

Omzendbrief VR 2023/KBBJ/BZ/x

Omzendbrief re-integratie
Aan de lijnmanagers en de personeelsleden van de
diensten van de Vlaamse overheid, zoals gedefinieerd
in het Vlaams personeelsstatuut van 13 januari 2006

Vlaams minister van Binnenlands Bestuur,
Bestuurszaken, Inburgering en Gelijke Kansen
Arenbergstraat 7, 1000 Brussel
T 02 552 69 00
Kabinet.rutten@Vlaanderen.be

Betreft: Re-integratiebeleid binnen de diensten van de Vlaamse overheid

Omzendbrief re-integratie

Deze omzendbrief bepaalt het algemene re-integratiebeleid van de Vlaamse overheid, en schetst het kader waarbinnen de entiteiten specifieke re-integratiemaatregelen uitwerken. Entiteiten houden hierbij rekening met de eigen context, maar ook met de relevante bepalingen in het Vlaams Personeelsstatuut¹ en de wettelijke bepalingen opgenomen in het KB re-integratie van 11 september 2022².

1 INLEIDING

De Vlaamse overheid zet volop in op een preventief welzijnsbeleid en werkbaar werk^{3 4}. Wanneer een personeelslid toch voor een langere periode arbeidsongeschikt is en terugkeert naar de werkvloer, start een proces van re-integratie. In deze omzendbrief worden de visie, de doelstellingen en de principes inzake het re-integratiebeleid van de Vlaamse overheid toegelicht. Belangrijk in deze visie is dat de Vlaamse overheid steeds voorrang geeft aan informele re-integratietrajecten (zie verder punt 4). Binnen dit kader werkt elke entiteit van de Vlaamse overheid een eigen re-integratiebeleid uit.

2 TOEPASSINGSGBIED

Deze omzendbrief is van toepassing op de personeelsleden van de diensten van de Vlaamse overheid, zoals die gedefinieerd worden in het Vlaams Personeelsstatuut van 13 januari 2006.

¹ In het kader van een re-integratie zijn er bepalingen uit deel VI (administratieve loopbaan) en deel X (verloven en dienstvrijstellingen) van het VPS die van toepassing kunnen zijn.

² KB 11 september 2022 tot wijziging van de codex over het welzijn op het werk wat het re-integratietraject voor arbeidsongeschikte werknemers betreft. Voor meer toelichting zie: <https://werk.belgie.be/nl/themas/welzijn-op-het-werk/het-gezondheidstoezicht-op-de-werknemers/re-integratie-van>.

³ <https://www.werkbaarwerk.be/werkbaarwerk> : de term verwijst naar werk dat motiveert en leerkansen biedt. Het is werk zonder problematische werkstress en met een evenwichtige werk-privébalans.

⁴ Voor een overzicht van de uitgebreide dienstverlening van AgO op vlak van preventief welzijnsbeleid en werkbaar werk: <https://www.vlaanderen.be/informatie-voor-hr-professionals/dienstverlening-welzijn> en <https://overheid.vlaanderen.be/stress-en-burn-out>

3 RE-INTEGRATIEBELEID: VISIE EN DOELSTELLING

3.1 De Vlaamse overheid voert een duurzaam loopbaanbeleid

De Vlaamse overheid wil een aantrekkelijke werkgever voor haar personeelsleden zijn én blijven en investeert daarom in het creëren van een positieve en stimulerende werkomgeving waarin personeelsleden zich goed voelen. De Vlaamse overheid zet als holding in op werkbaar werk en op het welzijn van haar personeelsleden zodat zij gemotiveerd en zinvol aan de slag blijven.

Via een actief loopbaanbeleid investeert de Vlaamse overheid in de ontwikkeling van de talenten, de competenties en het welzijn van de personeelsleden. Werken aan duurzame loopbanen is een gedeelde verantwoordelijkheid waarin zowel de entiteit als het personeelslid een bijdrage leveren.

3.2 De Vlaamse overheid voert een preventief welzijnsbeleid

Inzetten op een sterk preventief welzijnsbeleid en op (dis)ability management, voorkomt dat personeelsleden uitvallen wegens ziekte en zorgt ervoor dat personeelsleden met (langdurige) gezondheidsproblemen aan de slag kunnen blijven.⁵

Een goed preventief beleid steunt op een permanente dialoog tussen de leidinggevende en een personeelslid. Leidinggevendens polsen regelmatig bij hun teamleden hoe ze zich op professioneel vlak voelen. De focus ligt hierbij op factoren die het welzijn van personeelsleden beïnvloeden, zowel werk gerelateerde factoren als factoren uit de privésfeer. Authentieke aandacht voor personeelsleden toont betrokkenheid en waardering.

Personeelsleden zijn (mede)verantwoordelijk voor hun welzijn en nemen eigenaarschap op voor de eigen inzetbaarheid op het werk en bespreken tijdig belemmerende factoren. Ook andere welzijnsactoren kunnen desgewenst hierin preventief betrokken worden⁶. Bijvoorbeeld de HR-dienst, de vertrouwenspersoon, de preventieadviseur-arbeidsarts, de preventieadviseur psychosociale aspecten of ergonomie, de terugkeercoach⁷, de dienst Diversiteitsbeleid, de vzw Sociale Dienst of de veerkrachtcoaches.

3.3 De waarde van werk voor welzijn

Personeelsleden die uitvallen wegens ziekte zijn doorgaans gebaat om weer aan de slag te gaan van zodra hun gezondheidstoestand dit toelaat. Er kunnen immers heel wat risico's verbonden zijn aan langdurige afwezigheid: sociaal isolement, inkomensverlies en toenemende gezondheids- en mentale problemen. Wie werkt heeft globaal gezien meer structuur in zijn leven, een groter gevoel van eigenwaarde en meer sociale contacten.

Daarenboven kan werken ook een hefboom zijn in het herstelproces. Het idee dat werk gezond is, ook als iemand nog niet helemaal genezen is, en zelfs goed is voor het herstelproces, is voor velen nog relatief nieuw. We spreken in dit verband over 'herstelbevorderend werk'⁸.

⁵ Commissie Diversiteit (25 november 2020). Re-integratie van arbeidsongeschikten met een RIZIV-uitkering. SERV, Brussel.

Godderis L. (2017). Werken is genezen. LannooCampus, Leuven.

⁶ Voor een overzicht van de welzijnsactoren binnen de Vlaamse overheid en waarvoor je bij hen terecht kan: <https://www.vlaanderen.be/informatie-voor-hr-professionals/dienstverlening-welzijn>

⁷ Vroeger de 'entiteitsre-integratiemedewerker'

⁸ Waddell G. en Burton, K.A. (2006). Is work good for your health and well-being? TSO, Norwich.

De eerder aangehaalde onderzoeken⁵ wijzen ook uit dat de kansen op re-integratie dalen naarmate de duur van de afwezigheid toeneemt. Daarom is het zowel voor het personeelslid als voor de entiteit van belang om zo snel als mogelijk, gegeven de gezondheidstoestand, re-integratie bespreekbaar te maken, en te evalueren of een terugkeer naar het werk kan en welke ondersteuning hiervoor nodig is. Daarenboven blijkt dat dit best gebeurt in de eerste vier tot zes weken van de arbeidsongeschiktheid. Deze timing blijkt cruciaal te zijn voor een succesvolle terugkeer naar het werk.

3.4 Een slagkrachtige overheid

Een performant re-integratiebeleid verkort de afwezigheid van langdurig arbeidsongeschikte personeelsleden significant en voorkomt dat personeelsleden hervallen. Naast een duurzaam loopbaanbeleid, preventief welzijnsbeleid en aanwezigheidsbeleid, is een sterk re-integratiebeleid het sluitstuk van een beleid om personeelsleden zo maximaal mogelijk aanwezig te houden op de werkvloer.

4 RE-INTEGRATIEBELEID VAN DE VLAAMSE OVERHEID

4.1 Vertaling van de visie in algemene principes

De Vlaamse overheid wenst een duurzaam re-integratiebeleid uit te bouwen gebaseerd op de visie dat werken bevorderend is voor het genezingsproces. Wanneer (langdurig) arbeidsongeschikte personeelsleden terug aan de slag kunnen, worden ze optimaal ondersteund en begeleid. Het re-integratiebeleid vertaalt zich in vier kernprincipes:

1. Het re-integratiebeleid is ingebed in een preventief welzijnsbeleid en een aanwezigheidsbeleid waarin open dialoog en vertrouwen centraal staan. Binnen de Vlaamse overheid geven we bijgevolg voorrang aan het informele re-integratietraject en contact houden met het arbeidsongeschikt personeelslid is belangrijk vanuit oprechte bezorgdheid en niet als vorm van controle.
2. Entiteiten worden gestimuleerd om een gedifferentieerd re-integratiebeleid uit te bouwen. Wanneer re-integratie niet gepaard gaat met specifieke aandachtspunten bij de werkhervatting, maken de leidinggevende en het personeelslid afspraken rond de werkhervatting. Wanneer blijkt dat bij de re-integratie toch ondersteuning nodig of gewenst is, neemt de terugkeercoach⁹ een sleutelrol op. De terugkeercoach faciliteert in dat geval voornamelijk een gecoördineerde samenwerking tussen alle betrokken actoren.
3. Een re-integratietraject blijft te allen tijde maatwerk, waarbij er verschillende ondersteunende maatregelen kunnen ingezet worden om tot een duurzame re-integratie te komen. HR en diverse welzijnsactoren worden in dit proces dan ook nauw betrokken.
4. Alle betrokken actoren hebben gedeelde belangen en een gedeelde verantwoordelijkheid. De focus ligt op de mogelijkheden van personeelsleden met gezondheidsproblemen eerder dan op de beperkingen. Het personeelslid en de entiteit werken elk actief mee aan een oplossing, welke rekening houdt met wat mogelijk is voor zowel het personeelslid als de entiteit.

⁹ Voor toelichting: zie bijlage - Definities

4.2 Re-integratie – concrete uitwerking

4.2.1 Personeelslid afwezig

Contact houden met het personeelslid is essentieel tijdens de periode van arbeidsongeschiktheid. Het is een manier om betrokkenheid te tonen en te polsen naar de noden en behoeften van het personeelslid. Daarenboven toont onderzoek aan dat de drempel om terug te keren naar het werk verlaagd wordt als de contacten met de werkgever behouden blijven. Elke entiteit werkt hiervoor een draaiboek uit zodat er tijdens de duur van de afwezigheid een informeel contact blijft bestaan.

In een eerste contact met het personeelslid kan de leidinggevende bespreken op welke manier en met wie het contact gedurende de ziekteperiode het best verloopt. Wanneer dit nodig is, worden er afspraken gemaakt omtrent een bepaalde periode van volledige disconnectie. Bij voorkeur houdt de leidinggevende contact met het afwezige personeelslid en dit vanuit een authentieke interesse en betrokkenheid. Dit kan op verschillende manieren: telefonisch, via mail, SMS, een kaartje. Dit belet niet dat ook collega's, HR en/of terugkeercoach een rol kunnen opnemen om in contact te blijven met het afwezige personeelslid (zie ook verder 4.2.2.).

Naast de entiteitseigen afspraken, informeert de preventieadviseur-arbeidsarts het personeelslid dat langer dan 4 weken arbeidsongeschikt is, over de wettelijke mogelijkheden bij werkhervatting met het oog op het faciliteren van een werkhervatting.¹⁰

4.2.2 Werkhervatting bespreekbaar maken

Binnen 2 maanden na de start van de arbeidsongeschiktheid vindt een gesprek plaats met het afwezige personeelslid waarbij besproken wordt of eerste stappen naar werk reeds mogelijk zijn. De focus ligt in dit gesprek op het functioneren, niet op medische aspecten. Indien uit het gesprek blijkt dat stappen naar werk nog niet mogelijk en opportuun zijn, wordt in samenspraak met het personeelslid een nieuw gesprek ingepland. Op die manier wordt het contact op een duurzame wijze bestendig.

Het is belangrijk dat dit gesprek met het personeelslid gebeurt vanuit een neutrale positie, vandaar dat hier een rol weggelegd kan zijn voor de terugkeercoach. Indien er binnen de entiteit (nog) geen vaste terugkeercoach is aangeduid, bepaalt de leidend ambtenaar wie deze gesprekken zal voeren. Ook HR en andere welzijnsactoren kunnen indien nodig en met toestemming van het personeelslid, bij deze inschatting betrokken worden.

¹⁰ KB 11 september 2022 tot wijziging van de codex over het welzijn op het werk wat het re-integratietraject voor arbeidsongeschikte werknemers betreft.

4.2.3 Stappen naar werk

Indien uit een gesprek met het personeelslid blijkt dat stappen naar werk mogelijk en opportuun zijn, is het van belang om te bespreken of specifieke begeleiding wenselijk is.

Wanneer er geen specifieke aandachtspunten zijn bij de re-integratie, dan kan de leidinggevende deze begeleiding zelf opnemen. Het personeelslid en de leidinggevende maken in dat geval samen afspraken over de werkhervatting. We raden aan dat de leidinggevende in dat geval de terugkeercoach op de hoogte houdt van de gemaakte afspraken en de effectieve werkhervatting. Op vraag van het personeelslid of de leidinggevende, of op eigen initiatief, kan de terugkeercoach ook hier steeds ondersteuning bieden en een coördinerende rol opnemen bij deze re-integratie.

Wanneer er specifieke aandachtspunten zijn bij de re-integratie, dan kan hier een rol weggelegd zijn voor de terugkeercoach. De terugkeercoach zal deze coördinerende rol in ieder geval opnemen wanneer één of meerdere welzijnsactoren betrokken zijn bij de re-integratie en/of wanneer het personeelslid het werk progressief wil hervatten (deeltijdse prestaties wegens ziekte). Het personeelslid kan terecht bij de preventieadviseur-arbeidsarts voor advies over nodige en tijdelijke aanpassingen aan het werk bij herstart¹¹.

In het bovenstaande geval werkt de terugkeercoach samen met alle betrokkenen (personeelslid, leidinggevende, betrokken welzijnsactoren,...) een concreet stappenplan voor werkhervatting uit. Dit stappenplan houdt rekening met de adviezen van de verschillende welzijnsactoren¹² en de bepalingen betreffende het recht op redelijke aanpassingen voor personen met een handicap. Daarnaast kan de terugkeercoach een beroep doen op tweedelijns-ondersteuning van de adviseurs re-integratie en personeelsmobiliteit van het Agentschap Overheidspersoneel.

Entiteiten kunnen complexe dossiers voorleggen aan het Sociaal Medisch Team (SMT) van de Vlaamse overheid, waarbij de verschillende welzijnsactoren vertegenwoordigd zijn. Zo kan de problematiek multidisciplinair bekeken worden. Het SMT is een adviesorgaan dat na bespreking van de case een advies uitbrengt aan de entiteit.

Het uitwerken van een concreet stappenplan voor werkhervatting gebeurt binnen de 2 maanden nadat werkhervatting mogelijk is. Wanneer men er niet in slaagt om binnen de 2 maanden tot een concreet stappenplan voor werkhervatting te komen, dan moet de entiteit een formeel re-integratietraject opstarten (zie punt 4.3).¹³

4.2.4 Opvolging – duurzame werkhervatting

Wanneer het personeelslid het werk hervat heeft, is een zorgvuldige en duurzame opvolging door de leidinggevende (en de terugkeercoach wanneer deze betrokken was), belangrijk om herval maximaal te voorkomen. De gemaakte afspraken worden op regelmatige basis geëvalueerd en desgevallend bijgestuurd. De leidinggevende houdt de terugkeercoach hiervan op de hoogte.

¹¹ Het onderzoek bij werkhervatting door de preventieadviseur-arbeidsarts is verplicht voor de personeelsleden die onderworpen zijn aan het verplicht gezondheidstoezicht na een afwezigheid van minstens vier opeenvolgende weken. Meer informatie over geneeskundig onderzoek zie <https://www.vlaanderen.be/intern/arbeidsgeneeskundig-onderzoek>

¹² Voor een overzicht van de welzijnsactoren binnen de Vlaamse overheid en waarvoor je bij hen terecht kan: <https://www.vlaanderen.be/informatie-voor-hr-professionals/dienstverlening-welzijn>

¹³ Bij complexe re-integratiedossiers waarbij het advies van verschillende welzijnsactoren en/of het SMT nodig is kan deze termijn verlengd worden. Belangrijk is dat dit proces bezig is en dat men er vooruitgang in boekt.

4.3 Formele re-integratietrajecten

Binnen de Vlaamse overheid geven we steeds voorrang aan de informele re-integratietrajecten.

Een formeel re-integratietraject¹⁴ moet echter worden opgestart door de entiteit indien:

- er 4 maanden na de start van de arbeidsongeschiktheid nog geen gesprek mogelijk was om een inschatting te maken wanneer een re-integratie mogelijk en opportuun kan zijn of
- er een inschatting gebeurde waaruit bleek dat stappen naar re-integratie mogelijk zijn, en er 2 maanden na deze inschatting nog geen concreet stappenplan of concrete afspraken over effectieve werkhervatting gemaakt zijn.

Het KB re-integratie¹⁵ laat toe dat er in volgende situaties een formeel re-integratietraject kan opgestart worden:

- op initiatief van het personeelslid, vanaf de eerste dag van de arbeidsongeschiktheid;
- op initiatief van de entiteit na minstens 3 maanden onafgebroken arbeidsongeschiktheid.¹⁶

4.4 Interne mobiliteit

Indien re-integratie binnen de eigen entiteit niet mogelijk blijkt, behoort een entiteitsoverschrijdende re-integratietraject tot de mogelijkheden. Deze dienen centraal aangemeld te worden bij de adviseurs re-integratie en personeelsmobiliteit van AgO.

(Contact: personeelsmobiliteit@vlaanderen.be)

5 ENTITEITSEIGEN BELEID – MINIMUMVEREISTEN

Entiteiten hebben als werkgever in het kader van de welzijnswetgeving de wettelijke verplichting een re-integratiebeleid te voeren waarin preventiemaatregelen genomen worden die gericht zijn op de werkhervatting na ziekte. Elke entiteit werkt een re-integratiebeleid uit, bespreekt dit op het Entiteitsoverlegcomité (EOC), en past indien nodig het arbeidsreglement aan. Het team Loopbaanbeleid en Welzijn van AgO kan advies geven om het entiteitseigen kader vorm te geven.¹⁷

Minimaal worden volgende inhoudelijke elementen opgenomen in het entiteitseigen re-integratiebeleid:

- Entiteitseigen visie en doelstellingen van een re-integratiebeleid (binnen de algemene bepalingen van deze omzendbrief).
- Een duidelijke beschrijving van de verschillende stappen en rollen in het re-integratiebeleid:
 - met een rolverduidelijking van alle betrokken actoren (wie doet wat wanneer en hoe);
 - met een explicitering van de nodige inhoudelijke elementen (wat is de opvolging van de verschillende stappen en hun timing, hoe verloopt de samenwerking en informatiedoorstroming tussen de verschillende actoren, ...);

¹⁴ Meer informatie over formele re-integratietrajecten: <https://www.vlaanderen.be/intern/re-integratie>, definitie in bijlage.

¹⁵ KB 11 september 2022 tot wijziging van de codex over het welzijn op het werk wat het re-integratietraject voor arbeidsongeschikte werknemers betreft.

¹⁶ De periode van 3 maanden wordt onderbroken wanneer het personeelslid effectief het werk hervat, tenzij het personeelslid binnen de eerste 14 dagen opnieuw arbeidsongeschikt wordt, in welk geval deze termijn wordt geacht niet onderbroken te zijn. Zie KB 11 september 2022, Art. 1.4-73.- § 1.

¹⁷ Voor meer informatie zie : [Dienstverlening welzijn | Vlaanderen.be](https://www.vlaanderen.be/dienstverlening-welzijn)

- met specifieke aandacht voor de rol van de terugkeercoach die als neutrale casemanager de samenwerking faciliteert en coördineert tussen alle betrokkenen in het traject.
- Bepalingen over welke mogelijkheden er binnen de entiteit kunnen worden ingezet om re-integratie te ondersteunen en onder welke voorwaarden dit kan (hierbij rekening houdende met de bepalingen rond redelijke aanpassingen).
- Bepalingen over specifieke situaties waarin overgeschakeld wordt op formele re-integratie trajecten en de interactie tussen informele en formele trajecten.
- Bepalingen over hoe het re-integratiebeleid zal opgemaakt, opgevolgd, geëvalueerd en bijgestuurd worden.

Minstens eenmaal per jaar wordt in het Entiteitsoverlegcomité (EOC) teruggekoppeld over alle mogelijkheden tot aangepast werk die zijn genomen binnen de entiteit. Daartoe worden de geglobaliseerde en geanonimiseerde informatie uit de re-integratieplannen door de entiteit bezorgd aan de preventieadviseur arbeidsarts.

6 RAPPORTERING

Het Agentschap Overheidspersoneel werkt een VO-brede tool voor re-integratie uit waarin alle entiteiten onder het toepassingsgebied van de omzendbrief verplicht registreren. Op basis van deze gegevens en andere gegevens vanuit het personeelsregistratiesysteem Vlimpers, voorziet het Agentschap Overheidspersoneel in de volgende rapportering:

- een VO-brede rapportering betreffende het globale re-integratiebeleid en het opvolgen van de effectiviteit ervan, waaronder de mogelijke impact van de re-integratiemaatregelen op de duur van langdurige afwezigheid wegens ziekte
- een rapportering per entiteit betreffende het re-integratiebeleid en de opvolging van de effectiviteit ervan, waaronder de mogelijke impact van de re-integratiemaatregelen op de duur van langdurige afwezigheid wegens ziekte

Het Agentschap Overheidspersoneel rapporteert jaarlijks over de VO-brede rapportering aan het Hoog Overlegcomité. Entiteiten rapporteren minstens eenmaal per jaar aan het Entiteitsoverlegcomité over de rapportering op entiteitsniveau.

Daarnaast biedt de tool nog volgende mogelijkheden:

- ondersteuning van de terugkeercoaches bij de opvolging van hun re-integratietrajecten,
- het documenteren van individuele re-integratietrajecten.

In afwachting van de inwerkingtreding van deze tool rapporteren de entiteiten jaarlijks aan AgO over het aantal informele en formele re-integratietrajecten (inclusief entiteitsoverschrijdende trajecten) en hun globale inspanningen in functie van een globale VO-brede rapportering betreffende het re-integratiebeleid. AgO zal hiervoor een standaardsjabloon en procedure voorzien.

7 INWERKINGTREDING

Deze omzendbrief treedt in werking op 1 januari 2024, met uitzondering van de bepalingen betreffende de verplichte opstart van formele re-integratietrajecten, die pas in werking treden

op de eerste dag van de maand volgend op de wijziging in het Vlaams personeelsstatuut die de bevoegdheid van de minister van Bestuurszaken inzake het bepalen van de modaliteiten van de uitvoering van de Codex welzijn op het werk betreffende re-integratie, juridisch verankert.

8 DEFINITIES

Entiteit: Een departement, een intern verzelfstandigd agentschap (IVA), een extern verzelfstandigd agentschap (EVA) van publiekrecht, een strategische adviesraad of een instelling die ressorteert onder het VPS.

Re-integratie: Het geheel aan ondersteunende maatregelen dat erop gericht is om het arbeidsongeschikte personeelslid optimaal terug te laten keren in het arbeidsproces. Deze re-integratie kan plaatsvinden in dezelfde functie, of in een andere functie, en dit zowel binnen dezelfde entiteit of in een andere entiteit. Binnen de Vlaams overheid bestaan er informele en formele re-integratietrajecten.

Terugkeercoach: De nieuwe benaming voor entiteitsre-integratiemedewerker of ERM. Deze personeelsleden nemen, naast hun eigen functie, de rol op van terugkeercoach. Zij coördineren en faciliteren (complexe) re-integratietrajecten van hun eigen entiteit en bewaken het evenwicht tussen de belangen van alle betrokken partijen. Het is belangrijk dat de terugkeercoach hierin een neutrale rol kan opnemen.

De reeds uitgebouwde centrale ondersteuning van de terugkeercoaches door het Agentschap Overheidspersoneel (AgO) wordt gecontinueerd. AgO biedt een professionaliseringstraject aan bestaande uit een basisopleiding, een verdiepingsmodule, een lerend netwerk, intervisies en een eigen platform voor informatieverspreiding en kennisdeling.

Informeel re-integratietraject: Het verloop van een informeel re-integratietraject wordt bepaald door deze omzendbrief. Het gaat over het geheel van gesprekken, initiatieven, hulpmiddelen en dienstverlening die bijdragen aan de werkhervatting.

Formeel re-integratietraject: Het formeel re-integratietraject heeft een wettelijk vastgelegde procedure die opgenomen is in federale wetgeving, namelijk, boek I titel 4, hoofdstuk VI van de Codex over het welzijn op het werk. Het formele traject kent een strikt verloop met wettelijk vastgelegde termijnen en documenten. De gevolgen van de verschillende stappen in het traject liggen daarbij vast.

De Vlaamse minister van Binnenlands Bestuur, Bestuurszaken,
Inburgering en Gelijke Kansen

Gwendolyn RUTTEN