

AANBEVELING NR. 30

**Aanbeveling aan de ondernemingen en de sectoren
over de preventie van burn-out**

Voor gezonde werknemers in gezonde organisaties

mei 2025



Blijde Inkomstlaan 17-21
1040 Brussel
Tel. : +32 (0)2 233 88 11
www.nar-cnt.be

Inhoudsopgave

I.	HET KADER WAARIN DEZE AANBEVELING TOT STAND KWAM	1
II.	DE AANBEVELINGEN	3
	Aanbeveling 1	4
	Een geïntegreerde en multidisciplinaire aanpak	4
	Aanbeveling 2	6
	Voorafgaandelijk inzetten op het creëren van een sterk intern draagvlak	6
	Aanbeveling 3	8
	Een op maat gemaakte situatieanalyse en aanpak	8
	Aanbeveling 4	9
	De aanpak dient ingebed te zijn in het strategisch beleid van de onderneming op langere termijn	9
	Aanbeveling 5	12
	Bottom-up, participatief en in dialoog: de cruciale rol van de werknemers(vertegenwoordigers)	12
	Aanbeveling 6	13
	Van bewustwording naar actie, de belangrijke rol van expertise vanuit de sectoren	13
III.	SAMENGEVAT	13
IV.	OVERZICHTSCHEMA'S	14
V.	BIJLAGEN	17

AANBEVELING NR. 30 AAN DE ONDERNEMINGEN EN DE SECTOREN OVER DE PREVENTIE VAN BURN-OUT

VOOR GEZONDE WERKNEMERS IN GEZONDE ORGANISATIES

I. HET KADER WAARIN DEZE AANBEVELING TOT STAND KWAM

- De Nationale Arbeidsraad heeft de afgelopen jaren een voortrekkersrol gespeeld inzake de primaire preventie van burn-out op het werk.

Met “primaire preventie van burn-out op het werk” wordt het preventiebeleid bedoeld dat werkt aan de duurzame inzetbaarheid van werknemers, zonder dat zij een burn-out krijgen. Het gaat dus om het beleid op organisatieniveau dat er (mee) voor zorgt dat werknemers gezond, geëngageerd, enthousiast of bevlogen aan het werk blijven. Zo wordt tevens gewerkt aan performante organisaties.

De Raad kreeg de opdracht hiervoor door het interprofessioneel akkoord van 2 februari 2017, het werkprogramma van de sociale partners voor de jaren 2017-2018. De sociale partners zagen het voorkomen van burn-out bij de werknemers toen reeds als een belangrijke maatschappelijke uitdaging.

De aanbevelingen die nu aan de sectoren en de ondernemingen kunnen worden gericht, zijn gebaseerd op de eerdere initiatieven van de Raad in dit kader.

In 2018 werd in de Raad een aanpak uitgetekend voor de primaire preventie van burn-out in de ondernemingen¹. De sociale partners besloten door middel van pilootprojecten op basis van deskundige begeleiding een aanpak uit te testen en op punt te stellen om tegen de achtergrond van stijgende werkdruk en psychosociale belasting te proberen om zinvol en kwaliteitsvol werk tot stand te brengen op grotere schaal. Dit om te voorkomen dat werknemers uitvallen met psychosociale klachten in het algemeen en burn-out in het bijzonder.

De focus van de aanpak ligt op factoren binnen de arbeidsorganisatie (arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en arbeidsrelaties). De preventieve aanpak die door de sociale partners wordt vooropgesteld, behelst dat de verschillende actoren die op het niveau van de onderneming interageren (werknemers, directie, overlegorganen, preventieadviseurs, human resources, andere relevante personen) erbij worden betrokken. Hierbij staat een resultaatgerichte methodiek centraal die na de fase van analyse vooral de implementatie van acties en preventie maatregelen ondersteunt. De preventieve aanpak richt zich op een collectieve benadering op het niveau van de onderneming. Het gaat dus niet over het coachen van individuele werknemers en/of leidinggevenden.

¹ Het advies [nr. 2.080](#) van 27 februari 2018.

De Raad heeft deze zienswijze vervolgens kunnen uittesten in een aantal ondernemingen en sectoren, waar tussen 2019 en 2021 pilootprojecten liepen (gesubsidieerd voor de tussenkomst van een projectbegeleider met deze expertise)². Deze projecten werden door de Raad geëvalueerd in 2021 en 2022, in samenwerking met een aantal academische experts³.

Uit beide evaluaties bleek dat de betrokken actoren in de meeste van de geselecteerde ondernemingen de interventies voor primaire preventie van burn-out positief evalueren en zien als een goede praktijk om binnen ondernemingen vooruitgang te boeken op het vlak van primaire preventie van burn-out en psychosociale risico's op het werk.

Nu de Raad op basis van de pilootprojecten een beter zicht heeft op wat werkt en dit als goede praktijk kan aanduiden, kan hij aanbevelingen geven voor de primaire preventie-aanpak van burn-out, met de bedoeling dat goede praktijken op grotere schaal zullen worden toegepast in de ondernemingen en de sectoren.

- Er dient op gewezen te worden dat de initiatieven van de Raad kaderen in een ruimer scala aan beleidsmaatregelen die op federaal niveau werden en worden genomen inzake het terugdringen van psychosociale risico's en van werkgerelateerde stress en burn-out-preventie.

Reeds in 1999 nam de Raad de cao nr. 72⁴ aan die het begrip stress omschrijft, bepaalt hoe een werkgever een stressvoorkomingsbeleid moet voeren en de rol van de werknemers en hun vertegenwoordigers in dit verband definieert. Dit wordt verder uitgelegd in een leidraad bij deze cao, die terug te vinden is op de website van de Raad⁵.



Naast de pilootprojecten inzake secundaire en tertiaire preventie van burn-out, gecoördineerd door respectievelijk het Federaal agentschap voor beroepsrisico's (FEDRIS) en het Rijksinstituut voor ziekte- en invaliditeitsverzekering (RIZIV) – beide instellingen beheerd door de sociale partners –, werkte de regering in 2020 en 2021 ook een federaal plan “voor de preventie van stress op het werk en voor mentale veerkracht” uit, waarin een aantal maatregelen op de drie preventieniveaus worden samengebracht.

Bovendien heeft de Raad in 2020 aan een aantal ondernemingen en sectoren gevraagd om in het kader van pilootprojecten te werken aan een meer innovatieve arbeidsorganisatie⁶. Deze pilootprojecten lopen tot 31 maart 2024; in 2024 gaat een tweede cyclus van pilootprojecten van start. De sociale partners willen binnen deze projecten op zoek gaan naar manieren om in ondernemingen een soepelere organisatie van de arbeid voor de werkgever mogelijk te maken en de balans

² Hoofdstuk 2 van het koninklijk besluit van 26 november 2013 in uitvoering van artikel 191, § 3 van de wet van 27 december 2006 houdende diverse bepalingen (I).

³ De adviezen [nrs. 2.218](#) van 2 juni 2021 en [2.330](#) van 29 november 2022. Een [themadossier](#) op de website van de Raad geeft meer uitleg.

⁴ [Cao nr. 72](#) van 30 maart 1999 betreffende het beleid ter voorkoming van stress door het werk.

⁵ [Leidraad](#) bij de cao nr. 72, 2004.

⁶ Het advies [nr. 2.170](#) van 30 juni 2020. Hoofdstuk 2/1 van het koninklijk besluit van 26 november 2013 in uitvoering van artikel 191, § 3 van de wet van 27 december 2006 houdende diverse bepalingen (I). Een [themadossier](#) op de website van de Raad geeft meer uitleg.

werk-privéleven en de werkbaarheid van de loopbaan voor de werknemer te verbeteren. Dit om de werkgelegenheid en de concurrentiekracht van de ondernemingen én het welzijn van de werknemers te bevorderen.

Zoals hierna zal blijken, levert het inzetten op de verschillende onderdelen van de arbeidsorganisatie een essentiële bijdrage tot de primaire preventie van burn-out.

II. DE AANBEVELINGEN

Op basis van zijn eerdere werkzaamheden, geeft de Raad de volgende zes aanbevelingen voor de primaire preventie-aanpak door de ondernemingen en de sectoren om te voorkomen dat werknemers uitvallen met psychosociale klachten in het algemeen en burn-out in het bijzonder.

Deze aanbevelingen kunnen gezien worden als een breed kwaliteitskader voor goede interventies, of nog, als een goede praktijk.

Wat de ondernemingen⁷ betreft, dient voorafgaandelijk vermeld te worden dat er een wettelijke verplichting rust op werkgevers om een eventueel risico op burn-out van hun werknemers aan te pakken. De welzijnsregelgeving stelt dat elke werkgever de situaties dient te identificeren die aanleiding kunnen geven tot psychosociale risico's op het werk, de risico's ervan dient te bepalen (waarvan het risico op burn-out er een kan zijn⁸) en te evalueren.

Een werkgever dient op basis van deze risicoanalyse passende preventiemaatregelen te nemen⁹, om het ontstaan van het risico op burn-out van werknemers te voorkomen (wat men primaire preventie noemt).

De sociale partners zijn van oordeel dat de situatie in de ondernemingen in brede zin bekeken en aangepakt dient te worden (zie in het bijzonder aanbeveling 1). Hierna spreken we dus van een situatie-analyse, of nog, een foto van de onderneming, waarvan een risicoanalyse van de psychosociale risico's in de zin van de regelgeving¹⁰ deel uitmaakt.

Wat de sectoren betreft, dient erop te worden gewezen dat zij vaak een rol spelen om de ondernemingen van hun sector te informeren over psychosociale risico's, hen te stimuleren in hun aanpak ervan of hen rechtstreeks te begeleiden hierin. Zij doen dit bv. met behulp van de sectorfondsen of opleidingsfondsen die actief zijn binnen het paritair (sub)comité. De initiatieven van de fondsen kunnen gericht zijn op individuele ondernemingen of er kan een collectief begeleidingstraject opgezet worden.

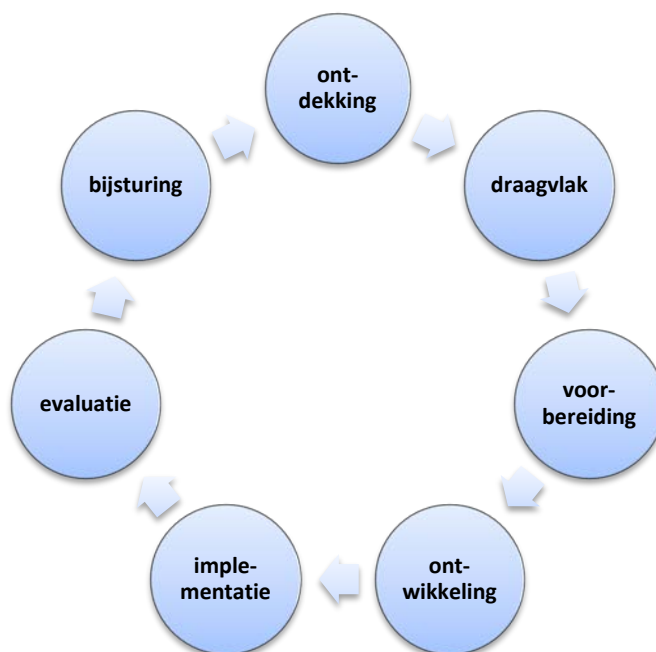
⁷ Voor de ondernemingen van de non-/social-profitsector kan in de tekst hieronder de term "onderneming" begrepen worden als "organisatie".

⁸ Een psychosociaal risico is de kans op psychische schade, al dan niet gepaard gaand met lichamelijke schade, ten gevolge van blootstelling aan een van de elementen van de arbeidsorganisatie (zie hierna), waarop de werkgever een impact heeft en die objectief een gevaar inhoudt (art. 32/1 Welzijnswet van 4 augustus 1996; art. I.1-4 Codex inzake welzijn op het werk).

⁹ Artn. I.3-1 en I.3-2 Codex inzake welzijn op het werk.

¹⁰ De Welzijnswet van 4 augustus 1996 en de Codex inzake welzijn op het werk, in het bijzonder boek 1, titel 3.

Onderstaande aanbevelingen zijn dan ook eveneens aan de sectoren gericht, zodat hun sectorale ondersteunende initiatieven erop gericht zijn om in deze ondernemingen de aanbevolen goede praktijken ingang te doen vinden.



Aanbeveling 1

Een geïntegreerde en multidisciplinaire aanpak

Volgens de welzijnsregelgeving dient de prioriteit in het preventiebeleid van een werkgever te liggen bij maatregelen van primaire preventie¹¹.

Onderzoek heeft uitgewezen dat de welzijnsaanpak van burn-out gericht dient te zijn op het individu én de organisatiestructuur om echte primaire preventie op te leveren (en met prioriteit voor de organisatie, zie hierna). Ook de pilootprojecten tonen aan dat een meer holistische benadering, waarbij iedere individuele actie in het kader van psychosociaal welzijn ook gepaard gaat met reflectie en verbetering op organisatieniveau, het meest succesvol blijkt.

De primaire welzijnsaanpak van burn-out moet prioritair aandacht hebben voor risico's en verbeteringen die op collectief, team- of organisatieniveau spelen. Zo wordt ook de individualisering van het probleem vermeden, wat niet alleen onnuttig is en bijdraagt tot de taboesfeer rond burn-out, maar ook weerstand kan oproepen.

¹¹ Art. I.2-7 Codex inzake welzijn op het werk. Wat betreft psychosociale risico's wordt dit herhaald in art. I.3-2, tweede lid Codex inzake welzijn op het werk.

De aanpak van de “collectieve” risicofactoren voor psychosociaal welzijn en voor het ontstaan van burn-out bij de werknemers dient voorrang te krijgen. Een werkgever dient in te zetten op de risicofactoren voor het ontstaan van burn-out bij werknemers (of op de hulpmiddelen om deze te temperen) op collectief, team- of organisatieniveau, waarbij rekening gehouden wordt met de verschillende deelaspecten hiervan.

De arbeidsorganisatie behelst onder meer de structuur van de organisatie (verticaal of horizontaal), de verdeling van taken, de werkprocedures, de beheersinstrumenten en de coördinatie, het algemene personeelsbeleid, de managementrollen en -stijl, de leiderschapsontwikkeling, de participatie van werknemers aan de besluitvorming, hun autonomie, ...

Verder kunnen de volgende deelaspecten van de arbeidsorganisatie onderscheiden worden:

- de arbeidsinhoud: onder meer de samenhang, de volledigheid en de duidelijkheid van het takenpakket van de werknemer, de intensiteit van het werk (de werkdruk), de diversiteit van het werk, de emotionele, psychische en lichamelijke belasting die het vervullen van de taken meebrengt, ...
- de arbeidsvoorwaarden: de modaliteiten voor de uitvoering van de arbeidsverhouding, zoals de aard van de overeenkomst, het werkrooster, de flexibele werktijden/-systemen, de verlofsystemen, de evaluatiesystemen, ...
- de arbeidsomstandigheden: de materiële omgeving waarin het werk wordt verricht, zoals het lawaai, de verlichting, de arbeidsmiddelen, de werkhouding, de werkkledij, ...

en

- de arbeidsrelaties: dit omvat de interne en externe sociale relaties en kwaliteit van deze relaties; in het bijzonder de relatie met leidinggevendenden is in dit kader belangrijk. Deze relaties worden bijvoorbeeld mee bepaald door de contactmogelijkheden, de contactmomenten, het formeel/informeel overleg, ...

Interventies die worden opgestart vanuit een collectief perspectief op organisatieverandering kunnen wel baat hebben bij concrete acties die zich richten op individuele werknemers en hun leidinggevendenden. Zo'n acties kunnen “quick wins” opleveren en kunnen de essentiële bouwstenen vormen voor organisatorische veranderingsprocessen, die vaak langzamer verlopen en minder tastbare resultaten opleveren.

De aanpak op organisatieniveau wordt dus best gecombineerd met aandacht voor de bestendigheid tegen psychosociale risico's op het niveau van individuele werknemers. Deze kunnen omvatten: vormingen om kennis en bewustzijn over de problematiek van psychosociale risico's en de eigen arbeidssituatie te vergroten, alsmede maatregelen met het oog op het realiseren van gedragsverandering. Acties gericht op het individu voldoen ook aan de nood om rekening te houden met de subjectieve component van werkstress.



Bijzondere aandacht dient ook te gaan naar bewustmaking, vorming en gedragsverandering bij leidinggevenden. Elementen die hierbij kunnen worden bekeken zijn competentie management, talentmanagement (herkenning, ontwikkeling, ontplooiing), leermogelijkheden en loopbaanmogelijkheden. Specifiek voor het risico op burn-out is het nuttig om het door de onderneming gevoerde gezondheidsbeleid te evalueren.

Vaak is een mix van acties vereist voor de verschillende aspecten van de arbeidsorganisatie. Hoe ruimer men de zaken bekijkt, des te meer risicofactoren in de arbeidsorganisatie in kaart kunnen gebracht worden en aangepakt worden.

Deze geïntegreerde of holistische aanpak van zowel op het individu als op de organisatie gerichte interventies, zal de toepassing van verschillende expertise-domeinen vereisen (multidisciplinair).

Gezien de gelaagdheid en complexiteit van de thematiek kan het nodig zijn om externe expertise in te roepen. Er is in België heel wat expertise over de verschillende deelaspecten van de arbeidsorganisatie, over competentie/talent/leermanagement en gezondheidsbeleid beschikbaar. In het bijzonder de externe diensten voor preventie en bescherming op het werk hebben experts in deze domeinen (zie ook aanbeveling 6 wat de expertise van de sectoren betreft). Het is van belang dat wanneer men externe expertise inschakelt, men ervoor zorgt dat deze multidisciplinair is om de vereiste geïntegreerde aanpak waar te kunnen maken.

Kortom, de haalbaarheid en werkbaarheid van het werk dient prioritaire aandacht te krijgen, maar dit gaat best gepaard met het aanreiken van hulpmiddelen aan de werknemers en hun leidinggevenden voor hun (veeleisende) jobs (zoals het werken aan waarden, gedrag, kennis, attitudes, gezondheid – fysiek en mentaal).

Aanbeveling 2

Voorafgaandelijk inzetten op het creëren van een sterk intern draagvlak

Het maken van een situatieanalyse omtrent het psychosociaal welzijn en het risico op burn-out van de werknemers van een onderneming vraagt heel wat van een onderneming.

Door de verscheidenheid van de mogelijke risicofactoren vereist deze analyse bovendien dat bottom-up wordt gewerkt en in dialoog met een heel aantal stakeholders in de onderneming, in eerste instantie de werknemers (zie verder aanbeveling 5).

Het is daarom aanbevolen om voorafgaandelijk in de onderneming een sterk intern draagvlak te creëren voor een sterk welzijnsbeleid en meer specifiek een beleid dat inzet op de primaire preventie van burn-out. Het verdient aanbeveling om hiertoe de twee volgende voorafgaandelijke stappen te respecteren.

Fase Ontdekking

Als allereerste stap wordt in een onderneming best ingezet op didactiek, om bewustzijn te creëren over wat (psychosociaal welzijn en) een burn-out is. Dit is nuttig voor alle werknemers in de onderneming en kan door informatieverspreiding (in een brochure, op de website, via een infosessie, ...) over de aandoening, de symptomen, de beïnvloedende factoren ervan (en hun samenhang) en de mogelijke oplossingsrichtingen.

In het bijzonder de sleutelfiguren die deel zullen uitmaken van de werkgroep die zich in de onderneming zal bezighouden met de problematiek (vertegenwoordigers van verschillende hiërarchische niveaus en verschillende diensten, personeelsdienst/HRM, de preventieadviseur, de vertrouwenspersoon, ...), maar ook leden van het comité voor preventie en bescherming op het werk zullen hier baat bij hebben.

FASE	BESCHRIJVING	MOGELIJKE ACTIES	GEWENST RESULTAAT
ONTDEKKING	<ul style="list-style-type: none">• Bewustmaking• Didactiek• Opleiding	<ul style="list-style-type: none">• Informatieverstrekking (uit te werken brochure/website)• Infosessie• Opleiding sleutelfiguren (leidinggevend, personeelsdienst, preventieadviseur, comité voor preventie en bescherming op het werk, ...)	<ul style="list-style-type: none">• Basiskennis van de problematiek, onderliggende factoren, samenhang, oplossingsrichtingen

Fase Draagvlak

Om vervolgens de relevante input voor de primaire preventie-aanpak te krijgen, wordt aanbevolen om als tweede stap te werken aan een “positieve” omgeving/cultuur, waarin (mentaal) welzijn en burn-out openlijk kunnen worden besproken en uitgesproken en oplossingen kunnen worden gezocht, rekening houdend met de individuele aspecten.

Hier kan op verschillende manieren aan gewerkt worden. Zo kan een positieve intentieverklaring opgesteld worden waarin de werkgever zijn engagement concretiseert om zich oprecht en duurzaam in te willen zetten voor het welzijn van zijn werknemers. Hiermee geeft een werkgever een krachtig “we care”-signaal aan zijn werknemers. Zo worden werknemers gesensibiliseerd om zich hiervoor in te zetten door problemen uit te spreken en mee naar oplossingen te zoeken.

Er kan ook ruimer ingezet worden op het creëren van een cultuur van vertrouwen en respect. Zo kan nagedacht worden over de gewenste bedrijfscultuur (de waarden van en in de onderneming), wat in een document kan geconcretiseerd worden. Ook kan de methodiek inzake “de snelheid van vertrouwen” in de onderneming geïmplementeerd worden¹².

¹² Titel van een boek van Stephen M.R. Covey (“Speed of trust”) uit 2008 waarin deze methodiek beschreven wordt.

Op deze wijze wordt een intern draagvlak gecreëerd dat fungeert als een (tijdelijke) vorm van primaire preventie op zich, maar – wanneer het goed wordt ingezet – ook een goede basis is voor nieuwe (systemische) acties in het kader van de primaire preventie van burn-out. Het is dan wel nodig dat aan oplossingen wordt gewerkt wanneer er effectief risicofactoren naar boven komen, zodat het gecreëerde draagvlak nadien niet opnieuw afvlakt.

FASE	BESCHRIJVING	MOGELIJKE ACTIES	GEWENST RESULTAAT
DRAAGVLAK	<ul style="list-style-type: none"> • Positieve intentieverklaring • Cultuur van vertrouwen/respect 	<ul style="list-style-type: none"> • Opstellen en bekendmaken intentieverklaring • Methodiek 'trust' implementeren • Bedrijfscultuur, waarden van en in de onderneming 	<ul style="list-style-type: none"> • Voldoende draagvlak om op een open manier te praten over en te werken aan de arbeidssituatie, hefbomen en rekening te houden met individuele aspecten/kenmerken

Aanbeveling 3

Een op maat gemaakte situatieanalyse en aanpak

Zoals alle welzijnsproblemen is burn-out (en de preventie ervan) een complexe aangelegenheid.

Vandaar het belang om 'blinde vlekken' te vermijden en te beginnen met een brede analyse van alle aanwezige risicofactoren (of de hulpmiddelen om deze te temperen) in de onderneming en dit op collectief, team- of organisatieniveau, waarbij rekening gehouden wordt met de verschillende deelaspecten hiervan (zie aanbeveling 1).

Er dient dus een foto van de onderneming gemaakt te worden, een situatieanalyse, waarbij zowel positieve elementen van het bedrijfsbeleid als knelpunten/verbeterpunten in kaart worden gebracht.

De preventiemaatregelen die men vervolgens neemt, moeten een oplossing bieden voor de meest cruciale en prioritaire risicofactoren die werden geëvalueerd.

Screeningtools en algemene, kant-en-klare vragenlijsten zijn dus vooral nuttig in het kader van de bewustwording van de problematiek en een eerste beoordeling, maar dienen vervolledigd te worden met een grondige situatieanalyse, meer op maat van de organisatie. Aangezien een situatieanalyse risicofactoren naar boven kan brengen die specifiek zijn voor de arbeidsorganisatie en het (competentie-/talent-/leer)management in een bepaalde onderneming (zie hiervoor), is een preventie-aanpak op maat van de onderneming noodzakelijk.

Aanbeveling 4

De aanpak dient ingebed te zijn in het strategisch beleid van de onderneming op langere termijn

De complexiteit van primaire preventie en organisatieverandering vraagt tijd en een aangehouden aandacht en engagement voor de problematiek. Er dient vermeden te worden dat verwachtingen worden gecreëerd voor de oplossing van de gedetecteerde problemen op korte termijn, die vervolgens niet worden ingelost.

De structurele inbedding van de aandacht voor burn-out in een geïntegreerd personeels- en preventiebeleid van een onderneming kan de nodige middelen (tijd, geld, mensen), aandacht en multidisciplinariteit garanderen, die nodig zijn voor burn-outpreventie.

In de welzijnsregelgeving is de werkgever de eindverantwoordelijke voor een structurele, planmatige aanpak van de preventie door middel van een dynamisch risicobeheersingssysteem. Op deze wijze wordt de preventie geborgd en wordt een structureel verbeteringsproces ondersteund.

Aan de ondernemingen wordt daarom aanbevolen om voor hun inspanningen voor de primaire preventie van burn-out te werk te gaan in verschillende fasen, zoals die door het in de regelgeving ingeschreven dynamisch risicobeheersingssysteem zijn voorzien.

Belangrijk hierbij is om vanuit een structureel verankerde langetermijnstrategie reeds vanaf de eerste fase voldoende aandacht te hebben voor een actiegerichte aanpak, om te vermijden dat na de situatieanalyse de vertaalslag naar prioritaire en concrete acties vertraging kent of uitblijft.

Het is daarbij ook van belang dat structurele middelen (financieel, personeel) worden voorzien om dit beleid op een duurzame manier vorm te geven.

Fase Voorbereiding

Er wordt aanbevolen om in een voorbereidende fase een taskforce/projectgroep op te richten (of eventueel meerdere teams, die afzonderlijke thema's aanpakken), die een situatieanalyse maakt van elementen die een impact kunnen hebben op het psychosociaal welzijn van werknemers en in het bijzonder een burn-out kunnen veroorzaken.

Hierbij wordt een foto gemaakt van de onderneming waarbij de knelpunten/verbeterpunten worden geplaatst naast de positieve elementen van het bedrijfsbeleid die een impact kunnen hebben op het psychosociaal welzijn van de werknemers (zie aanbeveling 1).

In functie hiervan worden de werkpunten (doelstellingen) algemeen omschreven en wordt een visie voor verbetering uitgetekend.

Het verdient aanbeveling om deze foto regelmatig te actualiseren. Specifiek de risicoanalyse van de psychosociale risico's in de onderneming dient regelmatig opnieuw (nl. bij gewijzigde omstandigheden) en minstens om de 5 jaar¹³ verricht te worden. Deze analyse maakt integraal deel uit van de globale analyse van de risico's op het werk.

FASE	BESCHRIJVING	MOGELIJKE ACTIES	GEWENST RESULTAAT
VOORBEREIDING	<ul style="list-style-type: none"> • Taskforce • Projectgroep • Meerdere teams (thematisch) 	<ul style="list-style-type: none"> • Risicoanalyse • Foto van de onderneming voor de verschillende aspecten van het schema • Visie-ontwikkeling • Formuleren doelstelling 	<ul style="list-style-type: none"> • Positieve elementen van het bedrijfsbeleid en knelpunten/verbeterpunten in kaart gebracht • Werkpunten (doelstellingen) algemeen omschreven

Fase Ontwikkeling

Vervolgens wordt een plan opgesteld waarbij beleidsmaatregelen/acties/programma's/opleidingen rond de verschillende deelthema's worden voorzien en dus de prioriteiten worden geconcretiseerd. Het is belangrijk om hierbij de coherente samenhang tussen de verschillende acties te bewaken.

Er dient zo concreet mogelijk gepland te worden door voor de verschillende deelthema's het doel, de methodiek(en), de hulpmiddelen, de eventuele opleiding, de verantwoordelijken, de timing, ... duidelijk te omschrijven.

De geplande acties voor de primaire preventie van burn-out worden opgenomen in het ruimere jaaractieplan voor alle welzijnsdomeinen van de werkgever, dat zich op zijn beurt inschrijft in het globaal preventieplan voor een termijn van 5 jaar¹⁴. Het is de bedoeling dat dit laatste in functie van de resultaten van de uitvoering van het jaaractieplan over verschillende jaren continu wordt bijgestuurd (zie hierna).

FASE	BESCHRIJVING	MOGELIJKE ACTIES	GEWENST RESULTAAT
ONTWIKKELING	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelen van beleid/acties/programma/opleiding/... rond de verschillende deelthema's • Samenhang verzekeren 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeidsorganisatie en processen • Competentiemanagement • Talentmanagement • Autonomie • Arbeidsomstandigheden • Arbeidsrelaties • Arbeidsvoorwaarden • Gezondheid • Leiderschapsontwikkeling 	<ul style="list-style-type: none"> • Voor de verschillende onderdelen: doel, methodiek(en), hulpmiddelen, eventuele opleiding, verantwoordelijken, timing, ... duidelijk omschreven

¹³ In het kader van het opstellen van het globaal preventieplan; Art. I.2-12 Codex inzake welzijn op het werk.

¹⁴ Art. I.3-7, eerste lid Codex inzake welzijn op het werk.

Fase Implementatie

Vervolgens worden de uitgewerkte acties effectief ondernomen. Het is van belang dat men voor de opvolging kort op de bal speelt. Zo wordt best gemonitord wat de impact op korte termijn is op bijvoorbeeld het werkklimaat, op de bevoegenheid van de werknemers of op hun klachten, of nog, op het absentisme.

Er dient ook nagedacht te worden over de manier waarop informatie hierover wordt verzameld (bv. werkoverleg of functioneringsopvolging).

Duidelijke afspraken over de criteria en de methode van de monitoring zullen de eindevaluatie vergemakkelijken en laten ook toe om tijdens de uitvoering van het actieplan reeds tussentijds bij te sturen bij problemen of knelpunten.

FASE	BESCHRIJVING	MOGELIJKE ACTIES	GEWENST RESULTAAT
IMPLEMENTATIE	<ul style="list-style-type: none">• Toepassen van de in ontwikkeling gedefiniëerde aanpak	<ul style="list-style-type: none">• Thema-afhankelijk• Opvolging kort op de bal door taskforce, sleutelfiguren, leidinggevenden• Bijsturing, overleg op bij problemen/knelpunten• Monitoring	<ul style="list-style-type: none">• Positieve impact op werkklimaat, bevoegenheid, uitval, klachten

Fase Evaluatie

Na het uitrollen van de acties worden deze best geëvalueerd naar hun doelstellingen (zijn andere werkpunten nodig?), maar ook naar de ingezette middelen (zijn andere acties/methodieken nodig?). De acties ondernomen op basis van de risicoanalyse voor psychosociale risico's dienen minstens eenmaal per jaar geëvalueerd te worden¹⁵.

Zoals hiervoor gesteld werd, is het nuttig om de criteria voor de evaluatie vooraf vast te leggen en deze te monitoren.

De evaluatie kan bijeengebracht worden in een evaluatierapport met een samenvatting van de acties en hun resultaten, maar ook met de knelpunten en succesfactoren.

De evaluatie wordt besproken in de taskforce en op andere relevante overlegniveaus (zie hierna).

¹⁵ Art. 1.3-6, § 2 Codex inzake welzijn op het werk.

FASE	BESCHRIJVING	MOGELIJKE ACTIES	GEWENST RESULTAAT
EVALUATIE	<ul style="list-style-type: none"> Evaluëren van de doelstellingen, ervaringen, resultaten, methodieken,... 	<ul style="list-style-type: none"> Bespreking in taskforce en op andere relevante overlegniveaus 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport met samenvatting acties, resultaten, knelpunten, succesfactoren

Fase Bijsturing

Het is de bedoeling van de regelmatige analyses van de psychosociale risico's en de evaluatie van het gevoerde beleid dat de preventiemaatregelen ook worden aangepast en er verbeteracties volgen.

Zo wordt het gevoerde beleid op continue wijze bijgestuurd bij gewijzigde omstandigheden (na evaluatie)¹⁶.

Aanbeveling 5

Bottom-up, participatief en in dialoog: de cruciale rol van de werknemers(vertegenwoordigers)

Zoals gesteld, kunnen de signalen die door de werknemers gegeven worden over hun arbeidssituatie best verzameld en verwerkt worden door een taskforce/werkgroep binnen de onderneming, die blijk dient te geven van multidisciplinariteit. Er kan eventueel binnen de werkgroep een "trekker" voor de werkzaamheden worden aangesteld. Het is belangrijk dat bottom-up wordt gewerkt en in dialoog met de verschillende stakeholders in de onderneming.

In dit kader dient de cruciale rol onderlijnd te worden van de overlegorganen in de onderneming (ondernemingsraad, comité voor preventie en bescherming op het werk) en/of de vakbondsafvaardiging in de onderneming, conform hun respectieve bevoegdheden.

Het comité voor preventie en bescherming op het werk in het bijzonder heeft een adviserende rol in dit kader¹⁷, en, bij afwezigheid van dit orgaan, ook de vakbondsafvaardiging¹⁸.

Het verdient aanbeveling dat de uitkomsten van de verschillende fasen van de uitwerking van een beleid die hiervoor beschreven werden, vooraf aan deze organen voorgelegd worden voor advies.

¹⁶ Art. I.3-7, tweede lid Codex inzake welzijn op het werk.

¹⁷ Inzake de resultaten van de risicoanalyse en de voorstellen voor collectieve preventiemaatregelen, art. I.3-48 Codex inzake welzijn op het werk.

¹⁸ Art. 52 Welzijnswet van 4 augustus 1996.

Ook dienen alle werknemers en de hiërarchische lijn geïnformeerd te worden over de resultaten van de situatieanalyse en de toepasselijke preventiemaatregelen en moeten zij en de leden van het comité de nodige opleiding krijgen om deze laatste adequaat te kunnen toepassen¹⁹.

Aanbeveling 6

Van bewustwording naar actie, de belangrijke rol van expertise vanuit de sectoren

Het vertalen van de resultaten van een situatieanalyse van het psychosociaal welzijn in een onderneming en het risico op burn-out in het bijzonder in acties en actieplannen is voor veel ondernemingen een moeilijke stap. De steun en deskundigheid vanuit de sector is voor veel ondernemingen dan ook welgekomen.

Het blijft wel belangrijk dat de acties op de specifieke context/arbeidssituatie in de betrokken ondernemingen zijn afgestemd.

Sectorale ondersteuningsprojecten hebben een transversale reikwijdte en bestrijken een grote verscheidenheid aan beroepssituaties. Dit maakt het mogelijk de overdraagbaarheid van goede praktijken te waarborgen door een brede verspreiding van preventie-instrumenten. Een extern perspectief kan helpen om een cultuuromslag te bewerkstelligen, op koers te blijven of een bredere visie op primaire preventie te ondersteunen.

III. SAMENGEVAT

De aanbevolen actie voor psychosociaal welzijn in de onderneming en primaire preventie van burn-out van werknemers in het bijzonder:

- is gericht op het verbeteren van de psychosociale werkomgeving in al haar aspecten (holistisch);
- is gebaseerd op een intern draagvlak;
- is gemaakt op maat van de onderneming;
- mikt op zowel snelle verbeteringen als op langdurige/blijvende inspanningen;
- komt bottom-up tot stand, in dialoog met de verschillende stakeholders in de onderneming, in de eerste plaats de werknemers en hun vertegenwoordigers; en
- heeft baat bij de expertise die de sectoren kunnen bieden.

¹⁹ Art. I.3-52 Codex inzake welzijn op het werk.

IV. OVERZICHTSCHEMA'S

Hieronder worden twee schema's opgenomen, die de 6 aanbevelingen overzichtelijk weergeven.

Een eerste schema geeft de kernbegrippen van de 6 aanbevelingen weer in een schema dat uitgaat van een gefaseerde aanpak om te voorkomen dat werknemers uitvallen met psychosociale klachten in het algemeen en burn-out in het bijzonder.

De volgende fasen kunnen worden onderscheiden:

- de ontdekking van de problematiek;
- het creëren van een intern draagvlak;
- de voorbereiding (de situatieanalyse);
- de ontwikkeling van een beleid;
- de implementatie van het beleid;
- de evaluatie ervan; en
- de eventuele bijsturing ervan.

Een tweede schema geeft een overzicht van de manieren waarop kan worden gewerkt aan psychosociaal welzijn in de onderneming en in het bijzonder aan de primaire preventie van burn-out, zowel door acties gericht op de collectieve arbeidssituatie (prioritair), als door acties gericht op het individu en de hefboomen die gebruikt kunnen worden in het kader van het voorafgaandelijk creëren van een draagvlak in de onderneming hiervoor.

1. Een gefaseerde aanpak om te voorkomen dat werknemers uitvallen met psychosociale klachten in het algemeen en burn-out in het bijzonder

FASE	BESCHRIJVING	MOGELIJKE ACTIES	GEWENST RESULTAAT
ONTDEKKING	<ul style="list-style-type: none"> Bewustmaking Didactiek Opleiding 	<ul style="list-style-type: none"> Informatieverstrekking (uit te werken brochure/website) Infosessie Opleiding sleutelfiguren (leidinggeevenden, personeelsdienst, preventieadviseur, comité voor preventie en bescherming op het werk, ...) 	<ul style="list-style-type: none"> Basiskennis van de problematiek, onderliggende factoren, samenhang, oplossingsrichtingen
DRAAGVLAK	<ul style="list-style-type: none"> Positieve intentieverklaring Cultuur van vertrouwen/respect 	<ul style="list-style-type: none"> Opstellen en bekendmaken intentieverklaring Methodiek 'trust' implementeren Bedrijfscultuur, waarden van en in de onderneming 	<ul style="list-style-type: none"> Voldoende draagvlak om op een open manier te praten over en te werken aan de arbeidssituatie, hefboomen en rekening te houden met individuele aspecten/kenmerken
VOORBEREIDING	<ul style="list-style-type: none"> Taskforce Projectgroep Meerdere teams (thematisch) 	<ul style="list-style-type: none"> Risicoanalyse Foto van de onderneming voor de verschillende aspecten van het schema Visie-ontwikkeling Formuleren doelstelling 	<ul style="list-style-type: none"> Positieve elementen van het bedrijfsbeleid en knelpunten/verbeterpunten in kaart gebracht Werkpunten (doelstellingen) algemeen omschreven
ONTWIKKELING	<ul style="list-style-type: none"> Ontwikkelen van beleid/acties/programma/opleiding/... rond de verschillende deelthema's Samenhang verzekeren 	<ul style="list-style-type: none"> Arbeidsorganisatie en processen Competentiemanagement Talentmanagement Autonomie Arbeidsomstandigheden Arbeidsrelaties Arbeidsvoorwaarden Gezondheid Leiderschapsontwikkeling 	<ul style="list-style-type: none"> Voor de verschillende onderdelen: doel, methodiek(en), hulpmiddelen, eventuele opleiding, verantwoordelijken, timing, ... duidelijk omschreven
IMPLEMENTATIE	<ul style="list-style-type: none"> Toepassen van de in ontwikkeling gedefinieerde aanpak 	<ul style="list-style-type: none"> Thema-afhankelijk Opvolging kort op de bal door taskforce, sleutelfiguren, leidinggeevenden Bijsturing, overleg op bij problemen/knelpunten Monitoring 	<ul style="list-style-type: none"> Positieve impact op werkklimaat, bevoegenheid, uitval, klachten
EVALUATIE	<ul style="list-style-type: none"> Evalueren van de doelstellingen, ervaringen, resultaten, methodieken,... 	<ul style="list-style-type: none"> Bespreking in taskforce en op andere relevante overlegniveaus 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport met samenvatting acties, resultaten, knelpunten, succesfactoren
BIJSTURING			

2. Manieren om te werken aan psychosociaal welzijn in de onderneming en in het bijzonder aan de primaire preventie van burn-out

Werken aan de primaire preventie van burn-out	
Werken aan de arbeidssituatie	
Deelthema's	Mogelijke interventiedomeinen
Arbeidsorganisatie: verticale structuur	Geïntegreerd organisatie- en procesontwerp
Organisatieprocessen: horizontaal	Geïntegreerd organisatie- en procesontwerp
Bedrijfscultuur	Reflectie (gewenste) cultuur
Arbeidsinhoud	Selectie, werving, taakrotatie, loopbaanbeleid, intrapreneurship, extrapreneurship
Arbeidsvoorwaarden	Sociale dialoog
Arbeidsomstandigheden	Welzijn op het werk, preventiediensten
Arbeidsrelaties	Bedrijfscultuur, leiderschap, welzijn op het werk
Werken aan individuele kenmerken/aspecten	
Deelthema's	Mogelijke interventiedomeinen
Competenties: kennis en vaardigheden	Competentiemanagement, inzetbaarheid
Talenten	Talentmanagement (herkenning, ontwikkeling, ontplooiing)
Persoonlijkheid/attitude	Bedrijfscultuur
Aspiraties	Persoonlijke ontwikkeling, loopbaanmanagement
Waarden	Werken rond waarden persoon/organisatie, welzijn op het werk, veerkracht
Mentale gezondheid	Welzijn op het werk, veerkracht, persoonlijke hulpbronnen
Fysieke gezondheid	Welzijn op het werk, WHP: gezondheids promotie
Hefbomen	
Deelthema's	Mogelijke interventiedomeinen
Visie en strategie	Innovatieve arbeidsorganisatie
Leiderschap	Leiderschapsontwikkeling, dienend leiderschap
Vertrouwen	Speed of trust
Respect	Werken aan respect: zelfrespect, omgang met anderen, respect voor competenties

V. BIJLAGEN

Er zijn een aantal publicaties die “tools” aanreiken om hiermee in de praktijk aan de slag te gaan, in het bijzonder die van de FOD WASO.

Tools voor managers, HR, werknemersvertegenwoordigers, preventieadviseurs op www.werk.belgie.be:

- [Ga aan de slag met de OIRA Psychosociale Risico's \(PSR\) | Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid - Arbeid en Sociaal Overleg \(2024\)](#)
- [Analyse van werkgerelateerde psychosociale risico's - Vragenlijstmethode | Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid - Arbeid en Sociaal Overleg \(2023\)](#)
- [Hoe aan psychosociaal welzijn werken? Toolkit voor de opleider | Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid - Arbeid en Sociaal Overleg \(2021\)](#)
- [Gids voor de preventie van psychosociale risico's op het werk | Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid - Arbeid en Sociaal Overleg \(2020\)](#)
- [Knipperlichten psychosociale risico's op het werk: gebruikersgids en tools | Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid - Arbeid en Sociaal Overleg \(2020\)](#)
- [Realisatie van een verzamelbundel van goede praktijken in ondernemingen inzake preventie van psychosociale risico's \(PSR\) | Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid - Arbeid en Sociaal Overleg \(2019\)](#)
- [Eerste hulp voor meer psychosociaal welzijn in kmo's | Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid - Arbeid en Sociaal Overleg \(2015\)](#)
- [Psychosociale aspecten - Reeks SOBANE-strategie | Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid - Arbeid en Sociaal Overleg \(2015\)](#)

Volg de nieuwe of lopende onderzoeksprojecten over psychosociale risico's:

[Onderzoeksprojecten | Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid - Arbeid en Sociaal Overleg](#)

Overzicht van de tools, ook op de websites:

- [Burn-out | Beswic \(Belgisch kenniscentrum over welzijn op het werk\)](#)
- [Voel je goed op het werk: gidsen en tools - FOD Werkgelegenheid](#)