////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////

**Stress & Burn-out**

**Vlaamse overheid**

**Actieplan**

 ////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////

Inhoudsopgave

Deel 1: context van dit actieplan3

Deel 2: betrokken stakeholders6

Deel 3: de bouwtenen7

Bouwsteen 1: Inzetten op een algemeen welzijnsbeleid7
Bouwsteen 2: Entiteiten sensibiliseren, informeren en ondersteunen bij de uitbouw van het welzijnsbeleid

binnen hun entiteit8
Bouwsteen 3: Actief aanwezigheidsbeleid bevorderen9
Bouwsteen 4: Beklemtonen van belang van leiderschap10
Bouwsteen 5: Aandacht voor gezondheid11
Bouwsteen 6: Meten is wetenschap, rapporteren is sensibiliseren12
Bouwsteen 7: Opleidingsaanbod screenen op welzijn13
Bouwsteen 8: Stimuleren van mobiliteit14
Bouwsteen 9: Stimuleren van organisatie-ontwikkeling die bijdraagt aan meer welzijn op het werk15
Bouwsteen 10: Individuele hulpverlening duidelijker in kaart brengen17

Deel 4: communicatieplan18

DEEL 1: context van dit actieplan

Dit actieplan gaat over de verschillende acties die we in 2016-2017 gaan lanceren in het kader van het actieplan werkgerelateerde stress en burn-out met als bedoeling te komen tot meer veerkracht op het werk.

Met dit actieplan willen we een gecoördineerd aanbod op organisatieniveau aanbieden als preventieve buffer tegen werkgerelateerde stress en burn-out. De Vlaamse overheid wil als werkgever immers zoveel als mogelijk preventief werken en daardoor voorkomen dat mensen uitvallen.

Er zullen ongetwijfeld factoren in de private sfeer zijn die stress bij werknemers veroorzaken. We focussen ons in dit actieplan op werkgerelateerde elementen van stress, daar we enkel op deze elementen impact kunnen hebben. Dit actieplan kadert in het bredere geheel van werkbaar werk binnen het sectoraal akkoord.

1. Beleidsnota bestuurszaken

In de beleidsnota bestuurszaken 2014-2019- wordt het belang van een welzijnsbeleid aangehaald: *‘In een context waarin iedereen langer moet werken en meer werkdruk ervaart, is investeren in duurzaam en sociaal werkgeverschap onmisbaar. Ik investeer in een welzijnsbeleid waarbij de medewerker en zijn welzijn centraal staan, vanuit een positief mensbeeld in lijn met de waarden van de organisatie’.*

1. Methode

In 2015 werd een business case werkgerelateerde stress en burn-out uitgewerkt via de evidence based methode. Dit betekent beslissingen treffen over een bepaald thema door het best beschikbare bewijs uit meerdere bronnen (bevindingen uit wetenschappelijk onderzoek, cijfers van de organisatie zelf, ervaringen uit de praktijk en bezorgdheden van de stakeholders) op een gewetensvolle, expliciete en oordeelkundige manier te gebruiken.

De business case resulteerde in 10 bouwstenen die we zullen inzetten om werkgerelateerde stress en burn-out tegen te gaan. Deze 10 bouwstenen worden in deel 3 van dit actieplan verder vertaald in acties.

1. Wettelijk kader

De welzijnswet van 4 augustus 1996 werd sinds 1 september 2014 gewijzigd waardoor werkgevers sinds 1 september 2014 verplicht zijn om de nodige maatregelen te nemen om psychsociale risico’s (inclusief risico’s om werkgerelateerde stress en burn-out) te voorkomen en aan te pakken.

1. Cijfermateriaal

Het ziektepercentage van de Vlaamse overheid bedroeg in 2014 6,89 %. Dit stemt overeen met 412.024 ziektedagen op 5.976.971 werkdagen.

Als we uitgaan van 200 werkdagen voor 1 voltijds equivalent (= 1 kop) komen deze 412.024 ziektedagen overeen met 2.060 koppen. Wanneer we in de cijfers van de ziektebeelden gaan kijken, stellen we vast dat ongeveer 25 % van de ziektedagen veroorzaakt worden door algemeen psychische dysfuncties. Omgezet naar koppen betekent dit dat de Vlaamse overheid in 2014 ongeveer 515 koppen niet heeft kunnen inzetten door ziektes veroorzaakt door psychische dysfuncties waaronder werkgerelateerde stress en burn-out. Dit komt overeen met het personeelsbestand van een middelgroot agentschap.

1. Job demands resources model (model van werkeisen en hulpbronnen)

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat de werkomgevingsfactoren een grotere rol spelen bij het ontstaan van burn-out dan individuele kenmerken. Onderzoek van professor arbeidsgeneeskunde Lode Godderis[[1]](#footnote-1) van de KULeuven bevestigt dit.

Een model dat veel gebruikt wordt is het model van werkeisen en hulpbronnen van Wilmar Schaufeli [[2]](#footnote-2).





Kort samengevat stelt het model dat er enerzijds werkeisen zijn. Dat zijn de eisen die je werk aan je stelt. Daarnaast zijn er hulpbronnen die je hebt om je werk goed uit te voeren. Als de verhouding tussen deze twee goed is, zal je bevlogen zijn om aan het werk te gaan en daar ook goed presteren. Als de verhouding negatief is, kan je juist last krijgen van een burn-out.



Werkeisen zou je ook de stressoren kunnen noemen. De onderdelen van het werk die werkgerelateerde stress kunnen opleveren voor de werknemer. We noemen er hier enkele:

* Veel deadlines op korte termijn, werkdruk
* Veel werk
* Ingewikkelde projecten
* Emotionele belasting
* Saaie of zichzelf herhalende bezigheden
* Slechte relaties
* Onduidelijke doelen, tegenstrijdige verwachtingen (rolambiguIteit)
* Teveel bureaucratische regelgeving.

Het is belangrijk om in het achterhoofd te houden dat stressoren voor iedereen anders kunnen zijn en daar als leidinggevende oog voor te hebben.

Hulpbronnen:

Werkeisen kosten energie. Hulpbronnen geven juist energie. Dat kan zijn omdat ze motiveren, maar ook omdat ze de taken gemakkelijker hanteerbaar maken. Er zijn twee verschillende soorten hulpbronnen, werkgerelateerde en persoonlijke.

Werkgerelateerde hulpbronnen**:**

* Mate van autonomie. Werknemers die zelf zeggenschap hebben over het uitvoeren van hun taken, zullen zich hier beter bij voelen dan de werknemers die alleen maar orders volgen
* Mogelijkheid tot groei en ontwikkeling
* Krijgen van feedback
* Intrinsieke motivatie voor het werk
* Sociale steun (leidinggevende, collega’s)
* Duidelijke doelen en taken

Persoonlijke hulpbronnen:

* Zelfvertrouwen
* Weerbaarheid
* Assertiviteit (taken kunnen weigeren of delegeren, aangeven wanneer je vol zit)
* Timemanagement (weten hoeveel taken je hebt, deadlines kunnen managen)
* Energiemanagement (op tijd stoppen met werken, voldoende ontspannende activiteiten ondernemen)

Bij de preventie en behandeling van burn-out is het belangrijk op beide sporen te werken, enerzijds de persoonlijke hulpbronnen en anderzijds de werkgerelateerde hulpbronnen maar ook te kijken naar de werkeisen.

Hulpbronnen werken in op het effect van de werkeisen. Maar niet elke werkeis kan door om het even welke hulpbron gebufferd worden. Werkdruk kan bijvoorbeeld gebufferd worden door meer autonomie.

Een ander belangrijk element bij burn-out is dat het gaat om gedeelde verantwoordelijkheid. Zowel de werkgever als het personeelslid spelen hierbij een rol.

1. Waarom werken aan welzijn?

Onder andere het Voorzitterscollege van de Vlaamse overheid wees op de noodzaak om dit plan niet louter te beperken tot burn-out maar om in de breedst mogelijke zin te kijken naar welzijnsbevorderende maatregelen. Dat proberen we in de bouwstenen ook te doen. Naast die redenering, naast de politieke prioriteit, de wettelijke verplichting en de mogelijke winst in koppen zien we nog een andere, duurzame reden om aan het welzijn binnen de entiteiten van de Vlaamse overheid te werken, namelijk het verhogen van de inzetbaarheid van de medewerkers.

Onderzoek van gezondheidseconoom Lieven Annemans (UGent) toont aan dat de productiviteit van gezonde werknemers met 10 tot zelfs 30 procent stijgt[[3]](#footnote-3). En het absenteïsme daalt met 25 tot 50 procent.

Recent onderzoek van econoom Andrew Oswald[[4]](#footnote-4) bevestigt dit causaal verband tussen welzijn en hogere productiviteit: als je welzijn van de werknemers omhoog krijgt met 1 tot 1,5 punt op een schaal van 10, krijg je een productiviteitsstijging met 7 à 12 procent per persoon. Belangrijk is ook dat het om een causaal verband gaat, en niet om een correlatie zoals in eerder onderzoek, dit betekent dat er geen andere variabelen zijn die de productiviteitsstijging kunnen verklaren. Het verhoogd welzijn hangt ook samen met verhoogde taakprestatie, een hoger energiepijl, meer innovatief gedrag en meer extrarol gedrag[[5]](#footnote-5).

Het proces van hulpbronnen is motivationeel van aard: hulpbronnen, zoals autonomie in het werk, kunnen intrinsiek motiveren doordat ze het personeelslid in staat stellen de behoefte aan persoonlijke groei en ontwikkeling te stimuleren en te realiseren. Maar anderzijds spelen ze ook een extrinsiek motiverende rol omdat ze het personeelslid mogelijk maken de doelstellingen te realiseren. [[6]](#footnote-6)

De uitdaging die de Vlaamse overheid aangaat is door te werken aan welzijn een werkomgeving te creëren waarin mensen zich goed voelen, waardoor ze ten volle hun potentieel kunnen ontwikkelen ten voordele van zichzelf én van hun entiteit.

DEEL 2: betrokken stakeholders

Tijdens de maanden januari en februari werden overlegmomenten met de diverse stakeholders ingepland.

Op 21 januari was er een overleg met het voorzitterscollege, op 8 februari een ronde tafel met de vakbonden en in overeenstemming met het HR netwerkmodel vond op 19 februari en op 14 maart een overleg plaats met de HR Business Partners die ervoor gekozen hebben om mee te werken aan het uitbouwen van het thema welzijn.

Er was eveneens een overleg met de Gemeenschappelijke dienst Preventie en Bescherming (GDPB) op 18 januari en 8 februari, met het team mobiliteit (binnen Rekrutering & Selectie) op 16 februari, met de sociale dienst op 26 februari, met het kabinet van de Vlaams minister van Binnenlands Bestuur, Inburgering, Wonen, Gelijke Kansen en Armoedebestrijding op 10 maart en met de dienst Diversiteit op 17 maart 2016.

Ook met (een delegatie van) de arbeidsgeneesheren wordt nog een overleg ingepland.

Dit overleg met de verschillende stakeholders had verschillende doelstellingen:

- hen informeren over de business case en de mogelijke acties

- capteren van nieuwe invalshoeken en aanvullingen

- draagvlak creëren om mee te werken aan de uitvoering van de acties.

DEEL 3: de bouwstenen

We willen bij de acties het zelfleiderschap van de medewerkers benadrukken. Anderzijds willen we als werkgever een rol spelen in het welzijnsbeleid en inspelen op die elementen die het welzijn kunnen verhogen

|  |  |
| --- | --- |
| **Bouwsteen 1:**  | Inzetten op een algemeen welzijnsbeleid |

Context

De Vlaamse overheid wil blijven inzetten op een algemeen welzijnsbeleid en algemene welzijnsbevorderende maatregelen.

Mogelijke acties

Het blijven opvolgen van trends en ontwikkelingen over welzijn via het lezen van wetenschappelijke artikels, het volgen van studiedagen, op zoek gaan naar goede praktijken in binnen- en buitenland zowel in de publieke als private sector.

De business case werkgerelateerde stress en burn-out in de Vlaamse overheid publiceren op de website als algemeen kader.

Actoren

De vormgeving van dit beleid zal verder gebeuren door het HR expertisecentrum van AgO in samenwerking met alle welzijnsactoren.

De uitvoering van dit beleid zal gebeuren door leidinggevenden, HR BP’s en HR specialisten en personeelsleden van de Vlaamse overheid.

|  |  |
| --- | --- |
| **Bouwsteen 2:**  | Entiteiten sensibiliseren, informeren en ondersteunen bij de uitbouw van het welzijnsbeleid binnen hun entiteit |

Context

Als we entiteiten willen stimuleren om te werken aan welzijn is het belangrijk om hen te informeren en te sensibiliseren welke elementen hierbij belangrijk en bepalend zijn. Door het verschaffen van informatie en het sensibiliseren ondersteunen we hen bij de uitbouw van een welzijnsbeleid binnen de entiteiten en maken we het onderwerp bespreekbaar.

Om een gericht welzijnsbeleid te kunnen voeren, moet een entiteit zicht hebben op de risicofactoren binnen de entiteit. Daarom is het aangewezen dat elke entiteit een risicoanalyse psychosociale aspecten uitvoert om zicht te krijgen op de risico’s binnen de eigen entiteit.

Mogelijke acties

We bouwen de bestaande website <http://overheid.vlaanderen.be/welzijn-op-het-werk> verder uit (met evidence based informatie, de business case, een geactualiseerde stand van zaken over het actieplan, links naar andere nuttige websites, cijfergegevens, goede praktijken, getuigenissen, kanalen voor hulpverlening, een toolbox, FAQ’s,…). Daarnaast gaan we infosessies geven, een raamcontract opmaken voor infosessies en advies over welzijn, preventieadviseurs stimuleren om tijdens rondgangen informatie te geven, folders en posters maken, … en dit voor verschillende doelgroepen (leidinggevenden, HR BP’s en HR specialisten en personeelsleden).

Het doel is informatie verschaffen aan leidinggevenden, entiteiten en personeelsleden  over burn-out en hen op deze manier te sensibiliseren en te stimuleren om werk te maken van een welzijnsbeleid en stresspreventieproject. Door meer kennis over het onderwerp willen we hen ook stimuleren om tijdig symptomen te herkennen en elkaar daarop aan te spreken. Door de FAQ’s burn-out worden de meest gestelde vragen op een overzichtelijke manier gepresenteerd en krijgt de lezer meteen een heleboel relevante informatie over het onderwerp.

Entiteiten die advies vragen over de uitrol van hun eigen stress en burn-out beleid zullen hierbij ondersteuning krijgen.

Om de entiteiten binnen de Vlaamse overheid te inspireren maken we op basis van bestaande goede praktijken een overzicht van tools en instrumenten die andere organisaties hebben ontwikkeld ter preventie van werkgerelateerde stress en burn-out. Gezien de multidisciplinaire aanpak zal het Huis van Werkvermogen daar zeker deel van uitmaken. Bedoeling is om deze tools te groeperen zodat entiteiten en personeelsleden deze kunnen gebruiken ter inspiratie voor de uitbouw van hun welzijnsbeleid.

Om tegemoet te komen aan de risico-analyse psychosociale aspecten gaan we na of we een eigen vragenlijst kunnen ontwikkelen en indien dit mogelijk is zal deze vragenlijst ontwikkeld worden en nagegaan worden wie zal instaan voor de analyse en rapportering.

Ook zullen de vragenlijsten van de Personeelspeiling en FIO onder de loep genomen worden om na te gaan welke vragen er kunnen toegevoegd worden met een link naar welzijn.

Samen met de dienst diversiteitsbeleid zal een lerend netwerk re-integratiebeleid geïnstalleerd worden waar enerzijds cases uit de agentschappen besproken worden en waar er anderzijds vanuit de cases terugkoppeling naar het beleid gebeurt.

Actoren

Team welzijn HR Expertisecentrum AgO, GDPB, dienst diversiteitsbeleid, sociale dienst.

Voor risico-analyse GDPB, HRE en HR T&D.

|  |  |
| --- | --- |
| **Bouwsteen 3:**  | Actief aanwezigheidsbeleid bevorderen |

Context

Als Vlaamse overheid zetten we in op een actief aanwezigheidsbeleid, als onderdeel van het welzijnsbeleid. We willen de entiteiten ondersteunen hier actief naar te handelen. Uit onderzoek blijkt immers dat hoe langer een werknemer afwezig blijft van het werk ten gevolge van langdurige gezondheidsproblemen, hoe kleiner de kans wordt dat deze het werk bij de eigen werkgever hervat. Om de re-integratie te bevorderen is het daarom belangrijk dat de organisatie een actief aanwezigheidsbeleid voert en contact heeft met het personeelslid tijdens de afwezigheid om zo de re-integratie samen voor te bereiden.

Mogelijke acties

Om een actief aanwezigheidsbeleid te voeren zal een toolbox aanwezigheidsbeleid op de website geplaatst worden.

Onderdelen van de toolbox:

1. Aanwezigheidsbeleid opzetten en visie vertalen op maat van de eigen entiteit met sjablonen en voorbeelden
2. Een plan van aanpak opmaken (doelstelling, prioriteiten, middelen,…)
3. Aanwezigheidsbeleid omzetten naar acties (vb. opleidingen leidinggevenden met tips gesprekken)
4. Communicatie naar medewerkers, leidinggevenden, vakbonden,…
5. Opvolgen en evaluatie acties, cijfers, …

Actoren

Team welzijn HR Expertisecentrum AgO, re-integratieambtenaren, GDPB, dienst diversiteitsbeleid, sociale dienst.

|  |  |
| --- | --- |
| **Bouwsteen 4:**  | Beklemtonen van belang van leiderschap |

Context

Uit onderzoek blijkt dat leiderschap een grote invloed heeft op het welzijn van de medewerkers.

In het kader van welzijn is vooral de rol van coach (begeleidt en ondersteunt medewerkers om hun ambities en passies te verbinden met de organisatiebehoeften, stimuleert medewerkers om zich verder te ontwikkelen en geeft feedback aan het team en het individu)en de rol van leider (belichaamt en verkondigt helder de visie en inspireert daardoor, kijkt vooruit en anticipeert op ontwikkelingen in de maatschappij, neemt moedige beslissingen in het publiek belang) belangrijk. De rol van leider is o.a. belangrijk om de personeelsleden rolduidelijkheid te geven daar rolonduidelijkheid één van de grote oorzaken is van burn-out.

De leidinggevenden hebben ook een grote impact op het evenwicht tussen de gestelde werkeisen en de hulpbronnen.

Naast rolduidelijkheid spelen de rol van coach en leider in op belangrijke aspecten zoals feedback, steun, autonomie, waardering.

Het is belangrijk dat goed people management aan belang wint binnen de Vlaamse overheid. Dit proberen we te doen via onderstaande projecten.

Mogelijke acties

Bij rekrutering en selectie van leidinggevenden oog hebben voor de leidinggevende aspecten die een invloed hebben op welzijn (zie hoger bij context).

Ook in opleidingstrajecten voor leidinggevenden het belang benadrukken van deze leidinggevende aspecten die een invloed hebben op welzijn.

In de evaluatie van leidend ambtenaren en leidinggevenden hun aandacht voor welzijn en acties in verband met welzijnsbeleid bevragen (op te nemen in prestatiemanagement cyclus en nieuw instrument FIO).

Proefprojecten opstarten waarbij de link tussen welzijn en soort leiderschap opgevolgd en gemeten wordt.

In het auditeren van agentschappen aspecten welzijn bevragen (soort welzijnsverbintenis).

Op zoek naar getuigenissen van medewerkers en leidinggevenden: “dit heeft mijn leidinggevende gedaan, dit heeft gemaakt dat ik niet in een burn-out verzeild ben geraakt”.

Linken met project ethisch en door waarden gedreven leiderschap.

Actoren

HRE Leiderschap, HRE Welzijn, HRE organisatie-ontwikkeling.

|  |  |
| --- | --- |
| **Bouwsteen 5:**  | Aandacht voor gezondheid |

Context

Een belangrijke hulpbron tegen burn-out is een goede gezondheid. Voldoende slaap, sport en gezonde voeding stellen personeelsleden beter in staat om weerstand te bieden tegen de werkeisen. Als Vlaamse overheid willen we dan ook inzetten op het promoten van een gezonde levensstijl bij de personeelsleden en de personeelsleden sensibiliseren om hierbij de eigen verantwoordelijkheid op te nemen. Het spreekt voor zich dat hierrond vandaag bijvoorbeeld vanuit de Gemeenschappelijke Dienst voor Preventie en Bescherming (vb. werkterrrein ergonomie) al heel wat acties ondernomen worden.

Mogelijke acties

Het project ‘Sport & gezondheid’ wil één van de meest zichtbare (evidence based) initiatieven zijn in 2016 om de werknemers van de Vlaamse overheid te laten kennismaken met een gezonde en sportieve levensstijl en de effecten daarvan op het eigen welzijn.

Er wordt in 2016 een experiment opgezet waarbij een aantal personeelsleden van de Vlaamse overheid de kans zullen krijgen om gedurende een bepaalde tijd en onder professionele begeleiding toe te werken naar een bepaald (en zeer uitdagend) doel. Dit zal gebeuren onder begeleiding van een partner die heel wat ervaring heeft in dit soort projecten. De personeelsleden worden getraind. De personeelsleden die zullen mogen deelnemen worden gekozen op basis van hun (gebrek aan) ervaring met sport en/of gezonde voeding. Het is de bedoeling om niet te kiezen voor degenen die reeds dagelijks of wekelijks met sport bezig zijn. We willen laten zien dat ook mensen die niet sportief zijn ook bepaalde doelen kunnen bereiken en daardoor ook een effect zullen ervaren.

Ze moeten zelf ervaren dat ze door te bewegen en gezonder te leven, zich beter gaan voelen en beter zullen kunnen presteren. We mikken hier niet op de sporter die elke week al meer dan 30 km loopt of fietst en zijn conditie wilt aanscherpen.

Deze personeelsleden zullen na dit experiment ingezet worden als ambassadeur binnen hun entiteiten zodat ze hun verhaal en ervaringen kunnen delen binnen de organisatie.

Het project “Sport en gezondheid” beoogt 4 doelgroepen, met elk specifieke doelstellingen.

*1. Politiek*

- Draagvlak: De politieke verantwoordelijken/beleidsmakers staan achter het Actieplan Burn-out en steunen dit experiment.

*2. Top- en middenkader (Vlaamse overheid als organisatie)*

- Draagvlak & eigenaarschap: Er is draagvlak voor sport & gezondheid bij de leidend ambtenaren.

- De leidend ambtenaar is bewust dat bewegen of sporten kan leiden tot een beter welzijn van zijn of haar personeelsleden en dat dit dan weer kan zorgen voor minder ziekteverzuim en betere resultaten.

*3. De ambtenaren*

- Elke ambtenaar weet dat (bewegen en) gezondheid één van de bouwstenen is van het actieplan burn-out.

- Kennis van de waarden: iedereen kent de waarden. Elke ambtenaar kent de waarden, kan deze vertellen én toepassen. Iedere ambtenaar kent de vier waarden.

- Eigenaarschap en vertaling op de werkvloer: elke medewerker vindt bewegen ook belangrijk.

*4. De burger*

Zichtbaarheid en (h)erkenning: De burger erkent de VO als een organisatie waarbij het welzijn van de werknemer centraal staat. We hopen daardoor een positief effect op onze dienstverlening te realiseren.

Het proefproject van dynamische kantooromgeving (hoge fietsen aan vergadertafels, sta-vergadertafels, …) in het Boudewijngebouw valt eveneens onder deze bouwsteen.

Een andere actie die onder deze bouwsteen valt is het voorzien van één of meerdere Villo-punten op de site van het nieuwe VAC Brussel zodat personeelsleden het traject van en naar het station per fiets kunnen afleggen.

The health bucket challenge (daag elkaar uit op gezondheid). Naar analogie met de ice bucket challenge zullen collega’s elkaar via filmpjes uitdagen om meer te bewegen, gezonder te eten, gezonder te werken, …

Samen met Sport Vlaanderen concept en evolutie deelnemers jaarlijkse sportdag evalueren.

In overleg met facilitair bedrijf aanbod van voeding, snacks en drank evalueren.

Actoren

GDPB, HRE, agentschap Sport Vlaanderen, facilitair bedrijf

|  |  |
| --- | --- |
| **Bouwsteen 6:**  | Meten is weten, rapporteren is sensibiliseren |

Context

We willen verder inzetten op het verzamelen van kwalitatief cijfermateriaal om een beter en diepgaander inzicht te krijgen op het welzijn van de personeelsleden binnen de VO. Ook willen we de verschillende cijfers meer aan elkaar linken. op deze manier kan een gerichter welzijnsbeleid gevoerd worden.

Het samenbrengen van verschillende cijfermatige bronnen kan als een barometer werken voor het welzijn binnen de agentschappen. Soms kan dit wijzen op structurele problemen die dienen aangepakt te worden.

Mogelijke acties:

Een eerste actie is een verbeterde categorisering van de ziektebeelden en het op punt stellen van de rapporteringsdefinities voor het thema welzijn door voor de opvolging van ziekte- en arbeidsongevallen geïntegreerde indicatoren te introduceren. Door deze nieuwe methodologie zal het op termijn mogelijk zijn om alle onbeschikbaarheden en afwezigheden op dezelfde manier in kaart te brengen. Degelijk onderbouwd cijfermateriaal kan er immers voor zorgen dat er nog meer beleidsmatig kan gewerkt worden rond het thema welzijn.

Via het beter monitoren en samenbrengen van zowel kwantitatief cijfermateriaal als kwalitatieve analyses willen we een soort ‘welzijnsbarometer’ voor de agentschappen binnen de VO ontwikkelen die in bepaalde gevallen structurele problemen kan detecteren.

Een andere actie is een nieuwe overheidsopdracht ziektecontrole waarbij we niet enkel een nieuwe overheidsopdracht willen lanceren maar een brede waaier aan verbetersuggesties willen meenemen. De huidige overeenkomst loopt immers af op 31 december 2016. Hierbij wordt zowel beleidsonderzoek (analyse juridische informatie, literatuurstudie, verzamelen cijfermateriaal en goede praktijken andere overheden) als een brede consultatieronde van verschillende stakeholders (het dienstencentrum personeelsadministratie en de nog overblijvende decentrale personeelsdiensten, HR BP’s, HR specialisten, vakorganisaties, kabinet, …)voorzien.

Ook het verder uitwerken van de rapportering over ziektecontroles en de rapportering over arbeidsgeneeskunde verfijnen met IDEWE valt onder deze bouwsteen.

Actoren:

JKC, HR T&D, HRE, GDPB, EDPB, Idewe

|  |  |
| --- | --- |
| **Bouwsteen 7:**  | Opleidingsaanbod screenen op welzijn |

Context

We willen leidinggevenden, HR BP’s en specialisten en personeelsleden de mogelijkheid bieden om vorming te volgen. Hiervoor zullen we het huidige vormingsaanbod screenen en nagaan waar we de koppeling kunnen leggen met welzijn en waar nog bijkomende modules nodig zijn.

Kansen krijgen tot zelfontplooiing is immers een belangrijke hulpbron die het risico op burnout kan verlagen (zie ook pagina 4 bij werkgerelateerde hulpbronnen).

Mogelijke acties

We gaan na welke van de ontwikkelactiviteiten en instrumenten van AgO een koppeling leggen met welzijn/stress en burn-out op basis van een onderzoek (in overleg met experten en externe aanbieders) om zo de mogelijkheid te bieden aan diverse doelgroepen (hr-medewerkers, leidinggevenden, medewerkers, ..) vormingen te volgen of via andere ontwikkelactiviteiten vaardigheden en kennis te verwerven om vanuit hun rol een grotere impact te hebben op het welzijn op het werk.

We maken een leidraad om de link tussen het ontwikkelaanbod en welzijn te leggen voor het huidige open aanbod en het nieuwe open aanbod, zodat welzijn steeds een aandachtspunt wordt bij het uitwerken van het ontwikkelaanbod.

Actoren

HRE welzijn, leiderschap en talent, GDPB en dienstencentrum talent

|  |  |
| --- | --- |
| **Bouwsteen 8:**  | Stimuleren van mobiliteit |

Context

Bepaalde elementen in verband met mobiliteit hebben een grote impact op het welbevinden van personeelsleden. In overleg met het expertisecentrum talent, het expertisecentrum loopbaan en beloning en met de projectgroep mobiliteit organiseren we acties die inspelen op deze elementen.

Deze elementen zijn:

* + verandering geeft onduidelijkheid o.a. job onzekerheid en aanslepende onduidelijkheid geeft meer kan op burn-out
	+ wie ingezet wordt op taken waarin men goed is en waarvoor men intrinsiek gemotiveerd is (graag doen en/of belangrijk vinden) heeft minder kans op burn-out
	+ motiverend en waarderend gesprek tussen leidinggevende en medewerker om uit te zoeken wat men goed kan, graag doet en belangrijk vindt is van grote waarde om sociale steun te ervaren en zo burn-out tegen te gaan
	+ een positief verhaal maken van interne mobiliteit.

Een HIVA studie[[7]](#footnote-7) toont aan dat het stimuleren van mobiliteit een middel kan zijn om mensen langer aan het werk te houden indien er een mix is van zachte en harde instrumenten van verschillende beleidsniveaus en indien een preventieve aanpak toegepast wordt op het bevorderen van langere loopbanen.

Mogelijke acties

De acties rond mobiliteit werken rond 3 pijlers:

1. Stimuleren van personeelsmobiliteit

In de huidige regelgeving zijn reeds vele mogelijkheden opgenomen om mobiliteit mogelijk te maken. Indien nog regelgevende drempels aanwezig zijn zullen deze bekeken worden.

We willen personeelsmobiliteit echter ook stimuleren door te werken aan de cultuur en de manier waarop naar mobiliteit gekeken wordt.

We starten proefprojecten rond heroriëntering zodat mensen die omwille van besparingen of het kerntakendebat hun job verliezen, zinvol aan het werk kunnen blijven.

We verkennen het Minervaproject[[8]](#footnote-8) om na te gaan hoe we gezien de verhoogde pensioenleeftijd initiatieven vorm kunnen geven om te zorgen voor werkbaar werk. We bekijken of een vergelijkbaar project binnen de Vlaamse overheid kan opgezet worden om langer aan de slag te blijven.

1. Communicatie rond personeelsmobiliteit

We bouwen verder aan een positief en geïntegreerd verhaal rond personeelsmobiliteit, zodat elk personeelslid (medewerker-leidinggevende) zijn/iemands talenten flexibel inzet.

1. Interne dienstverlening rond personeelsmobiliteit uitbouwen

We werken het ondersteuningsaanbod verder uit voor personeelsleden zodat elk personeelslid zelf aan de slag kan met instrumenten om zijn loopbaan in handen te nemen.

We integreren het loopbaan- en perspectiefgesprek meer in de prestatiemanagement-cyclus.

We stimuleren tijdelijke mobiliteit en optimaliseren de werking van RADAR zodat vraag en aanbod meer op elkaar afgestemd wordt. We willen mensen ervaring in een andere job laten opdoen, waar ze energie kunnen uit putten met een gunstig effect binnen hun huidige job.

We richten een multidisciplinair overlegorgaan mobiliteit in door het uitvoeren van 5 testcases. Het overlegorgaan wordt opgericht om individuele complexe cases te deblokkeren en met een multidisciplinair team naar een oplossing te zoeken.

We versterken de HR-professionals in de entiteiten inzake mobiliteitstools (herplaatsing, re-integratie, outplacement, toolbox) zodat hier meer op ingezet wordt en de drempel naar tweedelijn deels wordt ondervangen.

We zorgen voor een correcte en kwaliteitsvolle invulling van herplaatsingsvraagstukken, outplacement- en re-integratietrajecten. We voorzien begeleiding voor mensen die terugkeren naar hun huidige job (niet enkel na ziekte maar na elke langdurige afwezigheid), een andere job zoeken of zullen opnemen of hun job zullen moeten verlaten.

Actoren

HRE loopbaan en beloning, HRE talent, HRE welzijn, R&S team mobiliteit

|  |  |
| --- | --- |
| **Bouwsteen 9:**  | Stimuleren van organisatie-ontwikkeling die bijdraagt aan meer welzijn op het werk |

Context

Als Vlaamse overheid willen we inzetten op preventieve maatregelen op organisatieniveau waarvoor indicaties zijn dat ze burn-out helpen voorkomen.

We willen evolueren naar organisaties met een andere vorm van leiderschap, met meer verantwoordelijkheid in jobs, … [[9]](#footnote-9)

Mogelijke acties

We zetten in op individuele talentbenadering door het aanbieden van verschillende tools (talentenwerkboek, toolbox ‘Kessels en Smit’[[10]](#footnote-10), boek Buckingham[[11]](#footnote-11) (ontdek je sterke punten,…) zodat mensen inzichten verwerven in hun eigen talenten en zo ook hun eigen functie kunnen craften vanuit hun eigen talent. En op die manier hebben mensen meer energie voor hun werk en dit draagt bij tot welzijn.

Vanuit het wetenschappelijk onderzoek jobcrafting door KUL gaan we na welke acties of interventies zinvol zijn om het welzijn van de personeelsleden te verhogen

Bij de implementatie van proefprojecten innovatieve arbeidsorganisatie monitoren (voor-en nameting) om de effecten op welzijn te monitoren.

We geven verder uitvoering aan de maatregelen die in het kader van duurzaam werkgeverschap bevraagd zijn bij de ervaren werknemers van de Vlaamse overheid (maatregelen S.A. 2005-2007, waaronder ontwikkeling, bij de ervaren werknemers van de Vlaamse overheid). We screenen het luik Gezondheid en Welzijn in de Inspiratiebox Gemotiveerd aan het werk blijven. We blijven het Zin?Ja!-netwerk, een inspirerend, lerend netwerk van, voor en door ervaren werknemers van de Vlaamse overheid, 2 maal per jaar organiseren en besteden daarbij ruim aandacht aan het thema Welzijn (infostanden, infosessies (actieplan burn-out), getuigenissen (bv. over burn-ot), interactieve workshops (hoe batterijen opladen ? met gezondheidsproblemen aan het werk), en doe-sessies (omgaan met stress; mindful werken). Meer info: <https://overheid.vlaanderen.be/gemotiveerd-aan-het-werk-blijven>

De implementatie van Plaats- en tijdsonafhankelijk werken (PTOW), volgens de omzendbrief PTOW, in alle entiteiten van de Vlaamse overheid tegen eind 2020 biedt de mogelijkheid om ruim aandacht te besteden aan het aspect welzijn. PTOW wordt soms gezien als een risico voor het welzijn van de werknemer: geluidsoverlast in het nieuwe kantoor, onbeperkt werken …

AgO wil voor de verschillende deeltoepassingen aangeven hoe PTOW ook een oplossing kan zijn om het werk werkbaarder te maken en de combinatie werk / privé te bevorderen en het welzijn van de werknemer te bevorderen. Dat kan op verschillende manieren:

Het Nieuwe werken biedt aan de werknemer meer autonomie om te bepalen waar, wanneer en hoe hij werkt. Van de leidinggevenden vraagt dit een coachende vorm van aansturing.

Plaatsonafhankelijk werken:

- open kantooromgeving: door het geven van tips voor het gebruik van het open kantoor en die vast te leggen in een afsprakenkader; door uitgebreid aandacht te besteden aan welzijnsaspecten in de nieuwe kantoorgebouwen (bv. inrichting VAC Brussel met o.m. zit/sta-tafels; ergonomische hulpmiddelen; het voorzien van stille werkplekken en van een stilteplek, waar werknemers zich even kunnen afzonderen.

- door het werken op andere locaties maximaal te promoten; evidence based onderzoek heeft uitgewezen dat dit gunstige aspecten heeft op welzijn.

Tijdsonafhankelijk werken:

- door entiteiten te begeleiden bij het afbouwen van de prikplicht en meer de focus te leggen op resultaat i.p.v. op aanwezigheid;

- door het evidence based onderzoek naar de effecten van een flexibele werktijdregeling op het welzijn van de werknemer en nog niet onderzochte deeltoepassingen (open kantoor; tijdsregistratie) te publiceren in de toolbox PTOW. <https://overheid.vlaanderen.be/toolbox/plaats-en-tijdsonafhankelijk-werken>

PTOW biedt zo een opstap naar een ander soort, meer actieve arbeidsorganisatie, via zelfroosteren, zelfsturing, het werken in zelfsturende teams…

We plannen algemeen ook nog samen met HR-technologie en data in juni een bevraging i.v.m. de stand van zaken implementatie PTOW, om achteraf ook linken te kunnen leggen met personeelstevredenheid en eventueel ook ziektecijfers, en eventuele barrières voor verdere implementatie gerichter aan te pakken.

|  |  |
| --- | --- |
| **Bouwsteen 10:**  | Individuele hulpverlening duidelijker in kaart brengen |

Context

Binnen de Vlaamse overheid zijn verschillende actoren actief waar personeelsleden bij terecht kunnen. We willen van dit aanbod een geïntegreerde psycho-health keten maken.

Mogelijke acties

In overleg met alle stakeholders van de psycho-health keten maken we een oplijsting van de bestaande hulverleningskanalen en communiceren dit duidelijk naar de personeelsleden zodat ze weten waar ze terecht kunnen bij moeilijkheden en weten wat eenieders rol is.

In dit kader zal het nieuwe raamcontract EAP en traumazorg met de externe partner POBOS verder geoperationaliseerd worden.

Actoren

GDPB, arbeidsgeneesheren, reïntegratieambtenaren, HRE welzijn, sociale dienst.

Collega’s uit de kansengroepen kunnen geconfronteerd worden met potentiële specifieke stressfactoren.

Alle acties zullen in overleg met dienst diversiteitsbeleid nog gescreend worden op de diversiteitstoets waarbij nagegaan wordt of bepaalde acties een vertaling vragen naar specifieke doelgroepen (transversale bouwsteen in het actieplan).

Het actieplan zal in de loop van 2016 via verschillende projecten uitgerold worden en is dus een evolutief gegeven.

De verschillende projecten binnen de 10 bouwstenen zullen gemonitord worden en de effecten ervan zullen in kaart gebracht worden. De betrokken stakeholders (oa voorzitterscollege, vakbonden, …) zullen om de 6 maanden een rapportering over deze monitoring ontvangen.

DEEL 4: communicatieplan

Het uiteindelijke doel waar de Vlaamse overheid naartoe wil groeien, is een organisatiecultuur waar iedereen op een respectvolle manier met elkaar omgaat en ontwikkeling probeert te stimuleren. Het actieplan is een instrument dat daartoe zal bijdragen.

In 2016 gaat het Agentschap Overheidspersoneel aan de slag om bovenvermelde acties te implementeren in de Vlaamse overheid samen met alle stakeholders.

We gaan hiervoor op zoek naar verschillende communicatiekanalen voor de verschillende doelgroepen van het actieplan.

We zoeken ook naar enkele in het oog springende acties: filmpjes met getuigenissen, webinars, health bucket challenge, …

De communicatiecampagne wordt momenteel, samen met communicatiebureau Absoluut voorbereid.

Het actieplan zal samen met de business case werkgerelateerde stress en burn-out, met toolboxen, met sjablonen, … kunnen geraadpleegd worden op de website van AgO. Dit onderdeel van de website is momenteel in opbouw.

Bijlage 2: lijst van gebruikte afkortingen

AgO: Agentschap Overheidspersoneel

DCPA: Dienstencentrum Personeelsadministratie

EAP: het activiteitengebied **‘**Employee Assistance Program E.A.P.**’** voorziet enerzijds begeleiding en individuele coaching in het kader van onder meer stress, ziekteverzuim, burn-out, conflicten …, en anderzijds steun en advies aan slachtoffers van geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk.

EDPB: Externe dienst voor Preventie en Bescherming

GDPB: Gemeenschappelijke dienst voor Preventie en bescherming

HRE: HR Expertisecentrum

HR T&D: HR Technologie en Data

JKC: Juridisch Kenniscentrum

R&S: Recrutering en Selectie



1. Een onderzoek naar burn-out en bevlogenheid bij artsen en verpleegkundigen in Belgische ziekenhuizen, Dr. Sofie Vandenbroeck, Mme Els Vanbelle, Prof. Dr. Hans De Witte, Mme Evelien Moerenhout, M. Maarten Sercu, Mme Hilde De Man, Dr. Kris Vanhaecht, Mme Eva Van Gerven, Prof. Dr. Walter Sermeus, Prof. Dr. Lode Godderis, 2013 [↑](#footnote-ref-1)
2. Het job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwingen, Schaufeli W en Taris W, 2013 [↑](#footnote-ref-2)
3. Resultaten Nationaal gezondheidsonderzoek [↑](#footnote-ref-3)
4. Bron: Theconversation.com [↑](#footnote-ref-4)
5. Dr. Marianne van Woerkom, De sterke punten benadering werkt, O&O, nr 3 2011 [↑](#footnote-ref-5)
6. “De invloed van werkeisen en hulpbronnen op uitputting en bevlogenheid”, Joris Van Ruysseveldt, Peter Smulders en John Taverniers, Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken 24(3): p.226-243 [↑](#footnote-ref-6)
7. González Garibay, M., Struyven, L. & De Cuyper, Mobiliteit in de latere loopbaan. Een vergelijkende studie van mobiliteitsregimes in Finland, Groot-Brittannië en Nederland en beleidslessen in de Vlaamse context. Leuven: HIVA, OVER.WERK Tijdschrift van het Steunpunt WSE / Uitgeverij Acco 􀁺 1/2013 [↑](#footnote-ref-7)
8. <http://www.sdworx.be/nl-be/sd-worx-r-d/publicaties/persberichten/2014-02-20-kbc-oudere-medewerkers-kiezen-voor-unieke-eindeloopbaanbenadering-met-minervaplan> [↑](#footnote-ref-8)
9. Zie ook Groenboek Bestuur: Naar een Vlaams bestuursdecreet – Naar een vernieuwde verhouding tussen overheid en klant en een verbeterde werking van de overheid, doelstelling 4: We bekijken en optimaliseren onze cultuur [↑](#footnote-ref-9)
10. Ik kies voor mijn talent, Luk Dewulf en Peter Beschuyt, Lannoo Campus, 2012 [↑](#footnote-ref-10)
11. Marcus Buckingham, Donald O. Clifton, Ontdek je sterke punten, Spectrum, 2012 [↑](#footnote-ref-11)