



RE-BORn – Terugkeer naar Werk na Burn-Out in de Belgische Federale Overheid

De burn-outcijfers stijgen in België, ook binnen de federale overheid waar stress-gerelateerde aandoeningen meer dan 40% van alle ziektedagen uitmaken. Het RE-BORn-project ontwikkelde en onderzocht voor federale ambtenaren een 'evidence-based' interventie (nl., FA-BOTP of 'Federal Administration BurnOut Treatment Program'/'Burn-Out BehandelProgramma voor Federale Ambtenaren') en een monitoringsinstrument (nl., FA-BRM of 'Federal Administration BurnOut Re-integration Monitor'/'Burn-Out Re-integratiebalans voor Federale Ambtenaren') om enerzijds de uitval van federale ambtenaren met burn-out klachten te verminderen (FA-BOTP; secundaire preventie) en anderzijds de kwaliteit van re-integratie na uitval door burn-out te verbeteren (FA-BRM; tertiaire preventie).

Context en onderzoeksvragen

In 2023 bereikte het ziekteverzuim bij federale ambtenaren het hoogste niveau sinds 2019 (6,7%), terwijl het aantal langdurig afwezig (met 30 of meer dan 30 dagen afwezigheid) in vijf jaar tijd met 23,7% steeg. Stress-gerelateerde psychologische aandoeningen, waaronder burn-out, blijven de belangrijkste oorzaak van ziekteverzuim in en verantwoordelijk voor 43,7% van alle ziektedagen in 2024. Burn-out treft niet alleen individuele medewerkers, maar ook organisaties, met hoge kosten door langdurige afwezigheid, risico op herval, verlies aan talent, verminderde productiviteit, en een negatieve impact op het algemene werkklimaat. Preventie is belangrijk. Maar er is meer aandacht voor primaire preventie van burn-out dan voor secundaire en tertiaire preventie. Secundaire preventie richt zich op werknemers met vroege burn-outsignalen om verergering en langdurige afwezigheid te voorkomen. Tertiaire preventie richt zich op een kwaliteitsvolle re-integratie na burn-out en het voorkomen van herval.

Het **RE-BORn project (REturn to work after Burn-Out)** richt zich op secundaire en tertiaire preventie van burn-out via een evidence-based interventie en monitoringsinstrument, aangepast aan de noden van federale ambtenaren. Het algemene doel is het vermijden van uitval door burn-out en het verbeteren van de kwaliteit van re-integratie na langdurige afwezigheid door burn-out binnen de Belgische federale overheidsadministratie. Het RE-BORn project heeft drie specifieke onderzoeksdoelen en -vragen:

- Ten eerste, brengt het **RE-BORn project** bestaande interventies voor secundaire en tertiaire preventie in kaart op basis van wetenschappelijke literatuur ('top-down') en initiatieven die momenteel worden aangeboden aan federale ambtenaren ('bottom-up'). Daarbij is nagegaan in welke mate federale ambtenaren met een burn-out-verleden gebruik maken van deze initiatieven.
- Ten tweede, past het **RE-BORn project** een bestaande interventie, nl. het BurnOut Treatment Program (**BOTP**), aan voor een brede groep van federale ambtenaren met burn-out symptomen (**FA-BOTP**). Het

BOTP programma was oorspronkelijk bedoeld voor medewerkers uit de zorg- en banksector en werd mede-ontwikkeld door het Federale Agentschap voor Beroepsrisico's (FEDRIS). Het doel van de FA-BOTP is om een brede groep van federale ambtenaren op het werk te ondersteunen en absenteïsme te voorkomen. De effecten van de FA-BOTP zijn geëvalueerd, evenals de mogelijkheden om het programma verder te optimaliseren binnen de Belgische federale overheid.

- Ten derde past het **RE-BORn project** een bestaande tool, nl. de Burnout Reintegration Monitor (**BRM**), aan voor een bredere groep van federale ambtenaren met een burn-out-geschiedenis (**FA-BRM**). De BRM werd oorspronkelijk ontworpen voor werknemers in de privésector. Het doel van de FA-BRM is om bij een brede groep van federale ambtenaren met een burn-out-geschiedenis de kwaliteit van re-integratie na burn-out te meten en te monitoren. De kernfactoren die bijdragen tot een succesvolle re-integratie binnen een federale context zijn daarbij in kaart gebracht.

Voornaamste bevindingen

De **literatuurstudie** (top-down) toont meer studies over secundaire preventie (d.w.z., de ondersteuning van werknemers tijdens een burn-out) dan over tertiaire preventie (d.w.z., de ondersteuning van de re-integratie van werknemers na een burn-out). Interventies combineren vaak individuele aspecten (bijv. verbetering van persoonlijke competenties, mentale ondersteuning) met organisatorische aspecten (bijv. werkorganisatie, beleid, interpersoonlijke relaties) maar de terminologie die wordt gebruikt om deze interventies te beschrijven, is inconsistent. Het onderzoek naar stress gerelateerde behandeltrajecten en organisatie strategieën blijft beperkt. Bovendien bemoeilijken de heterogeniteit in onderzochte instrumenten en gebruikte methodologie een goede vergelijking en synthese van studiebevindingen.

Het **onderzoek naar bestaande initiatieven binnen de federale overheid** (bottom-up) toont dat er ongeveer evenveel initiatieven voor primaire, secundaire als voor tertiaire preventie beschikbaar zijn voor federale ambtenaren. *'Begeleiding door een arbeidsgeneesheer via een externe dienst of Empreva'* is de meest gebruikte interventie (15%), gevolgd door *'terugbetaling van psychologische hulpverlening door BOSA'* (8%). Het valt op dat liefst 61% van de bevraagde federale ambtenaren met een burn-out verleden geen gebruik maakt(e) van de aangereikte interventies. Het actief promoten van de beschikbare interventies binnen de federale overheid en het waarborgen van de vertrouwelijkheid bij gebruik ervan, kunnen zowel de kennis over deze initiatieven als het vertrouwen in en het gebruik van deze initiatieven, vergroten.

Op basis van focusgroepen werd het FEDRIS Burnout Treatment Program (BOTP) aangepast voor ambtenaren binnen de federale administratie (FA-BOTP). Het **Federal Administration BurnOut Treatment Program (FA-BOTP)** bestond uit vier fasen. *Fase 1* omvatte registratie en initiële screening. Deelnemers met vermoedelijke burn-out werden doorverwezen naar een erkende therapeut voor verdere diagnose. Wie niet voldeed aan de inclusiecriteria werd doorverwezen naar interne diensten (Empreva, Lumen, Talent+) of externe professionals (psychologen) voor opvolging. *Fase 2* bestond uit maximaal twee sessies gericht op de klinische beoordeling van burn-out. Zowel professionele evaluatie als zelfrapportage-instrumenten, zoals de Burnout Assessment Tool (BAT) en de Depression Anxiety Stress Scales (DASS-21), werden gebruikt om een duidelijk beeld te krijgen van de psychologische belasting en stressniveaus van deelnemers. Het behandelprogramma (*Fase 3*) omvatte maximaal tien sessies die verschillende aspecten van stress en herstel behandelden. Deelnemers konden de 'Work Stress Clinic' bijwonen, die inzicht bood in de balans tussen taakeisen en hulpbronnen. Ze konden een 'Starter Kit' ontvangen met strategieën voor stressmanagement, gezonde leefgewoonten en energieregulatie. Individuele sessies, gebaseerd op een cognitief-emotionele en/of psycho-corporale aanpak, waren beschikbaar. Ook werd een evaluatie- en heroriëntatiesessie aangeboden, waarin deelnemers hun vooruitgang konden bespreken en mogelijke werkaanpassingen konden verkennen om het welzijn op langere termijn te ondersteunen. In de laatste fase (*Fase 4*) stelde de therapeut een uitgebreid rapport op dat het hele proces samenvatte. Deelnemers werden uitgenodigd om te reflecteren op en hun vooruitgang te evalueren, zodat men de resultaten duidelijk begreep en kon opnemen in de werk- en thuiscontext.

De deelnemers waren over het algemeen zeer tevreden over de FA-BOTP. De FA-BOTP bleek ook effectief te zijn: burn-outsymptomen, stress en depressie namen af terwijl het ervaren welzijn (algemeen en werkgerelateerd)

verbeterde. Werkgerelateerde verwachtingen werden realistischer en de waardering voor het werk nam toe na de FA-BOTP, hoewel werkgerelateerde taken uitdagend bleven. Voor een succesvolle implementatie van de FA-BOTP binnen de federale overheid, adviseerden experts (via de Delphi-methode) verschillende acties, waaronder een duidelijk communicatieplan, training voor leidinggevendenden over welzijn op het werk, en diverse opvolginitiatieven (zoals het opzetten van 'communities of practice').

Op basis van interviews en vragenlijstonderzoek werd de **Federal Administration Burnout Reintegration Monitor (FA-BRM)** ontwikkeld om de kwaliteit van werkhervatting na burn-out te meten en een bewustzijn te creëren rond bevorderende en risicofactoren van re-integratie na burn-out. De algemene factoren van het oorspronkelijke BRM-instrument werden aangevuld met extra factoren die relevant zijn binnen de federale overheid. Tot de algemene factoren behoren: *job autonomie*, *werkdruk*, *steun van leidinggevende*, *veerkracht* en *perfectionisme* (perfectionistisch streven vs. bezorgheid). Extra factoren, relevant voor de federale overheid, zijn: *'person-organization fit'*, *'demands-abilities fit'*, *taakconflict*, *negatieve gedragingen van anderen*, *aanpassingsvermogen*, *betekenisvol werk* en *emotionele belasting*. *Job autonomie*, *'person-organization fit'*, *betekenisvol werk* en een *lage emotionele belasting* waren het sterkst en positief geassocieerd met succesvolle re-integratie na burn-out. *Negatieve interacties* op de werkvloer en een *hoge werkdruk* verminderden de kwaliteit van re-integratie. Persoonlijke sterktes zoals individuele veerkracht en 'perfectionistisch streven' droegen ook positief bij tot een kwaliteitsvolle re-integratie na burn-out.

Op basis van deze bevindingen werd een elektronische monitoringstool ontwikkeld voor de federale overheid die zowel in het Nederlands als Frans beschikbaar is. De FA-BRM is vrij toegankelijk voor federale ambtenaren, meet hun algemene kwaliteit van re-integratie na burn-out, evalueert verschillende algemene en specifieke factoren die daartoe bijdragen, geeft feedback over het resultaat, nodigt uit tot individuele opvolging (met metingen na 3 en 6 maanden), en draagt zo bij aan het welzijnsbeleid op organisatieniveau. De gegevens van de FA-BRM tool zijn vertrouwelijk en worden niet gedeeld met anderen (zoals de werkgever).

Conclusie en aanbevelingen

Het onderzoek toont aan de FA-BOTP en FA-BRM betrouwbaar en effectief zijn. Het succes van evidence-based re-integratie-programma's, zoals de FA-BOTP en FA-BRM, is mede afhankelijk van een structurele verankering binnen de organisatie. Daarom bevelen we het volgende aan:

- *Investeer in evidence-based burn-out preventieprogramma's*: Focus niet alleen op primaire preventie maar ook op secundaire en tertiaire preventie voor werknemers met symptomen of die terugkeren naar het werk na burn-out. Gebruik wetenschappelijk gevalideerde interventies die zijn afgestemd op de organisatie, zoals de FA-BOTP en FA-BRM.
- *Integreer deze burn-out preventieprogramma's structureel in het beleid van de organisatie*: Maak secundaire en tertiaire burn-out preventie tot een kernonderdeel van het federale welzijnsbeleid. Schaal de FA-BOTP op en zorg voor voldoende erkende professionals. Gebruik de FA-BRM systematisch om de re-integratiekwaliteit op te volgen en hervalrisico's vroegtijdig te detecteren.
- *Continuïteit en budget*: Voorzie structurele maatregelen en middelen om deze evidence-based programma's en instrumenten duurzaam te implementeren binnen de federale overheid.
- *Bewustmaking en opleiding*: Bied training aan voor leidinggevendenden over stress, burn-out en preventie van stres gerelateerde aandoeningen.
- *Informatie en communicatie*: Zorg voor een duidelijk overzicht van alle burn-out preventie-initiatieven binnen de federale overheid ('Red Button'), enkelvoudige aanspreekpunten ('single points of contacts' of SPOCs), en communiceer breed en duidelijk over beschikbare initiatieven voor werknemers.
- *Veiligheid en vertrouwelijkheid*: Creëer een veilige omgeving voor deelname aan preventieprogramma's. Garandeer vertrouwelijkheid voor deelnemers.
- *Werkomgeving*: Focus op job autonomie en betekenisvol werk. Zorg voor een redelijke werkdruk, verminder emotionele belasting en minimaliseer het risico op werkgerelateerde conflicten.

Lees meer

Rooman, C., Lehaen, C., Braeckman, L., Hansez, I. & Deros, E. (2025). RE-BOrn: Return to Work after Burn-Out. Final Report. Brussels: Belgian Science Policy Office – 61 p. (BRAIN-be 2.0).

Informatie

Prof. dr Eva Deros
Vocational and Personnel Psychology Lab – Universiteit Gent
Eva.Deros@ugent.be

Prof. dr Isabelle Hansez
Université de Liège
ihansez@uliege.be

Prof. dr Lutgart Braeckman
Universiteit Gent
Lutgart.Braeckman@ugent.be

MSc Cloé Lehaen
Université de Liège
cloe.lehaen@uliege.be

Dr Claudia Rooman
Vocational and Personnel Psychology Lab – Universiteit Gent
Claudia.Rooman@ugent.be