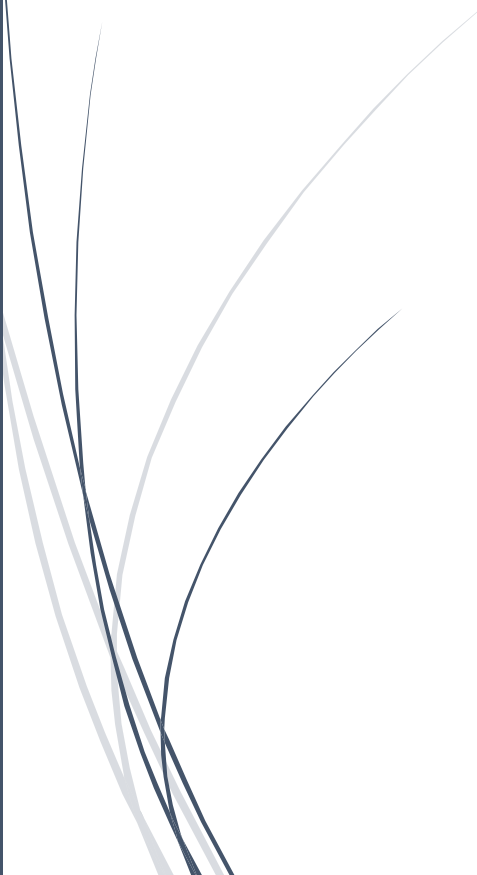




28-8-2019

# Burn-out en het Rijksvastgoedbedrijf

## Samenvatting



A good  
understanding  
of burnout is  
essential to  
keeping the flame  
of compassion  
and dedication  
burning brightly.

Frits Beijes  
RIJKSVASTGOEDBEDRIJF

Reversing Burnout door C. Maslach en M.P.  
Leiter

## Inhoudsopgave

<b>INLEIDING .....</b>	<b>2</b>
<b>WAT IS BURN-OUT? .....</b>	<b>2</b>
OORZAKEN VAN BURN-OUT .....	2
BURN-OUT IN CIJFERS .....	2
AANPAK VAN BURN-OUT .....	2
<b>BURN-OUT BIJ HET RVB.....</b>	<b>2</b>
KOSTEN VAN BURN-OUT BIJ HET RVB .....	2
AANPAK VAN BURN-OUT BINNEN HET RVB .....	3
OORZAKEN VAN BURN-OUT BIJ HET RVB .....	3
<i>Werkdruk.....</i>	3
<i>Gebrek aan controle.....</i>	3
<i>Onvoldoende beloning .....</i>	3
<i>Sociale problemen .....</i>	3
<i>Gebrek aan eerlijkheid .....</i>	3
<i>Waarden.....</i>	3
<i>Poor leadership en/of lack of organizational caring”.....</i>	3
<b>AANBEVELINGEN .....</b>	<b>4</b>
<i>Herkennen .....</i>	4
<i>Preventie .....</i>	4
<i>Praat er over.....</i>	4
<i>Gerichte aandacht op groepen.....</i>	4
<i>Aanpak gebrek aan controle .....</i>	4
<b>TENSLOTTE: .....</b>	<b>4</b>
HET RVB .....	4
NOG EVEN PERSOONLIJK.....	4

## Inleiding

Het uitgebreide document "Burn-out en het Rijksvastgoedbedrijf", dd. 27-8-2019, betreft de vraag: Wat kunnen medewerkers en management van het RVB gezamenlijk doen om burn-out te voorkomen?. Dit document is een samenvatting.

## Wat is burn-out?

De term burn-out vertegenwoordigt het gevoel dat men ervaart. Burn-out is wetenschappelijk gedefinieerd (zie o.a. Maslach, Leiter en Schaufeli, 2001)<sup>1</sup> als een combinatie van een hoge mate van emotionele (en fysieke) uitputting met één of twee van de volgende twee specifiek werk-gerelateerde factoren: gevoelens van cynisme en onthechting van het werk en/of een gevoel van ineffectiviteit en gebrek aan prestatie.

## Oorzaken van Burn-out

Door Maslach en Leiter<sup>2</sup> worden er zes categorieën benoemd waarbij het in de relatie tussen een persoon en zijn werk misgaat: werkdruk, gebrek aan controle, onvoldoende beloning, sociale problemen, gebrek aan eerlijkheid, verschil in waarden.

## Burn-out in cijfers

De jaarlijkse verzuimkosten gerelateerd aan een burn-out worden begroot op 1,8 miljard euro. Dat berekenden het CBS, TNO en Arboned.<sup>3</sup>

## Aanpak van burn-out

1. De individuele aanpak. Daarbij moet men denken aan: Ontspanningstechnieken, Sporten, Cognitieve gedragstherapieën en Burn-out workshops
2. De organisatorische aanpak, waarbij men doet aan bijvoorbeeld : Job redesign ( Job enlargement, job rotation, job enrichment), Support van collega's (buddy-systeem), Career counseling.

Algemene conclusie (van Maslach en Leiter)<sup>4</sup> is dat de individuele en/of de organisatorische aanpak beiden werken bij het voorkomen en genezen van burn-out, maar niet voor het gehele spectrum van de drie burn-out-aspecten. Daarvoor is een derde methode van aanpak van burn-out beter:

3. Specifieke organisatorische aanpak op basis van de specifieke ervaringen van individuele werknemers en actieve deelname door de medewerkers en het management.

## Burn-out bij het RVB

### Kosten van burn-out bij het RVB

Hoewel de definitieve kosten van verzuim als gevolg van burn-out bij de afdeling Projecten niet nauwkeurig te berekenen valt, gaan die richting een 300.000 tot 400.000 euro per jaar.

---

<sup>1</sup> *Job Burnout*, C. Maslach, W.B. Schaufeli, M.P. Leiter, 2001

<sup>2</sup> *Reversing Burnout, How to rekindle your passion for your work*, Christina Maslach en Michael P. Leiter, Stanford Social Innovation Review, winter 2005.

<sup>3</sup> *Burn-out: beroepsziekte nummer één*; artikel door Ben Tiggelaar, NRC.nl, 27 januari 2017, zie [link](#)

<sup>4</sup> *Burnout Interventions: an overview and illustration*, p.209-211, Pascale L. Le Blanc en Wilmar B. Schaufeli uit: *handbook of stress and Burnout in Health Care*

## Aanpak van burn-out binnen het RVB

Als de werknemer zich met burn-out klachten ziek meldt, wordt vrij snel de bedrijfsarts geïnformeerd. Indien de werknemer dat wil, wordt een psycholoog of coach toegewezen. Gedurende het burn-out zijn, is op geregelde tijden contact tussen de leidinggevende en de zieke collega. Van burn-out preventie binnen het RVB merk je weinig tot niets.

## Oorzaken van burn-out bij het RVB

Om dit nader te onderbouwen zijn een 9 collega's geïnterviewd en hebben meerdere gesprekken plaats gevonden met collega projectmanagers en leidinggevenden die spontaan met mij een gesprek aangingen omdat ik met het onderwerp burn-out en het RVB bezig ben.

### Werkdruk

Werkdruk is één van de meest genoemde oorzaken van stress die de door mij geïnterviewden van de afdeling Projecten noemden. Ook de EC O&P Jaarrapportage 2017<sup>5</sup> geeft aan dat 70% van de BZK onderdelen werkdruk als één van de belangrijkste aandachtspunten noemt.

### Gebrek aan controle

PWC heeft in 2018 onderzoek <sup>6</sup>gedaan naar specialistische en bijzondere projecten binnen het RVB. De zaken die zij noemen zijn en die passen binnen het aspect Gebrek aan controle: Projecten outperformen de processen, Vroegtijdige budgetvaststelling leidt tot onbalans en Actieve kennisdeling is beperkt aanwezig.

### Onvoldoende beloning

Geen van de geïnterviewden heeft aangegeven dat het salaris een reden zou zijn om naar ander werk om te zien. Wel wordt het gebrek aan beloning, als het gaat over erkenning en waardering, vaak genoemd.

### Sociale problemen

Volgens het Medewerkersonderzoek uit 2016 zit het met werkplezier en samenwerking wel goed.

### Gebrek aan eerlijkheid

Het zit wel goed bij het RVB als het erover gaat of men met respect behandeld wordt (Medewerkersonderzoek 2016).

Wel wordt door geïnterviewden genoemd dat men binnen het RVB te maken hebben met opdrachtgevers die wensen hebben die vrijwel niet uitvoerbaar zijn. Dit wordt als oneerlijk ervaren.

### Waarden

Door collega's worden loyaliteitsissues genoemd, zoals de spagaat die men ervaart tussen het efficiënt werken aan een project en daarmee de klant zo goed mogelijk bedienen versus de processen die gevolgd moeten worden.

### Poor leadership en/of lack of organizational caring".

Belangrijke oorzaak die in het kader van burn-out wordt genoemd is gebrek aan steun vanuit het management. Vrijwel alle geïnterviewden noemden dit.

---

<sup>5</sup> *EC O&P Bedrijfszorg, Jaarrapportages 2017, i.o.v. ministerie van BZK, Dienstenstroom Bedrijfszorg UBR|EC O&P, mei 2018*

<sup>6</sup> *Evaluatie kostenbeheersing en sturing van specialistische en bijzondere projecten van het Rijksvastgoedbedrijf, PriceWaterhouseCooper, 8 november 2018*

## Aanbevelingen

Eerst een aantal aanbevelingen waar men binnen het RVB snel mee aan de slag kan gaan:

### Herkennen

Bewustwording is één van de zaken die snel geïntroduceerd kan worden. Dat kan bijvoorbeeld op afdelingsniveau.

### Preventie

Wanneer je persoonlijk iets wil doen ter voorkoming van burn-out, ga dan na je werk nadrukkelijk iets anders doen dan bezig zijn met je werk.<sup>7</sup>

Overigens zijn bovenstaande activiteiten ook een deel van het herstel als je burn-out hebt.

### Praat er over

Een andere actie die op individueel niveau genomen kan worden is er gewoon over praten met vertrouwde collega's te bespreken of eventueel de bedrijfsarts of bedrijfsmaatschappelijke hulp.

### Gerichte aandacht op groepen

Een groepsgewijze, integrale aanpak is noodzakelijk als het RVB effectief burn-out wil bestrijden. Voorwaarde is een actieve rol van de organisatie, door participatie van leidinggevenden en managers van het hoogste niveau. Verder een actieve rol door de medewerkers, met de hulp van experts die leidinggevenden en medewerkers begeleiden en helpen bij het opstellen van plannen, zogenaamde team-counselors.

### Aanpak gebrek aan controle

#### *Aanpak Processen*

Het is een gegeven dat processen binnen het RVB lastig zijn. Aanpak in het verleden lijkt niet te werken en procedures worden uitgebreider. Mijn aanbeveling is dan ook om naar de campagnes van Centraal Beheer te kijken, de verzekeringsmaatschappij achter "Even Apeldoorn bellen.." of Interpolis van "Glashelder" te kijken.

#### *Aanpak Vroegtijdige budget vaststelling*

Hier valt bijna niet aan te ontkomen. In projecten waar dit speelt is de steun vanuit het management extra noodzakelijk om te voorkomen dat de projectmanager hier de dupe van wordt.

## Tenslotte:

### Het RVB

Eén van de leidinggevenden heeft van het Directieteam opdracht gekregen het ziekteverzuim door burn-out onder de loep te nemen. Ik ga bij deze leidinggevende aansluiten en wil mij met name hard maken voor de groepsgewijze aanpak van burn-outbestrijding.

### Nog even persoonlijk

Voor mij is de belangrijkste actie ter voorkoming van burn-out, dat ik mensen toestemming heb gegeven, dieper in te gaan op mijn gevoelsleven. En daarvoor heb ik terugkerende afspraken in de agenda's.

---

<sup>7</sup> *Preventie en tegengaan van burnout in organisaties*, D. van Dierendonck, M.J. Schabracq, & A.B. Bakker, (2001)