Vlaamse Regering

DE VLAAMSE MINISTER VAN ONDERWIJS, JUSTITIE EN WERK

MEDEDELING AAN DE VLAAMSE REGERING

Betreft: Duurzame aanpak emotionele belasting

Samenvatting
Om de werkbaarheid in Vlaanderen te versterken, zetten we in 2027, 2028 en 2029 structureel in op acties die ondernemingen helpen de **emotionele belasting bij werknemers** te verlagen. Momenteel ervaart bijna één op vier werknemers een hoge emotionele belasting. Dit vormt een belangrijke risicofactor voor werkstress, burn-out, mentale en fysieke gezondheidsproblemen, verminderde prestaties en langdurige uitval. We willen (ondernemingen helpen) deze emotionele belasting gericht aan (te) pakken. Door het beschikbare budget van 3 mio voor werkbaar werk in deze jaren als cofinanciering voor Europese middelen in te zetten, kunnen we hiervoor op jaarbasis een budget van 5 mio investeren. Iedere organisatie zal 15% van de begeleidingskost van de dienstverlening zelf betalen waardoor er in totaal € 5.750.000 geïnvesteerd zal worden in werkbaar werk.

Deze structurele aanpak van emotionele belasting sluit aan bij de verschillende sporen waarmee we reeds inzetten - op het verhogen van de werkbaarheid in Vlaanderen.
Zo staat de oproep 'Stuur je Werk' momenteel open voor ondernemingen binnen de sectoren transport en handel. Met deze oproep beogen we onder meer de werkstress en fysieke belasting waarmee werknemers in deze sectoren worden geconfronteerd, te verminderen. Via 'Stuur je Werk' wordt in totaal 7,5 miljoen euro geïnvesteerd om de werkbaarheid in deze sectoren te versterken.
Daarnaast wordt het kwalitatieve aanbod van Europa WSE, met initiatieven zoals 'Voorsprong in Motivatie', 'Voorsprong in Leren' en 'Anders Organiseren', verder gecontinueerd.

En dan zijn er ten slotte nog de sectorconvenants. In de nieuwe generatie sectorconvenants die op 26 juni door de Vlaamse Regering goedgekeurd werden, hebben alle sectoren acties ingeschreven om de werkbaarheid te verhogen.

1. **SI**TUER**I**NG

In de beleidsnota werk 2024-2029 staat:

'We versterken de acties in het kader van werkbaar werk en inclusief ondernemen… We rationaliseren de beschikbare "Focus op Talent"-middelen om een meer rechtstreekse impact te realiseren in ondernemingen en KMO's in het bijzonder.'

In de BBT Werk 2026 staat:

'*Op basis van concrete noden die leven op de werkvloer, stimuleren we organisaties om concrete acties op maat van de sector te ontwikkelen en te testen. Op jaarbasis is een budget van 3 mio euro voorzien om de werkbaarheid*[1] *in Vlaanderen te verhogen."*

In 2023 gaf 48.2% van de werknemers in de werkbaarheidsmonitor aan dat ze werkbaarheidsknelpunten ervoeren. Wetende dat het ervaren van werkbaarheidsknelpunten nauw verweven is met meer problematisch ziekteverzuim, een hogere verloopintentie en het als minder haalbaar ervaren om door te werken tot aan het pensioen, is het belangrijk dat het aantal werknemers met werkbaarheidsknelpunten afneemt. Steeds meer studies leggen de link tussen toegenomen werkdruk en langdurige ziekte. In Vlaanderen waren er in 2024 al 260.124 langdurig zieken (voorlopige cijfers) en dit aantal blijft stijgen. Investeren in werkbaar werk is dus noodzakelijk om mee een antwoord te bieden op de krapte op de arbeidsmarkt, ondersteuning te bieden voor duurzame loopbanen en bij te dragen aan het vermijden van langdurige ziekte.

Vanuit de Vlaamse Overheid zetten we al vele jaren in op het verbeteren van de werkbaarheid in Vlaanderen via verschillende kanalen. De sectorconvenants en het ESF+-programma 2021-2027 blijven een hefboom om de werkbaarheid te verhogen.

2. AANP**A**K **2027**

In 2027 en de jaren erna kiezen we ervoor om sector overschrijdend te werken. We leggen de focus niet op specifieke sectoren, maar zetten breed in op alle organisaties met meerdere werknemers die een hoge emotionele belasting ervaren. Uit de werkbaarheidsmonitor blijkt namelijk dat één op vier Vlaamse werknemers[2] een hoge emotionele belasting ervaart, met aanzienlijk hogere cijfers in sectoren met veelvuldig sociaal contact met klanten, zoals zorg, onderwijs en sociale dienstverlening. Emotionele belasting vormt een belangrijke risicofactor voor werkstress, burn-out, mentale én fysieke gezondheidsproblemen, verminderde prestaties en langdurige uitval.
Wanneer we filteren op emotionele belasting ten gevolge van **ongewenst gedrag door klanten** (in de vorm van pesten, seksuele intimidatie, discriminatie en agressie) dan komen daarbij een aantal **beroepsgroepen in beeld die weinig bereikt worden** met de huidige maatregelen rond werkbaar werk en die in de frontlinie staat van de dienstverlening in onze samenleving. Denk hierbij aan tram- en buschauffeurs, politie, brandweer, beveiligingspersoneel, jeugdwerkers, kassamedewerkers, kelners, … We willen echter inzetten op alle organisaties waar een duidelijke emotionele belasting aanwezig is, ongeacht sector of beroep.

[1] Onder werkbaar werk verstaan we werk waarvan je niet overspannen of ziek wordt, dat boeiend en motiverend is, dat voldoende kansen biedt om bij te blijven/leren en voldoende ruimte laat om werk en privéleven te combineren.
[2] https://www.serv.be/stichting/project/vlaamse-werkbaarheidsmonitor-werknemers-meting-2023

Duurzame Aanpak Emotionele Belasting

De werkbaarheidsmonitor definieert emotionele belasting als de mate waarin werknemers in hun job geconfronteerd worden met emotioneel belastende **contactuele taken**. Emotionele belasting speelt vooral in contactberoepen en ontstaat door confrontatie met emotioneel **zwaar beladen situaties en interacties** met klanten (cliënten, patiënten, leerlingen en burgers), bij **coördinatie-opdrachten** tussen collega's (zoals door leidinggevenden) en door **ongewenst gedrag** in de vorm van pesten, agressie, seksuele intimidatie en discriminatie door klanten en/of collega's[3].
Hoewel er voor Vlaanderen geen gedetailleerde **cijfers** beschikbaar zijn over emotionele belasting **per beroepsgroep**, wijzen internationale gegevens op specifieke risicogroepen. Zo rapporteerde het Nederlandse Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) in 2020 een hoge emotionele belasting (ten gevolge van emotionele veeleisendheid van de job en emotioneel moeilijke situaties) bij onder meer sociaal werkers, politie- en brandweerpersoneel, psychologen, verpleegkundigen, artsen, beveiligingsmedewerkers, leerkrachten en verzorgenden. Wanneer ongewenst gedrag door klanten, als aanleiding voor emotionele belasting, in rekening wordt gebracht, behoren ook beroepen zoals tram- en buschauffeurs, kelners en kassamedewerkers tot deze groep.
Vlaamse cijfers bevestigen dit beeld grotendeels. Volgens de Werkbaarheidsmonitor 2023 ligt de emotionele belasting het hoogst in de openbare sector, de gezondheids- en welzijnssector en het onderwijs. Deze maatregel staat echter open voor alle organisaties waar een duidelijke emotionele belasting aanwezig is, ongeacht sector of beroep.

Plan van aanpak

Via een overheidsopdracht willen we dienstverleners aanstellen om in ondernemingen in te zetten op organisatorische hefbomen die een structurele positieve impact hebben op de emotionele belasting van meerdere medewerkers. Voor de overheidsopdracht zal er een directe toewijzingen vanuit ESF naar het departement opgezet worden, waarna het departement volgens de geijkte weg de overheidsopdracht zal lanceren.
Dienstverleners moeten voldoen aan strikte gunningscriteria die beschreven worden in de overheidsopdracht. De dienstverleners dienen als een minimum te beschikken over de nodige expertise over emotionele belasting en dienen gebruik te maken van een wetenschappelijk onderbouwde methodiek om emotionele belasting op de werkvloer te verminderen.
De kwaliteit van dienstverlening zal gedurende de looptijd van de opdracht opgevolgd worden vanuit Europa WSE. De dienstverleners begeleiden trajecten in ondernemingen, die starten met een analysefase waarin de emotionele belasting binnen de organisatie grondig in kaart gebracht wordt. Daarbij wordt onderzocht welke factoren deze belasting versterken of uitlokken, en welke elementen net beschermend werken. Op basis van deze inzichten wordt vervolgens overgegaan tot gerichte verbeteracties. Binnen het project wordt de mogelijkheid voorzien om het project specifiek te richten op een afgebakende groep medewerkers die bijvoorbeeld, omwille van hun functie, een verhoogde emotionele belasting ervaren in vergelijking met andere medewerkers binnen de organisatie. Voorbeelden van eventuele verbeteracties zijn bijvoorbeeld en niet-exhaustief betere verdeling van de werkdruk via jobrotatie, taakvariatie, een betere teamorganisaties of steun vanuit leidinggevenden en collega's toegankelijker en efficiënter maken via intervisie, mentorschap, coaching, … of een organisatiebeleid opstellen rond grenzen stellen en omgaan met agressie. Er wordt verwacht dat in

[3] https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/statistische-trends/2020/psychisch-belastend-werk-naar-beroep?onepage=true

beide fases de stem van de werknemers meegenomen wordt om zo de gedragenheid en de kans op succesvolle interventies binnen de organisatie te verhogen. Aandacht hiervoor zal mee deel uitmaken van het bestek.

Via deze opdracht worden wettelijk verplichte acties niet gefinancierd. Er wordt van de organisaties, die gebruik maken van deze dienstverlening dan ook, verwacht dat zij zich engageren om acties te realiseren die verder gaan dan wat wettelijk wordt voorgeschreven. Het engagement van de werkgever om de uitdagingen rond emotionele belasting daadwerkelijk aan te pakken, vertaalt zich in de expliciete keuze om dit thema structureel en duurzaam te verankeren in het personeelsbeleid, wat bovendien geldt als een essentiële voorwaarde om een beroep te kunnen doen op de dienstverlening. Het duurzaam verankeren van de resultaten van de begeleiding maakt onderdeel uit van de begeleiding door de dienstverlener.

Van de dienstverleners wordt verwacht dat zij actief inzetten op het bereiken van ondernemingen die nood hebben aan ondersteuning in het kader van emotionele belasting.

Aangezien de focus in deze trajecten ligt op een afgebakend werkbaarheidsknelpunt, zullen de trajecten wellicht een relatief korte looptijd hebben van bijvoorbeeld 12 maanden (analysefase van 3 maanden + verbeteracties van 9 maanden). In het kader van een efficiënte inzet van middelen staan we niet toe dat ondernemingen die reeds ondersteuning ontvangen vanuit Europa WSE in het kader van de overheidsopdracht Voorsprong in Motivatie, de oproep Stuur je Werk en de oproep Anders Organiseren, gelijktijdig gebruik maken van deze begeleiding.

De voorziene timing is om het bestek voor de overheidsopdracht eind 2026 te lanceren. De opdracht heeft dan, afhankelijk van de datum van gunning, een looptijd van 1 jaar en is 2 keer verlengbaar met 1 jaar. De geselecteerde dienstverleners worden inhoudelijk mee aangestuurd vanuit Europa WSE. Er zal worden gestuurd op kwaliteit en inhoud van de trajecten. Eveneens zal er op deze maatregel een wetenschappelijke evaluatie uitgevoerd worden. Deze evaluatie zal worden opgenomen door Europa WSE en de daartoe voorziene middelen.

Een totaal budget van 5.75 miljoen euro

Een budget van 3 mio euro werd vanuit de Vlaamse Overheid voorzien voor werkbaar werk. Door deze middelen in te zetten als Vlaamse cofinanciering bij Europese middelen kan er 5 mio euro ingezet worden voor werkbaar werk. Tevens zal iedere organisatie 15% van de begeleidingskost van de dienstverlener zelf betalen. Dit maakt dat er in totaal €5.750.000 geïnvesteerd zal worden in het verbeteren van de werkbaarheid voor werknemers.

3. INZETTEN OP FLANKEREND BELEID

A. SECTORCONVENANTS

In de nieuwe generatie sectorconvenant zijn de verwachtingen ten aanzien van de sectoren afgestemd op de financiering die ze ontvangen. Dit houdt in dat niet alle sectoren alle decretale thema's zullen moeten opnemen. Elke sector neemt 2 basisthema's, waaronder werkbaar werk. Elke sector neemt dus initiatieven om ondernemingen te ondersteunen bij onder meer het ontwikkelen van een beleid dat werkstress en burn-out helpt te voorkomen en duurzame inzetbaarheid mogelijk maakt. Er is aandacht voor re-integratie na ziekte, het verbeteren van de werk-privébalans en het verhogen van motivatie.

Met de sectorale actieplannen (in uitvoering van het convenant) wordt de nadruk gelegd op meetbare acties met heldere KPI's die duurzame effecten beogen binnen ondernemingen. Voor de gehele werking van de sectorconvenants wordt een budget voorzien van 12.012.787,78 Euro. De looptijd van de sectorconvenants is van 1 juli 2026 tot 30 juni 2028.

B. PROGRAMMA VANUIT EUROPA WSE

Voorsprong in Motivatie

Sinds september 2025 kunnen KMO's een laagdrempelige aanvraag indienen voor begeleiding bij het finetunen van hun HR-beleid. Met deze overheidsopdracht realiseren we voornamelijk een impact op de werkbaarheidsindicator 'Motivatie' (uit de werkbaarheidsmonitor), maar finaal zullen ook de indicatoren 'Werkstress', 'Leermogelijkheden' en 'Werk-privébalans' aan bod komen.

De ambitie is 336 trajecten realiseren. Er werd hiervoor een budget van 11 miljoen euro voorzien, waarvan 6,6 mio Vlaamse middelen en 4.4 mio Europese middelen. Bedrijven dienen zelf ook 15% van de kosten van de begeleiding te financieren.

Voorsprong in Leren

Via begeleiding en interventies genereren we een positief effect in KMO's op de autonome motivatie van de medewerkers om te leren (meer 'leergoesting'). Er wordt hier vooral een impact beoogd op de werkbaarheidsindicator 'Leermogelijkheden'. Daarnaast willen we via de verhoogde leertransfer de duurzame inzetbaarheid van diezelfde medewerkers op de arbeidsmarkt te verhogen.

De ambitie is om 180 trajecten te realiseren. Er werd hier een budget van 6.722.000 euro voorzien waarvan 14.8 mio Vlaamse middelen en 3.2 mio Europese middelen.

Anders Organiseren

Op 1 februari 2025 zijn 29 KMO's gestart met een traject 'Anders Organiseren' omdat ze ervaren dat de structuur of cultuur van hun bedrijf niet langer wendbaar genoeg blijkt om te reageren op vragen van de markt of de omgeving. De verwachte impact is, gezien de integrale aanpak, een verbetering

van alle vier de werkbaarheidsindicatoren uit de werkbaarheidsmonitor (werkstress, motivatie, leermogelijkheden en werk-privé balans).

Er werd hier een budget van 2.320.000 euro voorzien waarvan 1.325.715 Vlaamse middelen en 994.285 Europese middelen.

Stuur je Werk

Sinds 1 februari 2026 staat de oproep 'Stuur je Werk' open voor ondernemingen binnen de sectoren transport en handel. Via deze oproep willen we onder andere de werkstress en fysieke belasting van werknemers in deze sectoren verminderen. Deze oproep sloot een eerste keer af op 31 maart 2026 en heeft een tweede indieningsdeadline op 30 juni 2026. Na de eerste ronde zijn 18 ondernemingen uit de transport- en handelssector reeds gestart. Voor de oproep 'Stuur je werk' is een budget voorzien van 7.5 mio euro waarvan 3 mio euro Europese middelen, 3 mio Vlaamse middelen en 1.5 mio eigen inbreng van de ondernemingen.

4. **V**ERDERE **S**T**A**PPEN

De Vlaamse Regering geeft aan de minister van Werk het mandaat om de overheidsopdracht 'Duurzame aanpak emotionele belasting' uit te werken. Voor de effectieve lancering van de opdracht zal er verder politiek overleg gevoerd worden.

De Vlaamse Regering engageert er zich toe om het jaarlijks beschikbare Vlaamse budget van drie miljoen euro en twee miljoen euro ESF tot en met 31 december 2029 in te zetten voor de opdracht Duurzame Aanpak Emotionele Belasting.

De Vlaamse minister van onderwijs, justitie en werk

Zuhal DEMIR