

Je hebt van ons subsidie ontvangen. Daarom ontvangen we graag de resultaten van je project.

Gegevens organisatie en project

Gemeente(n): Gemeente Zeist

Naam project: De Bevlogen Gemeente Zeist

Doorlooptijd: Januari 2024 – Juni 2025

Gegevens projectleider (Gegevens projectleider worden op aeno.nl geplaatst)

Naam: Esmee Luesink

Functie: P&O Adviseur

Telefoonnummer: [+31650244896](tel:+31650244896)

E-mailadres: E.luesink@zeist.nl

Thema project

Je hebt subsidie gekregen omdat jouw project bijdraagt aan (één keuze mogelijk)

- Vitaliteit

Evaluatie

Geef aan de hand van de hulpvragen op de volgende pagina een uitgebreide evaluatie van het project. De uitgebreide eindverantwoording gaat vergezeld van materiaal dat andere gemeenten helpt als zij eenzelfde project willen starten.

Noot: de eindverantwoording en bijgeleverd materiaal worden gepubliceerd op aeno.nl.

Eindevaluatie ingevuld?

Mail dit formulier en bijbehorende stukken naar subsidies@aeno.nl.

Hulpvragen voor het invullen van deze evaluatie

1. Hoe vind je dat het project en proces is verlopen?

De gemeente Zeist wil bijdragen aan een goed leven voor de inwoners door uitstekende dienstverlening. Dit kan alleen als de medewerkers zich goed voelen en met energie en motivatie hun werk doen. Bevlogenheid was (en is) daarom een van de belangrijkste doelen voor 2024 en verder. Bevlogen medewerkers zorgen voor een positieve werkcultuur, minder verzuim en betere prestaties, zowel binnen het gemeentehuis als daarbuiten. Het doel van het traject was daarom om de bevlogenheid te verhogen en burn-outklachten te verlagen, door passende en gerichte interventies te ontwikkelen en in te zetten op individueel, team en organisatieniveau. Daarbij werd uitgesproken dat het moest gaan om het stimuleren van eigenaarschap en het bevorderen van een gedragsverandering via een doordachte koppeling van meting en interventie.

Vanuit deze uitgangspunten werd gekozen voor een driedelig traject:

1. drie metingen op basis van een JD-R-geïnspireerde vragenlijst en netwerkanalyse;
2. een dialoogfase om de uitkomsten van de eerste meting te bespreken met DT/MT, de OR, en in de teams.

3. gerichte interventies op team- en individueel niveau, inclusief e-learning en workshops op thema's zoals Playful Work Design, Co-Workdesign en Sterke Punten Gebruik. De uitvoering vond plaats tussen januari 2024 en mei 2025.

Het project sloot nauw aan op de doelstellingen van de gemeente Zeist: bijdragen aan een positief werkklimaat waarin medewerkers duurzaam en bevlogen werken. De centrale ambitie – het verhogen van bevlogenheid en verlagen van burn-outklachten – werd verbonden aan een gedragsgerichte aanpak op basis van het JD-R model. Zeist koos bewust niet voor een standaard MTO met focus op tevredenheid, maar wilde meer inzicht in de diepere lagen van werkbeleving. De keuze voor bevlogenheid en het JD-R model sloot aan bij die behoefte. De netwerkanalyse werd gezien als een van de redenen om met Vivic in zee te gaan, hoewel het potentieel ervan niet volledig is benut. Tegelijkertijd was er in de organisatie een impliciete behoefte aan een 'rapportcijfer': hoe doen we het nu eigenlijk?

2. Hebben de uitgevoerde activiteiten bijgedragen aan de projectdoelstelling?

Uit de metingen blijkt:

- geen significante verandering in bevlogenheid of burn-outklachten op groepsniveau;
- wel sterke samenhang tussen proactieve gedragingen (zoals PWD en energiemangement) en bevlogenheid, wat suggereert dat het versterken van deze vormen van proactief gedrag wel degelijk potentieel veel effect kunnen hebben;
- bij vroege deelnemers aan interventies tekenen van gunstige verschuivingen in bevlogenheid en burn-outklachten,
- feedback van deelnemers aan interventies (n=26) laat duidelijke outputs zien:
 - meer inzicht (8x) zoals meer zicht op hulpbronnen, valkuilen en persoonlijke sterktes;
 - toegenomen kennis (8x): theorie, taal en handvatten rond werkdruk, energie en talenten;
 - teamverbondenheid (3x): waardering voor gedeelde reflectie in workshops;
 - energieboost (1x): vooral bij de talentenworkshop;
 - ook zeiden sommige deelnemers (6x) dat het nut erg beperkt was omdat sessies te abstract waren of opvolging ontbrak.

Uit onderzoek en praktijk weten we dat een verbetering van de werkbeleving vaak het volgende pad volgt:

Outputs (inzicht, kennis, etc) → meer Proactief Gedrag → hogere Bevlogenheid → Impacts

Uit de metingen lijkt er dus er middels de interventies wel een eerste stap te zijn genomen (outputs) en dat na een paar maanden ook wat begint te ontstaan in termen van bevlogenheid. Of ook de intensiteit van het proactieve gedrag is toegenomen moet blijken uit een meer kwalitatieve analyse. Deze zal tijdens een nieuwe DT-MT sessie in september worden besproken.

3. Hoe heeft het draagvlak bijgedragen aan het resultaat van het project?

De grote inzet vanuit HR leidde tot een hoge respons (80–83%) op de metingen.

De betrokkenheid van de Directie was in de eerste fase beperkt zichtbaar, bijvoorbeeld bij de eerste meting en de presentatie daarvan. In de latere fase is dit duidelijk verbeterd. De Directie vervult nu een steeds actievere rol in het uitdragen van het belang van bevlogenheid en het volhouden van de 'lange adem' die nodig is om echt verschil te maken.

Gedurende het proces zijn drie meetmomenten uitgevoerd (april 2024, oktober 2024, april 2025). Voorafgaand aan deze metingen is veel aandacht besteed aan privacy (o.a. DPIA), communicatie en het activeren van medewerkers. Er zijn ook teamdialogen georganiseerd, waarbij teamrapporten besproken werden aan de hand van train-de-trainer materiaal dat HR ontving.

De oorspronkelijke opzet voor de interventies voorzag in open inschrijving via de Zeist Academie, maar deze aanpak bleek minder effectief vanwege lage opkomst. Daarna is gekozen voor een aanpak per team, wat beter werkte. Toch kostte het veel inspanning van HR om teams in beweging te krijgen. De intensiteit van de begeleiding en de mate van 'aanjagen' die nodig was, werd vooraf onderschat. Het gebruik van bestaande structuren (zoals intervisie, SPP-trajecten of heidagen) had mogelijk geholpen om het traject beter te verankeren.

4. Hoe is de waardering en ervaring van de mensen die bij het project betrokken zijn? De samenwerking verliep over het algemeen zeer goed. De benodigde inzet vanuit Zeist is enigszins onderschat gezien het werk dat verricht werd aan de planning, communicatie, visualisaties en interne publicaties en begeleiden van alle teamsessies.

5. Tot welke niet geplande resultaten of niet voorziene effecten heeft dit project geleid? De grootste impact ligt in deze fase op symbolisch en strategisch niveau:

- het onderwerp werkbeleving is bespreekbaar gemaakt;
- doelen zijn gedefinieerd en gecommuniceerd richting (en door) DT-MT en OR;
- betrokkenheid van leidinggevenden bij het thema bevlogenheid is gegroeid.

6. Wat zijn je belangrijkste bevindingen en wat zou je in een vergelijkbaar project in het vervolg anders doen?

De bewuste keuze om niet te werken met een traditioneel medewerkerstevredenheidsonderzoek, maar te focussen op werkbeleving en gedragsverandering op basis van het JD-R model, heeft veel waardevolle inzichten opgeleverd. Het model hielp om het gesprek te voeren over energiegelvers, stressbronnen en het vergroten van hulpbronnen. Teams zijn daadwerkelijk in beweging gekomen en aangemoedigd om te experimenteren met kleine, haalbare gedragsaanpassingen in hun dagelijks werk.

Een belangrijke bevinding is dat gedragsverandering niet ophoudt bij het eerste gesprek of de eerste stap. Het echte werk zit in het volhouden. Niet het praten over werkbeleving is het moeilijkst, maar het structureel blijven werken aan bewustwording, reflectie en het onderhouden van nieuw gedrag. Het vraagt om herhaling, eigenaarschap en leiderschap om het onderwerp levend te houden.

In een volgend project willen we daarom nog meer aandacht besteden aan de borging: hoe zorg je ervoor dat werkbeleving blijvend op de agenda staat? Denk aan structurele terugkoppelingen, het koppelen aan bestaande overleggen, en het versterken van de rol van leidinggevenden als voorbeeld en aanjager van nieuw gedrag. Want gedragsverandering is geen eenmalige interventie, maar een proces van blijven proberen, leren en bijsturen.

7. Wat zijn je belangrijkste adviezen voor andere gemeenten bij een soortgelijk project?

1. Bevlogenheid vraagt om meer dan het afnemen van een tevredenheidsonderzoek. Door te kiezen voor een model zoals het JDR model, leg je de focus op wat mensen energie geeft en

- wat hen belemmert. Dat levert geen simpel rapportcijfer op, maar wel een goed gesprek over werkbeleving.
2. Zie de meting als startpunt, niet als einddoel. Een vragenlijst invullen is relatief makkelijk, het echte werk begint pas daarna. In Zeist hebben we ingezet op een zorgvuldig vervolg: dialoog voeren in alle teams, reflectie op de uitkomsten met het DT en MT en het vertalen van inzichten naar de praktijk.
 3. Zet in op kleine gedragsveranderingen én vooral op het volhouden ervan. Teams kwamen in beweging toen ze zelf konden kiezen waarmee ze aan de slag gingen. Juist die kleine, concrete stappen werken goed. Tegelijkertijd is volhouden lastig. Blijf herhalen, agenderen en aansluiten op bestaande structuren om nieuw gedrag te laten beklijven.
 4. Maak leidinggevenden actief onderdeel van het proces. Leidinggevenden hebben een sleutelrol – als aanjager, voorbeeld en gesprekspartner. Zorg dat zij goed toegerust zijn én dat er ruimte is om samen te leren wat wel en niet werkt. Bevlogenheid leeft pas echt als het ook in het leiderschap zichtbaar is.
 5. Bevlogenheid is geen losstaand thema. Koppel het aan de gesprekscyclus, teamontwikkeling, SPP of leer- en ontwikkelplannen. Zo voorkom je dat het een project met een einddatum blijft en werk je aan blijvende aandacht.
 6. En tot slot niet iedereen is meteen enthousiast, sommige collega's vonden het abstract of voelden er weinig voor. Dat hoort erbij. Door aan te sluiten bij wat er speelt in teams en het thema tastbaar te maken, groeit het draagvlak meestal vanzelf.

Vragen?

Heb je vragen, opmerkingen of tips, bel 070 7630030 of mail aan subsidies@aeno.nl.