie op hybride werken ontwikkeld en geïmplementeerd;
- Arbeidsvoorwaarden: niets aan gewijzigd want die worden over het algemeen als zeer gunstig ervaren;
- Arbeidsinhoud: overleg gevoerd over andere vormen van doorlichten, in de jaarkalender werkpakketten voorzien waardoor de medewerkers meer autonomie hebben om hun werk te plannen;
- Arbeidsverhoudingen: meer bespreken van medewerkers met de verschillende leidinggevendens zodat mogelijke problemen vlugger gedetecteerd en aangepakt worden.

Agentschap voor Onderwijsdiensten (AGODI):

In het strategisch Welzijnsplan 2020-2024 van AGODI is het volgende punt opgenomen:

- *"We erkennen de verhoogde werkdruk en werken oplossingen uit, zowel op collectief als op individueel niveau, proactief zowel als na burn-out".*
 - Klachten over werkdruk en (dreigende) burn-out worden gecapteerd door de leidinggevende. Er wordt gezocht naar oplossingen op maat. De entiteitsre-integratieambtenaar, die de cijfers van langdurige ziekte opvolgt, steunt in tweede lijn;
 - Er worden steeds hogere eisen gesteld op het vlak van expertise, flexibiliteit en ICT-kennis. AGODI zet volop in op de automatisering van processen, waardoor heel wat eenvoudigere processen automatisch verlopen, waardoor medewerkers meer ruimte krijgen om de complexere dossiers op te lossen;
 - Er worden in de personeelsafdelingen in de piekperiode september-oktober vaste telefoonmomenten voorzien, zodat er voor medewerkers meer tijd is om te focussen op dossierverwerking. Het gaat hierbij om een experiment dat wordt geëvalueerd en kan worden uitgerold. Een vlotte bereikbaarheid en klantvriendelijkheid blijven immers heel belangrijk;
 - Afdelingen hebben de mogelijkheid om te voorzien in voltijds thuiswerk tijdens piekperiodes.

Agentschap Hoger Onderwijs, Volwassenenonderwijs, Kwalificaties en Studietoelagen:

- Het promoten van werkbaar werk via diverse interne communicatiekanalen;
- Het opzetten van een werkgroep welzijn (bestaande uit een HR-medewerker en afgevaardigden uit iedere afdeling) die meerdere malen per jaar samenkomt om de vinger aan de pols te houden;

- Opmaak van een welzijnsplan (2022 – 2026) en een jaaractieplan;
- Het aanbieden van verschillende opleidingen om het werk te organiseren (bv. Time management);
- Het opzetten van een nieuw telewerkkader.

Vlaamse Onderwijsraad:

Afschaffing van de prikklok, werkkader hybride werken (en aanpassing van arbeidsreglement in die zin), PTOW.

GO! onderwijs van de Vlaamse Gemeenschap:

Ook werkbaar werk is als thema opgenomen binnen de strategische HR-doelstelling rond Welzijn waarbij vooral ook aandacht is rond omgaan met werkdruk, het bespreekbaar maken en het bepalen van focus en prioriteiten. Sterk leiderschap en sterke teams waarbij er aandacht is voor autonomie, verbondenheid en competentie dragen bij tot werkbaar werk.

Departement Welzijn, Volksgezondheid en Gezin:

Het departement WVG nam de voorbije jaren verschillende initiatieven om het welzijn van de medewerkers te bevorderen en streeft aldus een positieve impact na op het voorkomen van langdurige ziekte (subvraag a) en het realiseren van werkbaar werk (subvraag c). Enkele voorbeelden:

- Inrichting van rustige werkplekken en een ruimte waar personeelsleden even tot rust kunnen komen tijdens een werkdag op kantoor;
- Workshops rond gezond leven (slaap, voeding, beweging, meditatie);
- Opleiding van een groep personeelsleden tot stress- en burn-outcoach (laagdrempelige aanspreekpunten die medewerkers vanuit een coachende houding tools en praktische tips aanbieden om hun stress te verlichten);
- Implementatie van een sterk uitgewerkt onthaalbeleid voor nieuwe personeelsleden;
- Organisatie van webinars en opleidingen rond zelfzorg en omgaan met stress.

Opgroeien (Jongerenwelzijn):

Met betrekking tot werkbaar werk, vermeldt Opgroeien graag volgende initiatieven

- Mogelijkheid tot hybride werken en bijhorend kader;
- Werklastmeting;
- Verdere exploratie van job- en teamcrafting;
- ...

Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap:

- Aanpassing van arbeidstaken en arbeidsregimes;
- Via technologische evoluties werkprocessen efficiënter maken;
- Uitbreiding van het PTOW kader -> hybride werken;
- Ondersteuning via training en coaching van psychisch belastende jobs;
- Installatie van multi-disciplinair overleg in situaties waarin emotioneel (moeilijke) beslissingen genomen moeten worden;
- Talentproject die personeelsleden toelaat binnen de organisatie (of daarbuiten) eens iets anders te doen.

OPZ Geel:

- Veel mogelijkheden om minder te werken;
- Invoering schoolbeluren;
- Mogelijkheid tot thuiswerk;
- Vakantieopvang voor kinderen tijdens zomermaanden;
- Terugbetaling kosten opvang zieke kinderen;
- Gezond verroosteren en zelfroosteren;
- Glijuren.

Departement Cultuur, Jeugd en Media (DCJM):

- Werkgroep Move@Work: DJCM zet zich elk jaar in om acties te organiseren die personeelsleden oproepen om een gezondere levensstijl aan te nemen;
- In 2021: flexibele regeling voor telewerken, zodat de personeelsleden de vrijheid hebben om dit op hun persoonlijke context af te stemmen;
- In 2022-23: uitwerken van een welzijnsbeleid, met daarin uitdrukkelijke aandacht voor de preventie van stress- en burn-out;
- Ondersteuning van personeelsleden met een handicap of chronische ziekte via het opmaken van een integratieprotocol waarin specifieke afspraken gemaakt worden en aangepast materiaal of andere ondersteuning voorzien wordt.

Sport Vlaanderen:

- Flexibel PTOW-kader;
- De werkgroep 'Welzijn op het werk' volgt de welzijnsmateries actief op en is betrokken bij de opmaak van jaaractieplannen en preventie. Ze vestigen aandacht op investeringen in ergonomisch materiaal (bv. poetsmateriaal) en ergonomisch werken;
- Uitwerken van welzijnsvisie- en beleid met een focus op preventie en bijhorende welzijnsbevorderende acties op de verschillende niveaus: organisatie, management, team, taak en individu;
- Aandacht voor sociale cohesie en beweging op het werk via projectgroepen.

Departement Werk en Sociale Economie (DWSE):

DWSE zet ook in op Werkbaar Werk en inventariseerde bottom-up via dialoogsessies knelpunten die medewerkers binnen de organisatie ervaren. Deze werden via diverse projecten aangepakt. Indirect zetten deze projecten ook in op het vermijden van langdurige ziekte door werk werkbaarder te maken. Het ging met name om:

- een warm onthaalbeleid voor nieuwe medewerkers uit te werken;
- leiderschap te verbeteren (verwachtingen naar leidinggevenden verhelderen, ontwikkeling via gerichte trajecten, opvolging startende leidinggevenden);
- een zorgzame omgang met zieken, door een re-integratiebeleid te ontwikkelen voor informele en formele re-integratietrajecten;
- de communicatie en samenwerking te verbeteren via verbeterde interne informatiedoorstroming;
- te werken aan waardering en een feedback-cultuur;
- de kennis over stress- en burn-out te vergroten en bespreekbaar te maken.

Welzijn is een thema dat via verschillende invalshoeken, thema's en kanalen zeer regelmatig aan bod komt binnen DWSE. Het gebeurt via berichtgeving op intranet, inzetten op opleidingen, tedtalks, infosessies, informatieverstrekking via de personeelsvergadering enz.

De diverse projecten en acties krijgen nu een plaats in de recurrente werking van de organisatie en worden in het globale preventieplan opgenomen.

Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB):

In 2021 werd een wettelijk verplichte psychosociale risicoanalyse uitgevoerd via een digitale bevraging door EDPB/Arista. De resultaten van deze analyse werden vervolgens samengevoegd met deze van de personeelsenquête 2020 (AgO). De resultaten van deze bevragingen worden vertaald naar een Psychosociaal Welzijnsplan 2022-2026 dat in april 2022 werd goedgekeurd.

Het JAP psychosociaal welzijn stelt deze concrete doelen voorop waaronder de mentale belasting van de medewerkers beheersen.

Departement Landbouw en Visserij:

Op basis van de risicoanalyse psychosociaal welzijn van 2019 werd een departementaal actieplan werkbaar en zinvol werk gelanceerd binnen het departement dat loopt sinds 2020. Volgende acties werden reeds genomen vanuit het actieplan:

- Er wordt actief ingezet op ondersteuningsactiviteiten voor de personeelsleden: zo loopt er momenteel in samenwerking met Better Minds at Work een reeks van webinars rond hybride werken en mentaal welzijn. Daarnaast werden reeds verschillende webinars georganiseerd rond mentale vaardigheden die mensen versterken in het omgaan met stress en werkdruk en werd ook reeds driemaal een diepgaander opleidingstraject georganiseerd rond deze mentale vaardigheden voor mensen die zich hierin verder wensten te verdiepen. De interesse in deze opleidingsactiviteiten was steeds groot. Verder wordt er sterk ingezet op sensibilisering rond werkdruk en stress (zie ook punt a);
- Er wordt gesensibiliseerd rond het nemen van voldoende rust. Om het goede voorbeeld te geven wordt er jaarlijks een teamactiviteit georganiseerd en worden af en toe meer informele teamactiviteiten gehouden zoals een gezamenlijke koffiepauze. Deze activiteiten zijn cruciaal om een moment van rust in te bouwen maar ook om de verbondenheid tussen de collega's te versterken. Een goede samenwerking en steun van de collega's is van vitaal belang in het kader van werkbaar werk;

Daarom focust het departement ook op een nultolerantie rond ongewenst gedrag op de werkvloer zoals bv pesten, discrimineren, enz. Hier wordt actief op ingezet via een nultolerantiebeleid, duidelijke afspraken rond hoe we wel willen samenwerken op basis van onze waarden en een sensibiliseringscampagne rond ongewenst gedrag.

De mail- en vergadercultuur binnen de overheid is een belangrijke bron van stress. Daarom wordt er binnen ons departement ingezet op het verminderen van onze interne mail- en vergadercultuur. Er werden opleidingen voorzien rond het correct gebruik van communicatiekanalen. Een verkeerd gebruik van de interne communicatiekanalen kan namelijk de werkdruk onnodig verhogen.

De risicoanalyse genereerde ook resultaten op niveau van elke afdeling. Elke afdeling ging op zijn eigen manier hiermee aan de slag om specifieke pijnpunten binnen de afdeling aan te pakken in samenwerking met de dienst HR & Organisatiebeleid.

Departement Mobiliteit en Openbare Werken (DMOW):

- Opstart van een loopbaancentrum;
- Invoering van hybride werken;
- Kader uitgewerkt rond informele re-integratie;
- Jaar van Focus;
- Projectmanagement;
- Acties binnen elke afdeling n.a.v. resultaten Risicoanalyse Psychosociale Aspecten 2019;
- Deelname aan 2-jaarlijkse personeelspeiling.

Agentschap Wegen en Verkeer (AWV):

Wanneer een terugkeer naar de eigen functie niet (volledig) mogelijk is, wordt in eerste instantie binnen de eigen afdeling gezocht naar een geschikte alternatieve tewerkstelling, in tweede instantie binnen AWV en in laatste instantie binnen de VO. De HR partner neemt hierbij het initiatief om af te stemmen met de betrokken medewerker en leidinggevende. De nodige flexibiliteit en openheid wordt gevraagd van alle partijen omdat het nodig kan zijn om taken van verschillende functies te combineren, zowel binnen de eigen afdeling als over afdelingsgrenzen heen. Bij het zoeken/toekennen van aangepaste taken wordt steeds in functie van de noden van de AWV gedacht, het takenpakket moet zinvol zijn voor de organisatie. Indien een geschikte alternatieve tewerkstelling binnen AWV wordt gevonden, wordt een re-integratietraject opgestart met vaststaande opvolgmomenten.

Departement Omgeving:

- Binnen het departement kunnen personeelsleden beroep doen op een veerkrachtcoach. Deze persoon ondersteunt personeelsleden binnen de werksituatie door te luisteren, te coachen en samen met het personeelslid te zoeken naar meer evenwicht/veerkracht en meer welzijn op het werk;

- Integratieprotocollen (IP) voor personen met een handicap of chronische ziekte
Een integratieprotocol benoemt wat het personeelslid nodig heeft om in de beste omstandigheden te werken, zoals de maatregelen en afspraken die tot een geslaagde tewerkstelling moeten leiden.
De opmaak van het protocol gebeurt op basis van een gesprek tussen het personeelslid, de leidinggevende, de HR-verantwoordelijke en een deskundige handicap.

Agentschap voor Natuur en Bos (ANB):

ANB besteedt veel aandacht aan werkbaar werk.

Tijdens het re-integratietraject worden hiervoor vaak jobcoaches, veerkrachtcoaches, tijdelijk andere taken, stages, loopbaanbegeleiding, herplaatsing, ... ingeschakeld.

Het speerpunt 'reliëf in de loopbaan' voorziet het opzetten van een proefproject om met elke 55+ een gesprek te hebben over de toekomst. Hoe ziet het personeelslid zijn toekomst tot aan het pensioen, is het werk nog haalbaar, waar krijgt men energie van, wat kost veel energie,

In het kader van het speerpunt 'kerntaken teams' heeft ANB een quickscan werkbeleving ontwikkeld om op teamniveau werkstressoren en hulpbronnen te bespreken en een actieplan op maat uit te werken.

Instituut voor Natuur- en Bosonderzoek (INBO):

Bij het opstellen van het re-integratiebeleid is er ook aandacht voor duurzame tewerkstelling door aangepast werk. Dit wordt in een apart luik concreet uitgewerkt met aandacht voor zowel fysieke arbeid (fysiologisch functioneren) als voor intellectuele arbeid (cognitief vermogen).

Concreet wordt bekeken welke taken nog wel mogelijk zijn, welke niet meer. Eerst wordt binnen het team gekeken of een andere samenstelling van taken mogelijk is. Als dit niet binnen het team kan, dan wordt over de teamgrenzen heen naar oplossingen gezocht.

Concrete case: collega die na x maanden afwezigheid terug mag keren van de behandelende arts op voorwaarde dat de jobinhoud minder fysiek belastend is. Hij wordt nu ingezet op 2 INBO-locaties waarbij hij het minder zware fysieke werk doet, in plaats van alle werk op 1 INBO-vestiging.

Vlaams Energie- en Klimaatagentschap (VEKA):

Naast de elementen vermeld in punt a) werkt het VEKA momenteel aan een leiderschapsvisie waarin het vervullen van de 3 basisbehoeften van medewerkers (autonomie, verbondenheid en competentie) vooropstaat. Deze leiderschapsvisie zal daarna verder geïmplementeerd worden in de verschillende organisatorische topics (van onthaal, over begeleiding, coaching, vorming, competentie-ontwikkeling, PLOEG, tot organisatiestructuur en teamwerking,...).

Naar aanleiding van de risicoanalyse psychosociaal welzijn, waarin onder andere werkdruk, burn-out-risico etc. worden bevraagd, zullen acties ter preventie van burn-out opgezet worden.

In de teamcharters hybride werken nemen teams op op welke manier ze de verdeling van werk binnen het team opvolgen en zo nodig bijsturen. Tijdens PLOEG-evaluatiegesprekken wordt jaarlijks gepolst naar de persoonlijke tevredenheid van het werk "wat doe ik (niet) graag, wat doe ik (niet) goed" en wordt in overleg nagegaan welke tegemoetkomingen eventueel wenselijk/mogelijk zijn.

Recent, maar ook in het verleden, gaf het VEKA interne medewerkers de kans om zich kandidaat te stellen voor nieuwe functies alvorens extern vacatures te lanceren. Dit geeft de medewerkers de mogelijkheid om hun loopbaan in eigen handen te nemen en zo op zoek te gaan naar de gepaste, motiverende job.

Prangende vragen rond personeelscapaciteit en werkdruk worden besproken op de Directieraad, waar beslist wordt over prioriteiten en eventuele extra inzet of tijdelijke mobiliteit van mensen. De leidend ambtenaar van het VEKA voert een sterke

opendeurpolitiek waardoor de drempel om werkdrukissues en loopbaanverzoeken aan te kaarten laag wordt gehouden.

Wonen-Vlaanderen en Vlaamse Maatschappij voor Sociaal Wonen (VMSW):

- Deeltijdse prestaties:
Werknemers die langdurig ziek zijn kunnen deeltijds hervatten wegens ziekte. VMSW en Wonen-Vlaanderen hanteren hierbij volgende termijnen goedgekeurd en vastgelegd door de lijnmanager:
 - eerste 6 maanden = recht (minimaal 50%);
 - gunst wordt toegekend tot 2 jaar na datum hervatting, mits stijgend percentage.Het doel hiervan is om het oude werkregime uiterlijk 2 jaar na hervatting te hernemen. Indien op termijn blijkt dat dit geen haalbare piste is, begeleidt de re-integratiemedewerker de collega om in te stappen in het systeem van deeltijdse prestaties wegens beperking of chronische aandoening of worden andere mogelijkheden bekeken.
- Aanpassingen:
Werknemers kunnen ook aanpassingen vragen voor hun werkplek via de Dienst Diversiteitsbeleid. Op deze manier wordt er rekening gehouden met verschillende aspecten op mentaal en fysiek vlak om het werken zo aangenaam mogelijk te maken. Bv: verplaatsingen naar kantoor, aangepaste bureaustoel, aangepaste computermuis, ...
Zowel Wonen-Vlaanderen als VMSW zorgen ervoor dat de personeelsleden hun werk en privé-situatie optimaal kunnen combineren. Plaats- en tijdonafhankelijk werken is volledig ingeburgerd en nog geïntensifieerd sinds corona. Beide entiteiten zetten post-corona dezelfde trend verder en stelden een gezamenlijk afsprakenkader hybride werken op, waarin binnen minimale afspraken medewerkers maximale mogelijkheden krijgen om, gekoppeld aan individuele en teamverantwoordelijkheid, hun werk en privé zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen, vanuit de doelstelling "Wonen in Vlaanderen wil een warme werkgever zijn".

Onroerend Erfgoed:

- Actieplan welzijn toespitsen op 1 thema (huidig: balans). Acties: opleidingen aanbieden (bv. workshops (de)connectie); welzijnsactoren bekender maken;
- Opleidingen verbindende communicatie verder aanbieden, en hierover ook intervisiemomenten organiseren in functie van bepaalde thema's (bv. stress en burn-out bespreekbaar maken).

Openbare Vlaamse Afvalstoffenmaatschappij (OVAM):

OVAM brengt de werkdruk in kaart o.a. via teamprestatiefiches en maakt werkdruk en prioritering bespreekbaar. Door het inzetten op teamprestatiefiches en teamevaluaties is het eenvoudiger om werkdruk waar mogelijk te spreiden of aan te pakken binnen het team. Het contact houden door de leidinggevende met afwezige werknemers wordt sterk gestimuleerd, bv. regelmatig telefonisch contact met zieke collega's. Daarbij polsen zij naar werkgerelateerde oorzaken en naar welke maatregelen dan kunnen genomen worden in samenwerking met HR om deze oorzaken aan te pakken.

Vlaamse Landmaatschappij (VLM):

- Aandacht voor werkbaarheid in een geïntegreerde managementcyclus: monitoring (personeelspeiling en Risicoanalyse Psychosociale Aspecten) geeft aanleiding tot specifieke actieplannen op niveau van de entiteit en specifieke afdelingen, die opgevolgd en bijgestuurd worden;
- De resultaten worden geïntegreerd in het HR- en welzijnsbeleid van VLM;
- Een werkgroep 'Gezond en wel' organiseert regelmatig acties rond de thema's 'fit en gezond', 'mentaal vitaal', 'werk-privébalans' en 'open werksfeer'.

Milieu- en Natuurraad van Vlaanderen :

Er wordt sinds 2017 selectiever omgesprongen met het al of niet opnemen van adviesprojecten op grond van adviesvragen. De minder strategische adviesvragen worden maar opgenomen als de raadspartners daar echt een meerwaarde in zien. De eigen initiatieven en de adviesvragen worden zoveel mogelijk gekaderd binnen een jaarprogramma en een meerjarenprogramma, zodat de voorspelbaarheid toeneemt. De initiatieven die niet ingevuld geraken in het voorziene werkjaar, worden doorgeschoven naar het volgende jaar of afgeblazen.

3. Zoals hiervoor vermeld is er omwille van het informele karakter geen centrale registratie van informele re-integratietrajecten. Dit wordt al of niet en op diverse wijze geregistreerd op niveau van de entiteiten.

De externe dienst voor preventie en bescherming op het werk rapporteert jaarlijks over het aantal formele re-integratietrajecten voor die entiteiten die aangesloten zijn op het raamcontract arbeidsgeneeskunde. Gezien het beperkt aantal formele re-integratietrajecten is er in de rapportering geen opdeling in demografische kenmerken en dit om de anonimiteit te waarborgen. Voor entiteiten die niet aangesloten zijn op het raamcontract arbeidsgeneeskunde is er geen centrale rapportering betreffende formele re-integratietrajecten.

4. a) Als bijlage is een overzicht opgenomen van het aandeel van het langdurig ziekteafwezigheidspercentage in 2021 in het totale ziekteafwezigheidspercentage, opgedeeld per entiteit.
- b) Als bijlage is een vergelijking opgenomen van het langdurig ziekteafwezigheidspercentage in 2021 ten opzichte van het totale langdurig ziekteafwezigheidspercentage in de diensten van de Vlaamse overheid, opgedeeld per entiteit.
- c) Over de beleidsdomeinen en entiteiten heen zijn er verschillen te zien. Meerdere factoren, zoals de grootte van de entiteit, de samenstelling van het personeelsbestand naar geslacht, niveau, leeftijd en de sector hebben impact op het ziekteverzuim, waardoor er geen eenduidige verklaring is om deze verschillen te verklaren.

BIJLAGE

[Overzicht van de gegevens bij vraag 1 en 4.](#)