

Lyts mar krigel

Gemeente Dantumadiel als werkgever, een nulmeting na de ontvlechting

16-09-2025

THORBECKE

INSTITUUT VITAAL BESTUUR

Dr. J.A.H. Heine, I. Veldkamp, MSc. | R. Kruisdijk | M. van Dijk

Eindrapport – versie 1.1. Ambtelijke en bestuurlijke wederhoor

THORBECKE
ACADEMIE
NHL STENDEN



INHOUDSOPGAVE

1	Inleiding	3
2	Autonomie en professionele ontwikkeling	6
	2.1 Professionele autonomie	6
	2.2 Ruimte om te presteren	7
	2.2 Professionele ontwikkeling	8
3	Motivatie en betrokkenheid	10
	3.1 Tevredenheid	10
	3.2. Betrokkenheid & trots	11
	3.3. Motivatie & impact	12
	3.4. Professionele invloed	13
4.	Functioneren organisatie en impact ontvlechting	14
	4.1 Bestuurskracht en dienstverlening	14
	4.2 Impact ontvlechting bestuurskracht	15
	4.2 Impact ontvlechting publieke dienstverlening	16
	4.3 Impact ontvlechting afstand inwoner-gemeente	17
	4.4 Impact ontvlechting werkzaamheden ambtenaren	17
	4.5 Impact ontvlechting identiteit	18
	4.5 Impact ontvlechting interne relaties organisatie	18
5.	Slotbeschouwing	20
	Literatuur	22

Gemeente Dantumadiel

Nulmeting na de ontvlechting.

Onderzoek naar de gemeente als werkgever en de ervaringen van werknemers voor en na de ontvlechting.

Klik op een icoontje om de bijbehorende informatie te lezen

Medewerkers voelen zich betrokken bij de publieke zaak, zijn gemotiveerd om bij te dragen aan de doelen van de organisatie en werken graag in de publieke sector. Men heeft het gevoel met hun werk impact te hebben op de samenleving en dat motiveert in het dagelijkse werk.



Beoordeling kennis en capaciteit



Mogelijkheid om te presteren



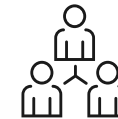
Motivatie & Tevredenheid



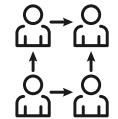
Professionele ontwikkeling



Vrijheid & verantwoordelijkheid



Impact ontvlechting bestuurskracht



Impact ontvlechting interne contacten



Impact ontvlechting werkzaamheden



Impact relatie gemeente-inwoners



Impact ontvlechting motivatie



1 Inleiding

De gemeente Dantumadiel bevindt zich in een fase van herpositionering na de ontvlechting van de ambtelijke samenwerking met Noardeast-Fryslân. Deze transitie gaat 'dapper' in tegen de algemene trend van schaalvergroting in gemeenteland in de vorm van gemeentelijke herindelingen en regionale bovengemeentelijke samenwerkingsverbanden. De gemeente Dantumadiel heeft als kleine gemeente daardoor een bijzondere positie gekregen als werkgever en het biedt een duidelijk ander profiel voor (potentiële) werknemers dan grotere gemeenten. Om de situatie na de ontvlechting te bepalen, te kunnen sturen op goed werkgeverschap en de aantrekkelijkheid van de gemeente als werkgever, is in opdracht van de Rekenkamer een nulmeting uitgevoerd. Deze 'nulmeting' richt zich op de gemeente als werkgever en de ervaringen van werknemers, waarbij de situatie voor en na de ontvlechting ook nadrukkelijk is meegenomen.

Om hiervan een goed beeld te krijgen is er een enquête onder medewerkers uitgezet en zijn er twee focusgroepen georganiseerd, één met leidinggevend en één met medewerkers die dichter op de uitvoering zitten. Om de juiste thema's voor te kunnen leggen is een literatuuranalyse gedaan over werknemer- en werkgeverschap in de publieke sector. Er zijn verschillende modellen en theorieën gebruikt om dit verder te duiden en deze thema's uit de literatuur zijn teruggekomen in de enquête. (Tabel 1). De vragen in de enquête waren geclusterd rondom drie hoofdthema's: 1) autonomie en professionele ontwikkeling, 2) motivatie en betrokkenheid; 3) functioneren organisatie en impact ontvlechting.

TABEL 1: Theorieën en concepten

Variabele	Theorieën en concepten	Indicatoren
Autonomie en professionele ontwikkeling	Autonomie (Ryan & Deci, 2002)	Vrijheid in werkzaamheden en taken, verantwoordelijkheid krijgen over taken, beslissingsruimte, ruimte voor initiatief.
	Professionele ontwikkeling (Appelbaum e.a. 2000)	Ontwikkelingsmogelijkheden, opleidingen en trainingen, relevante vaardigheden
Motivatie en betrokkenheid	Motivatie (Appelbaum e.a. 2000; Ryan & Deci, 2002).	Tevredenheid met werk, werkzaamheden en interesses, voldoening, afwisseling, uitdaging.
	Betrokkenheid (Hameduddin & Engberts, 2021).	Verbondenheid met gemeente en samenleving, bijdrage aan algemeen welzijn, trots op organisatie.
Functioneren organisatie en Impact ontvlechting	Bestuurskracht	Besluitvorming, verantwoordelijkheden, afstand burger-overheid, dienstverlening, taakverdeling, efficiëntie, kennis en kwaliteit
	Kansen ontvlechting	Regionale identiteit, contact met bewoners, innovatie, voorbereiding op uitdagingen.

In totaal hebben 97 medewerkers de enquête ingevuld. De respons lijkt – op basis van geslacht, leeftijd, functie, dienstverband –redelijk representatief voor de gehele organisatie en dit onderzoek biedt daarmee een goede indicatie van de opvattingen en ervaringen van de medewerkers van de gemeente Dantumadiel. Daarbij is de respons iets lager dan 50% als men dit afzet tegen de totale bezetting van de gemeentelijke organisatie in personen.¹

De enquête vroeg de medewerkers die na de ontvlechting in dienst zijn getreden naar *hun motivatie om voor de gemeente Dantumadiel te kiezen* (n=53), uit de antwoorden (een open vraag) kwam al een eerste beeld naar voren over het werkgeverschap. Twee motieven vielen op.

De eerste en meest genoemde motivatie (+30 respondenten²) om voor Dantumadiel te kiezen is de **kleinschaligheid** van de organisatie, de organisatiecultuur en de daarmee samenhangende korte lijnen, persoonlijke benadering en betrokken werksfeer. (Tekstvak 1a)

TEKSTVAK 1a: Waarom heb je voor werken bij Dantumadiel gekozen na de ontvlechting?

"Kleinere organisatie met kortere lijnen."

"Fijne kleinschalige gemeente met mooie uitdagingen."

"Kleiner team, dichterbij de inwoners werken, korte lijnen, minder ambtelijk."

"Fijne werksfeer en met kent elkaar hier nog. Je bent geen nummer."

"kleinere organisatie, breder inzetbaar (meer generalistisch werken), kortere lijnen"

¹ De bezetting bij de gemeente op 31 december 2024 bedroeg volgens de A&O personeelsmonitor 208 personen. De respons was ook ongeveer in gelijke mate verdeeld over mannen en vrouwen, de meeste respondenten hadden een vaste aanstelling (n=74) en er kwam verhoudingsgewijs weinig respons van medewerkers op uitzend/of detacheringbasis (n=5). Dit terwijl de externe inhuur ca. 40 personen bedraagt. De respons van deze groep bleef enigszins achter. (Bron: A&O, Personeelsmonitor Gemeenten 2024, ingevulde gegevens gemeente Dantumadiel, 2 april 2025)

² Deze scores zijn op basis van een clustering van antwoorden, daardoor geven ze geen exacte scores.

Een tweede veel genoemde motivatie (+10 respondenten) is de mogelijkheid zich verder te ontwikkelen en de kansen om in hun carrière verdere stappen te zetten. (Tekstvak 1b)

TEKSTVAK 1b: Waarom heb je voor werken bij Dantumadiel gekozen na de ontvlechting?

"Saamhorigheid, kleine gemeente, korte lijnen, uitdagingen en kansen"

"Ik wilde graag een bredere functie binnen een kleiner team om mij verder te ontwikkelen."

"Carrièrestap en gemeente die als organisatie beter bij me past."

Gemeente Dantumadiel

Kerncijfers & Quotes

Vrijheid & verantwoordelijkheid



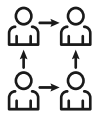
Professionele ontwikkeling



Motivatie & impact



Beoordeling kennis en capaciteit



Impact ontvlechting interne contacten



Algemeen beeld kwaliteit contacten



Mogelijkheid om te presteren



Motivatie & Tevredenheid



Bestuurskracht



Relatie gemeentewoners



Impact ontvlechting werkzaamheden



Publieke dienstverlening

“ Klein in groot zijn ”



Professionele ontwikkeling

	De organisatie biedt voldoende mogelijkheden om intern door te groeien.	De organisatie biedt voldoende mogelijkheden om relevante opleidingen en trainingen te volgen.
Geheel eens	18	37
Eens	36	40
Neutraal	41	15
Oneens	1	4
Geheel oneens	1	1
Totaal	97	97

2 Autonomie en professionele ontwikkeling

2.1 Professionele autonomie

Een belangrijke voorwaarde voor goed functioneren van zowel de medewerker als de organisatie is dat medewerkers professionele vrijheid ervaren, verantwoordelijkheid krijgen voor inhoudelijke keuzes en voldoende ruimte hebben om eigen initiatieven te nemen bij de uitvoering van hun taken

De resultaten van de meting rond *vrijheid en verantwoordelijkheid* onderstrepen een sterk aanwezig gevoel van professionele autonomie en betrokkenheid binnen de organisatie. Het verantwoordelijkheidsgevoel ten aanzien van de werkzaamheden wordt unaniem bevestigd, waarbij tweederde van de respondenten zich hier geheel in herkent. Dit wijst op een stevig verankerde norm van taakverantwoordelijkheid in de organisatiecultuur.

In de focusgroep met medewerkers kwam dit onderwerp uitgebreid aan de orde en werd het geschetste beeld bevestigd. Deelnemers gaven aan dat de deur van de teammanager altijd openstaat en dat er veel ruimte wordt geboden om het eigen werk zelfstandig in te vullen. Daarbij wordt er vanuit gegaan dat het werk goed wordt uitgevoerd. Hoewel er vanzelfsprekend richtlijnen zijn waar medewerkers zich aan moeten houden, ervaren zij tegelijkertijd voldoende vrijheid om eigen initiatieven te nemen en werkzaamheden op te pakken. Opvallend is dat deze ruimte niet alleen geldt voor vaste medewerkers: zelfs stagiairs krijgen binnen teams de mogelijkheid om hun stage naar eigen inzicht vorm te geven.

Dit beeld werd ook bevestigd in de vraag naar hetgeen bijdraagt aan de *tevredenheid in het werk*, circa 20% van de respondenten verwees naar de vrijheid en de verantwoordelijkheid die men krijgt. (Tekstvak 2)

TEKSTVAK 2: Wat draagt voor jou het meest bij aan jouw tevredenheid in je werk?

"Verantwoordelijkheid voor je eigen werkzaamheden en je eigen planning daarin." / "Ik krijg vertrouwen en vrijheid, dat draagt bij."

"De vrijheid en het vertrouwen in medewerkers dragen bij aan mijn tevredenheid. Dat vertrouwen gaat samen met verantwoordelijkheid."

"Ik vind het fijn om ruimte te krijgen om zo zelf verantwoordelijkheden op te pakken."

Ook de *ervaren vrijheid in de inrichting van het werk* wordt zeer breed gedragen: 96% van de medewerkers onderschrijft vrijheid te ervaren in hun werkzaamheden, waarvan meer dan de helft zelfs in hoge mate. Dit kan worden geïnterpreteerd als een indicatie dat medewerkers in staat zijn hun werkzaamheden op een manier te organiseren die aansluit bij hun eigen werkstijl en voorkeuren.

Ten aanzien van de *inhoudelijke beslissingsruimte* is het beeld iets genuanceerder. Een ruime meerderheid (84%) ervaart autonomie, maar slechts een derde geeft aan dit volledig te ervaren. Dit suggereert dat, hoewel de formele en praktische ruimte aanwezig is om taken zelfstandig in te regelen, beleidsinhoudelijk de ruimte beperkter is, dit is uiteraard ook passend in politiek-bestuurlijke omgeving waarbij medewerkers ook politieke keuzes dienen uit te voeren.

Wat betreft de *ruimte voor initiatief en eigen ideeën* blijkt de waardering aanzienlijk: 92 van de 97 respondenten bevestigen dit, waarvan 41 geheel: dat is dus circa 95% van de respondenten. Daarmee komt een beeld van de organisatie naar voren waarin het tonen van initiatief breed wordt aangemoedigd en erkend. Slechts een kleine minderheid neemt een neutrale of enigszins kritische positie in.

Deze bevindingen wijzen om een organisatiecultuur waarin medewerkers de vrijheid en verantwoordelijkheid krijgen om hun werkzaamheden zelf vorm te geven en waarin initiatief tonen en het komen met eigen ideeën worden gewaardeerd. Op basis van de bredere literatuur over professionele ruimte als voorwaarde voor motivatie, tevredenheid en duurzame inzetbaarheid in de publieke sector kan dit een belangrijke factor zijn voor de kwaliteit en de continuïteit van de gemeentelijke organisatie.

2.2 Ruimte om te presteren

Voor medewerkers is het belangrijk om voldoende toegerust te zijn om hun taken goed uit te voeren, om zo hun vakmanschap te tonen en bij te dragen aan de doelen van hun team en de gehele organisatie. Motiverende factoren hierbij zijn dat medewerkers over de juiste vaardigheden beschikken en zich ondersteund voelen door de organisatie. De resultaten uit de enquête schetsen hierover een positief beeld.

Het **vertrouwen** in het *eigen vermogen* om het werk goed en effectief uit te voeren is over het algemeen hoog. Hier geeft 94% een positieve beoordeling, waarvan ruim een derde (34 medewerkers) dit volledig onderschrijft. Slechts een enkeling is neutraal of licht negatief. Vergelijkbare scores zijn te zien als er wordt gevraagd of men over *voldoende vaardigheden* beschikt om het werk adequaat uit te voeren.

Op de vraag naar voldoende *ondersteuning door de organisatie* (tijd en middelen) is de instemming iets lager. 28 medewerkers (29%) geven aan zich volledig ondersteund te voelen, terwijl meer dan de helft (54 medewerkers, 56%) dit gedeeltelijk beaamt. Daarnaast neemt bijna 15% een neutrale of negatievere positie in. Dit wijst erop dat voor een aantal medewerkers de ondersteuning nog beter kan.

Samengevat laten de uitkomsten zien dat medewerkers zich in overgrote meerderheid voldoende mate toegerust voelen in hun werk en dat dit tot voldoende zelfvertrouwen leidt. Op de organisatorische ondersteuning zijn mogelijk nog verbeterpunten, maar ook hier is het algemene beeld positief.

Dit beeld wordt ook bevestigd in de open antwoorden op de vraag of medewerkers het gevoel hebben **succesvol** bij te kunnen dragen aan de organisatie. (Tekstvak 3) In reactie op die vraag reageert ca. 90% van de respondenten positief. Veel respondenten geven aan dat ze zich betrokken voelen, dat hun werk wordt gewaardeerd, of dat ze met hun inzet verschil kunnen maken. Een deel licht hun antwoord ook nog nader toe en komt met verbeterpunten: dit gaat dan vooral over de taakverdeling, heldere kaders en de afstemming (communicatie).

TEKSTVAK 3: Draag je volgens jouw gevoel succesvol bij aan de organisatie?

"Dat gevoel is er zeker en wordt ook wel bevestigd door collega's en vanuit de burgers waar ik contact mee heb. "

"Ik heb zeker het gevoel dat ik bijdraag en dat mijn input gewaardeerd wordt"

"ik geef leiding aan goed gemotiveerde kundige mensen. Er heerst een goede werksfeer hier doe ik mijn uiterste best voor."

"ik probeer daar waar ik kan het verschil te maken en uit te dragen waar ik (en ook namens Dantumadiel) voor sta."

2.2 Professionele ontwikkeling

Een succesvolle organisatie geeft ruimte aan de ontplooiing en groei van hun medewerkers. Het gaat dan om de mate dat een organisatie een medewerker voldoende mogelijkheden biedt om zich te ontwikkelen, zowel intern door te groeien in functie als door relevante opleidingen en trainingen te volgen. Uit de enquête komt hier ook een positief beeld naar voren, maar met een belangrijke nuancering. De enquêteresultaten laten namelijk zien dat medewerkers positiever zijn

over de mogelijkheden om intern opleidingen en trainingen te volgen dan over de interne doorgroeimogelijkheden.

Op de stelling over voldoende **doorgroeimogelijkheden** binnen de organisatie geeft slechts meer dan de helft (56%) van de respondenten (n=97) een positieve beoordeling. Daarbinnen spreekt 19% zich volledig positief uit (geheel eens), terwijl 37% dit gedeeltelijk beaamt (eens). Tegelijkertijd blijft een relatief grote groep van 42% neutraal. Een zeer kleine minderheid (2%) beoordeelt de doorgroeikansen expliciet negatief. Deze antwoorden wijzen erop dat de interne mobiliteit weliswaar aanwezig is, maar dit zeker niet door een ruime meerderheid dit als voldoende wordt gezien. Dit bevestigt deels het beeld van kleine gemeenten met relatief beperkte mogelijkheden om een hogere functie te krijgen en intern carriëerstappen te maken.

In de focusgroepen werd erop gewezen dat er minder sprake is van een stoelendans dan bij een grotere gemeente. Als je in een seniorfunctie zit, dan zit daar vaak niks meer boven. Ook wees men erop dat doorgroeien ook gebeurt door het generalistischer worden als professional en dat dit ook voortkwam uit de ontvlechting en het daaruit opnieuw neerzetten van de organisatie waarbij extra kennis en kunde nodig was om dat goed in te regelen.

Het beeld ten aanzien van de **scholingsmogelijkheden** is daarentegen duidelijk positiever. Hier is meer dan driekwart (79%) van de respondenten (n=97) positief over de mogelijkheden om opleidingen en trainingen te volgen. Binnen deze groep is ruim een derde (38%) zeer positief, terwijl 41% gematigd positief is. Toch is ook hier een niet te verwaarlozen minderheid neutraal (15%) of negatief (5%). Dit wijst er mogelijk op dat de toegang tot scholing niet voor iedereen even vanzelfsprekend wordt beleefd. Dit beeld werd ook bevestigd in de focusgroepen met leidinggevenden en medewerkers.

De medewerkers is ook gevraagd (open vraag) welke **verbeteringen** zij graag zouden zien voor hun professionele ontwikkeling. Daaruit blijkt dat een substantieel deel (ca. 40%) van de respondenten (n=73) geen verbeterwensen heeft. Ongeveer 30% gaf aan behoefte te hebben aan meer gerichte opleidingsmogelijkheden, zoals vakgerichte trainingen of specifieke persoonlijke ontwikkeltrajecten.

Een kleinere groep (ca. 10%) gaf aan meer overzicht en duidelijkheid te wensen over de beschikbare mogelijkheden. Daarnaast ziet een deel van de respondenten (ca. 15%) vanwege tijdgebrek of andere belemmeringen weinig mogelijkheden voor eigen professionele ontwikkeling. Deze groep ervaart weinig behoefte aan of ziet geen noodzaak voor verder ontwikkeling, bijvoorbeeld vanwege leeftijd, tevredenheid met de huidige functie.

3 Motivatie en betrokkenheid

3.1 Tevredenheid

De medewerkers zijn over het *algemeen tevreden* met hun werk. Hun werkzaamheden sluiten goed aan bij hun interesses en ze halen voldoening uit hun werk, het werk is afwisselend en voldoende uitdagend. De enquête laat dus zien dat medewerkers over het algemeen zeer tevreden zijn met hun werk. Meer dan 90% van de respondenten (n=97) geeft dit aan: 37% is het hier volledig mee eens en 57% in meer gematigde zin. Slechts 5% neemt een neutrale houding aan en 1% is negatief.

Ook over de aansluiting van het werk bij *persoonlijke interesses* en de ervaren voldoening zijn de reacties overwegend positief. Dit wordt door 42% volledig en door 48% gedeeltelijk bevestigd, terwijl 8% neutraal blijft en 2% een negatieve beoordeling geeft. Ook de afwisseling in de werkzaamheden wordt positief gewaardeerd, al valt op dat bij de mate van uitdaging vaker neutrale of negatieve antwoorden voorkomen.

De stelling over voldoende *uitdaging* in het werk laat een genuanceerder beeld zien. In totaal ervaart 80% van de medewerkers voldoende uitdaging (37% geheel eens, 43% eens). Daartegenover staat dat 16% neutraal antwoordt en 3% te weinig uitdaging ervaart. Dit wijst erop dat de meeste medewerkers voldoende uitdaging ervaren, maar dat een substantiële minderheid (ca. 20%) juist meer uitdaging zoekt en behoefte heeft aan verdere groei in taken en verantwoordelijkheden.

Ondanks deze nuancerings schetsen de resultaten vooral het beeld van een gemotiveerde en tevreden groep medewerkers, waarbij het benutten van de eigen expertise en de variatie in werkzaamheden belangrijke bronnen van werkplezier vormen.

Dit beeld wordt bevestigd in de antwoorden op de vraag naar hetgeen het meest bijdraagt aan de tevredenheid in iemands werk. Veel respondenten noemen fijne collega's, teamspirit en een goede samenwerking als bepalend voor hun werkplezier. De afwisseling van werkzaamheden en inhoudelijk interessant werk wordt ook vaak genoemd. Een andere belangrijke factor is dat medewerkers zich gewaardeerd voelen. (Tekstvak 4)

TEKSTVAK 4: Wat draagt voor jou het meest bij aan jouw tevredenheid in je werk?

"De collega's geven mij veel energie."

"Het samenwerken aan een doel en dat vervolgens behalen draagt bij."

"Ik heb een afwisselende functie, dat maakt het voor mij leuker."

"Interessante materie, voldoende afwisseling in werkzaamheden."

"Er wordt goed naar mij geluisterd, ik krijg de ruimte."

3.2. Betrokkenheid & trots

Vanuit de theorie van *Public Service Motivation* is betrokkenheid en de mogelijkheid om zich in te zetten voor de publieke zaak een cruciale factor in het functioneren van een overheidsorganisatie. Dit vertaalt zich onder meer in trots op het werk en de bereidheid de werkgever aan te bevelen.

De resultaten van de enquête laten zien dat medewerkers zich sterk verbonden voelen met de gemeente Dantumadiel en trots zijn om er te werken. Zo voelt 86% zich verbonden met de organisatie (37% geheel eens, 49% eens), terwijl slechts 12% neutraal en 1% oneens is.

De verbondenheid met de gemeenschap ligt iets lager: 76% voelt zich verbonden (32% geheel eens, 44% eens), terwijl 21% neutraal blijft en 3% een negatieve beoordeling geeft. Dit kan erop wijzen dat de identificatie met de lokale gemeenschap minder vanzelfsprekend is dan de binding met de organisatie zelf, mogelijk doordat een deel van de medewerkers buiten de gemeente woont.

Ook de trots op het werk en de bereidheid om de organisatie aan te bevelen als werkgever worden breed gedeeld. Op deze laatste vraag geeft 88% een positief oordeel (30% geheel eens, 58% eens), tegenover 11% neutraal en slechts 1% oneens.

Als belangrijkste redenen om de organisatie aan te bevelen worden vooral de positieve werksfeer en **collegialiteit** genoemd (circa 50%), gevolgd door waardering voor de korte lijnen en kleinschaligheid (30%) en de ruimte om het werk zelfstandig vorm te geven (25%). Er werden ook enkele kritische kanttekeningen geplaatst bij deze vraag, zoals: dat het een jonge organisatie betreft, dat de structuur nog niet altijd even duidelijk is, en dat niet iedereen zich thuis voelt in een jonge en veranderende werkomgeving. (Tekstvak 5)

TEKSTVAK 5: Wat zijn voor jou de belangrijkste redenen om de gemeente Dantumadiel (organisatie) wel of niet aan te bevelen aan anderen?

"Gemoedelijke sfeer, kansen voor starters. Het is een organisatie in opbouw dus nog niet alles verloopt soepel. Hier moet je wel tegen kunnen."

"Een gemoedelijke organisatie. Iedereen is betrokken bij elkaar. Als ik door de hal loop, groet iedereen elkaar en/of wordt er een praatje gemaakt bij het koffieapparaat."

"Leuke kleine organisatie die nog in een opbouwende fase zit"

"Wel: goede sfeer, veel verantwoordelijkheid, saamhorigheid. Niet: er is geen goede structuur in de organisatie waardoor er veel onduidelijkheid is wie waarvoor verantwoordelijk is."

In de focusgroepen kwam ook sterk het gevoel van onderlinge verantwoordelijkheid naar voren. Medewerkers beschreven hoe zij het idee hebben "in hetzelfde bootje te zitten", wat een sterk verantwoordelijkheidsgevoel met zich meebrengt. Er leeft het vertrouwen dat men samen de uitdagingen aankan en dat de gezamenlijke inzet nodig is om de organisatie verder vorm te geven. Deze collectieve uitdaging schept saamhorigheid, die op haar beurt het verantwoordelijkheidsgevoel versterkt en een belangrijke drijfveer vormt voor de dagelijkse samenwerking.

3.3. Motivatie & impact

Volgens de theorie van *Public Service Motivation* dragen publieke professionals die intrinsiek gemotiveerd zijn – dus niet primair gedreven door externe prikkels zoals loon of status – bij aan beter presterende en functionerende organisaties.

De enquêteresultaten bevestigen dit beeld voor de medewerkers van de gemeente. Zij voelen zich betrokken bij de publieke zaak, zijn gemotiveerd om bij te dragen aan de organisatiedoelen en ervaren hun werk in de publieke sector overwegend positief.

Een ruime meerderheid (n=97) geeft bijvoorbeeld aan bereid te zijn zich **extra in te spannen** voor het algemeen belang: 41% is het geheel eens en 48% eens met deze stelling, wat neerkomt op 89% positieve respons. Slechts 10% oordeelt neutraal; negatieve antwoorden ontbreken volledig. Een vergelijkbaar patroon komt naar voren bij de stelling over verantwoordelijkheid in het werk: 38% geheel eens en 53% eens, samen 91% positief, met 9% neutraal.

Ook de ervaren impact van het werk op de samenleving scoort hoog onder de respondenten (n=97): 26% geheel eens en 54% eens (80%

positief), terwijl 21% neutraal oordeelt. Dit duidt erop dat hoewel een stevige meerderheid het werk als maatschappelijk relevant beschouwt, een substantiële minderheid de directe maatschappelijke impact minder ervaart. Dit is relevant, omdat juist de beleving van maatschappelijke betekenis een belangrijke bron van motivatie vormt. Dat blijkt ook uit de vraag of dit medewerkers motiveert: 33% geheel eens en 52% eens (85% positief). Slechts 13% blijft neutraal en 1% is het oneens.

Samenvattend tonen de uitkomsten aan dat medewerkers in hoge mate intrinsiek gemotiveerd zijn, een sterk verantwoordelijkheidsgevoel hebben en hun werk in belangrijke mate als maatschappelijk zinvol ervaren.

3.4. Professionele invloed

Een ander belangrijk element dat het presteren van medewerkers beïnvloedt is de mate dat zij grip en invloed hebben op hun werk. Hieruit komt een te verwachten beeld van een ambtelijke organisatie, waarbij men relatief weinig invloed ervaart op de politieke besluitvorming, of zaken als primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, maar wel relatief veel invloed ervaart op het persoonlijke takenpakket en op de inhoud en de uitvoering van beleid.

4. Functioneren organisatie en impact ontvlechting

4.1 Bestuurskracht en dienstverlening

De bestuurskracht van de gemeentelijke organisatie wordt door medewerkers (n=97) gematigd positief beoordeeld. Ongeveer 39% ervaart de bestuurskracht als sterk, terwijl een meerderheid van 57% neutraal blijft en slechts 4% een negatief oordeel geeft.

Een belangrijke factor voor de bestuurskracht is de aanwezige *kennis* en *capaciteit* binnen de organisatie. Deze wordt door de respondenten over het algemeen als neutraal tot goed beoordeeld, met duidelijke verschillen per kennisgebied.

Financiële kennis en *juridische kennis* worden het meest positief gewaardeerd. Bij financiële kennis beoordeelt 7% deze als zeer goed en 60% als goed; negatieve scores ontbreken. Juridische kennis scoort iets gematigder: 3% beoordeelt deze als zeer goed en 52% als goed, terwijl 42% neutraal blijft en 3% negatief oordeelt. Ook de *ondersteunende diensten* worden overwegend positief gezien (1% zeer goed, 49% goed), al blijft 46% neutraal en 3% negatief.

De beoordelingen van kennis van **specifieke beleidsdomeinen**, **specialistische kennis** en *uitvoeringscapaciteit* zijn minder uitgesproken positief. Voor beleidsdomeinen geeft 2% een zeer goede en 41% een goede beoordeling, maar 56% blijft neutraal en 1% negatief. Specialistische kennis wordt door 1% als zeer goed en 38% als goed beoordeeld, terwijl 54% neutraal blijft en 7% negatief. Een vergelijkbaar beeld ontstaat bij de uitvoeringscapaciteit: 2% beoordeelt deze als zeer goed en 40% als goed, 47% blijft neutraal en 10% negatief.

In de focusgroep met teamleiders werd aangegeven dat de organisatie over voldoende bestuurskracht beschikt voor de kerntaken, maar dat samenwerking nodig is op specialistisch gebieden zoals afval, sociaal domein of inkoop én dat hier meerwaarde is te vinden. Doordat je klein bent, ben je immers genooddaakt om samenwerking te zoeken met anderen.

Dit alles laat zien dat de organisatie lijkt te beschikken over een solide basis van kennis en capaciteit, met name op juridisch en financieel terrein en bij ondersteunende diensten. Tegelijkertijd is er ruimte voor verdere versterking van specialistische kennis en uitvoeringskracht.

De *publieke dienstverlening* wordt eveneens gematigd positief gewaardeerd. Medewerkers (n=97) geven aan dat de kwaliteit van de dienstverlening over het algemeen op peil is en dat voorzieningen

goed toegankelijk zijn. Ook leeft bij de meerderheid van de medewerkers het idee dat de gemeente in staat is vergelijkbare diensten te leveren als grotere gemeenten.

De stelling dat de kwaliteit van de *dienstverlening* aan inwoners op peil is, wordt volledig onderschreven door 2% en 46% in enigermate. Een aanzienlijk deel van 40% oordeelt neutraal, terwijl 11% van mening is dat de dienstverlening tekortschiet. Dit wijst op een gematigd positief oordeel.

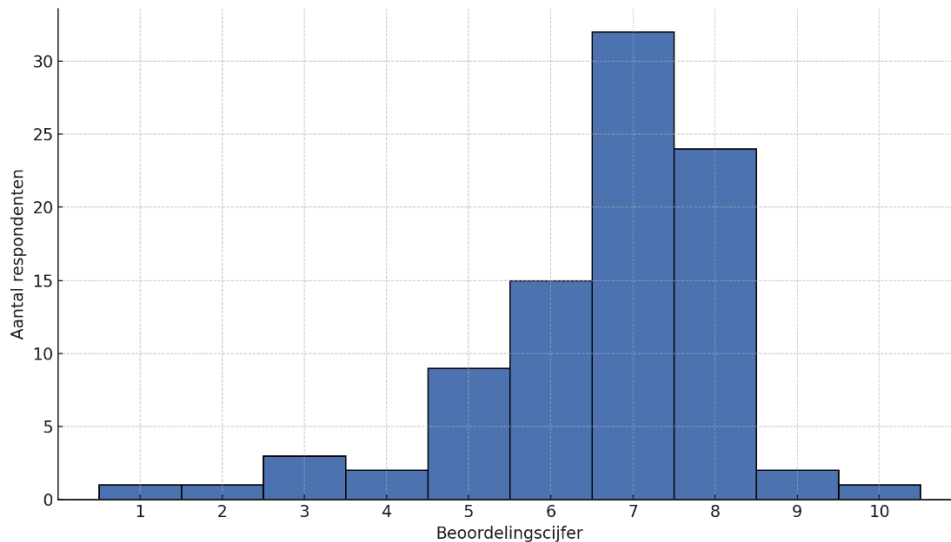
Een vergelijkbaar beeld komt naar voren op de stelling of de gemeente haar verantwoordelijkheden en taken goed *uitvoert*. Hier geeft 3% aan het geheel eens te zijn en 40% eens, terwijl 55% neutraal blijft. Opvallend is dat 14% expliciet van mening is dat de organisatie haar taken en verantwoordelijkheden onvoldoende uitvoert

Bij de vraag of Dantumadiel dezelfde diensten kan leveren als *grotere gemeenten* is ook het oordeel gematigd positief, maar zijn de meningen enigszins verdeeld. Een meerderheid van 51% (5% geheel eens en 46% eens) is positief, maar 35% blijft neutraal en 14% is het oneens. Dit suggereert dat er bij een aanzienlijk deel van de medewerkers twijfel bestaat of de gemeente daadwerkelijk op gelijk niveau kan concurreren met grotere gemeenten.

Samenvattend beoordelen medewerkers de publieke dienstverlening overwegend positief beoordelen, maar de hoge mate van neutraliteit (31-40%) en de stevige minderheid met een negatief oordeel van circa 15% wijzen erop dat toch een substantiële minderheid van de medewerkers de uitvoering en de publieke dienstverlening en uitvoering als een aandachtspunt ervaren.

4.2 Impact ontvlechting bestuurskracht

Op de vraag hoe medewerkers de *impact* van de *ontvlechting* inschatten op de *bestuurskracht* van de gemeente, geven de meeste respondenten (n=90) een score van 7 of 8 op een schaal van tien. Dit duidt op een overwegend positieve inschatting van de bestuurskracht na de ontvlechting. De gemiddelde score is 6,7. De meest voorkomende score (modus) is 7, die 33 keer werd gegeven. Er zijn relatief weinig lage scores (1 t/m 4) en weinig hoge uitschieters (9 of 10). De spreiding (standaarddeviatie) is dus beperkt: de meeste scores liggen binnen 1,5 punt van het gemiddelde. Dit wijst op een relatief eensgezind beeld onder de medewerkers over de bestuurskracht van de organisatie na de ontvlechting, de impact ervan is als gematigd positief te beschouwen. (Figuur 1)



Figuur 1: Impact van ontvlechting op de bestuurskracht (n=90)

De respondenten lijken dus de impact van de ontvlechting op de **bestuurskracht** als gematigd positief te beoordelen. De scores wijzen op breed gedragen indruk dat de bestuurskracht *niet* is afgenomen, en mogelijk zelfs is versterkt. Toch is er een kleine groep die zorgen heeft over de bestuurskracht.

In de focusgroepen kwam naar voren dat medewerkers verschillende positieve effecten ervaren sinds de ontvlechting. Een belangrijke factor is dat er intern binnen de gemeente minder afstand wordt gevoeld, zowel fysiek als in de onderlinge verhoudingen. Dit draagt eraan bij dat teams slagvaardiger kunnen opereren. Daarnaast werd benadrukt dat de organisatie in de dagelijkse praktijk weinig lagen kent. Dit maakt de lijnen korter en vergroot de bestuurskracht. Vooral het directe contact met bestuurders wordt daarbij als een versterkende factor gezien.

De focusgroep met medewerkers – die bovendien dicht bij de uitvoering zitten –, concretiseerde dit nog eens. Zij gaven aan dat de organisatie als één geheel functioneert, waarbij iedereen iets weet en het kleinschalige karakter zorgt voor nauwer contact. Daarbij wordt benadrukt dat er gezamenlijk veel kennis aanwezig is, juist doordat iedereen een beetje weet. Waar medewerkers in het verleden vaak specialistisch werkten, zijn zij binnen de huidige organisatie meer generalistisch geworden, wat de onderlinge samenwerking en flexibiliteit verder vergroot.

4.2 Impact ontvlechting publieke dienstverlening

Ook de impact van de ontvlechting op de **kwaliteit van de dienstverlening** wordt gematigd positief beoordeeld. Weliswaar geeft slechts 4,5% van de respondenten geeft een hoge score (9 of 10), Een

kleinen deel (4,5%) beziet de ontvlechting als zeer positief voor de dienstverlening (score 9 of 10). Tegelijkertijd geeft meer dan de helft (53,9%) een score van 7 of 8, wat duidt op een overwegend positieve waardering. De gemiddelde score van 6,6 bevestigt dit gematigd positieve oordeel. Opvallend is echter dat een aanzienlijk deel (41,6%) een lage score (6 of lager) geeft. Dit kan erop wijzen dat veel medewerkers geen duidelijke verbetering in de dienstverlening hebben ervaren.

4.3 Impact ontvlechting afstand inwoner-gemeente

De impact van de ontvlechting op de ervaren *afstand tussen inwoners* en de gemeentelijke organisatie wordt gematigd positief beoordeeld op een schaal van 1 tot 10. Uit de reacties (n=91) blijkt dat 12% van de respondenten uitgesproken positief is (score 9-10). De meerderheid (57%) geeft een positieve beoordeling (score 7-8). De gemiddelde score is 6,7 terwijl 31% van de respondenten een negatieve beoordeling geeft (score 0-6).

Op de vraag of de ontvlechting heeft geleid tot *meer contact* met inwoners ontstaat een gemengd beeld. Een deel van de medewerkers ervaart dit inderdaad: 13 medewerkers (13%) geven aan het geheel eens te zijn en 19 (20%) eens. Tegelijkertijd antwoordt 21 medewerkers (22%) neutraal, terwijl 10 (10%) het oneens zijn en nog eens 10 (10%) geheel oneens. Dit wijst op een duidelijke variatie in ervaringen, waarbij de effecten van de ontvlechting op het contact met inwoners niet eenduidig zijn.

4.4 Impact ontvlechting werkzaamheden ambtenaren

De ontvlechting van de gemeentelijke organisatie wordt door medewerkers overwegend positief beoordeeld. Daarbij moet worden aangetekend dat bijna de helft van de respondenten (n≈47) niet bij de gemeenten werkzaam was vóór de ontvlechting en dus geen directe vergelijking kan maken.

Op de stelling of de veranderingen door de ontvlechting hun *werk positief* hebben beïnvloed, is het oordeel uitgesproken positief: 28% van de medewerkers is het geheel eens en 47% eens met deze stelling. Een minderheid van 21% blijft neutraal en slechts 4% beoordeelt de invloed negatief. Dit wijst erop dat de ontvlechting volgens de meeste medewerkers een merkbaar gunstige impact heeft gehad op hun werkzaamheden.

Het beeld wordt genuanceerder wanneer gekeken wordt naar de ervaren *efficiëntie* van het werk. Slechts 19% is het geheel eens en 23% eens met de stelling dat hun werk efficiënter is geworden. De grootste groep (42%) blijft neutraal, terwijl 11% expliciet aangeeft dat hun werk niet efficiënter is geworden. Dit betekent dat de ontvlechting weliswaar als positief wordt ervaren in termen van werkbeleving en

inhoud, maar dat dit niet in alle gevallen gepaard is gegaan met een verbetering in de werkprocessen of productiviteit.

Samengevat overheerst bij medewerkers een positief beeld van de ontvlechting maar dit oordeel ligt in lijkt minder in meer efficiëntie te liggen dan in andere factoren zoals mogelijk beter onderling contact, kortere lijnen of ruimte voor eigen ideeën en initiatief.

4.5 Impact ontvlechting identiteit

De identiteit van de gemeentelijke organisatie wordt door de medewerkers (n=97) gematigd positief beoordeeld. 9% van de medewerkers ervaart de identiteit als sterk, terwijl een meerderheid van 52% dit in meer gematigde zin onderschrijft. Een kwart (24%) kiest voor een neutraal antwoord, terwijl 2% van mening is dat de gemeente geen sterke identiteit heeft.

Een meerderheid geeft aan dat de ontvlechting de *identiteit* van de gemeentelijke organisatie heeft versterkt (12 % geheel eens, 42% eens). Tegelijkertijd blijft 19% neutraal en 4% negatief. Deze spreiding laat zien dat de ontvlechting door een substantieel deel van de medewerkers wordt gezien als een versterking van de identiteit.

4.5 Impact ontvlechting interne relaties organisatie

De ontvlechting heeft over het algemeen een positieve impact gehad op de onderlinge contacten binnen de organisatie.³

Het contact tussen *bestuurders* en ambtenaren verbeterde volgens (58% (12% geheel eens, 46% eens), terwijl voor 20% de impact neutraal werd beoordeeld. Slechts 4% beoordeelde het als negatief. Ook de relatie met de *ambtelijke top* is in positieve zin beïnvloed door de ontvlechting. 7% van de medewerkers ziet een duidelijke en 47% een beperkte verbetering, terwijl 25% neutraal blijft en slechts 4% een verslechtering ervaart.

Het meest uitgesproken positief is het contact tussen *ambtenaren onderling*. Door de ontvlechting ervaart 29% van de medewerkers een

³ In de enquête is ook gevraagd naar de waardering van de onderlinge relaties. Hieruit kwam een positief beeld. Het contact tussen bestuurders (leden van het college B&W) en ambtenaren wordt door 59% als (geheel) goed ervaren, maar hier is de groep neutrale antwoorden met 20% iets groter dan bij het interne contact tussen ambtenaren. Voor het contact tussen raadsleden en ambtenaren is het beeld gemengd: slechts 13% is geheel eens, 10% eens, terwijl een groot deel (46%) neutraal reageert, wat logischerwijs voortkomt uit de verschillende en meer gescheiden rollen in het politieke bestel.

duidelijke en 48% een beperkte verbetering, terwijl slechts 2% een verslechtering signaleert en 7% neutraal blijft. Het contact met *raadsleden* laat daarentegen zien dat de ontvlechting nauwelijks effect heeft gehad. Slechts 3% van de medewerkers ervaart een duidelijke verbetering en 10% een beperkte, terwijl 46% neutraal blijft en 11% een verslechtering ervaart.

Samenvattend kan worden gesteld dat de ontvlechting de onderlinge collegialiteit binnen de organisatie heeft versterkt. Dit geldt zowel voor de relaties tussen ambtenaren onderling als voor de contacten met de ambtelijke top en het bestuur. De relatie tussen ambtenaren en de gemeenteraad daarentegen lijkt door de ontvlechting nauwelijks te zijn veranderd.

5. Slotbeschouwing

Uit het onderzoek komt een overwegend positief beeld naar voren van de gemeente Dantumadiel als werkgever. Medewerkers waarderen de organisatie, wellicht zelfs mede door de ontvlechting. De resultaten van de enquête – de nulmeting – laten zien dat de gemeente erin slaagt om een werkomgeving te bieden waarin medewerkers zich betrokken, gemotiveerd en professioneel erkend voelen. Dit beeld wordt bevestigd met de focusgroepen met medewerkers en leidinggevenden.

Op diverse bepalende factoren voor het goed functioneren van een ambtelijke organisatie worden hoge scores toegekend. Medewerkers prijzen met name de korte lijnen en de kansen die hen worden geboden. Er is sprake van een sterke mate van professionele autonomie: medewerkers ervaren dat zij verantwoordelijkheid krijgen en over voldoende ruimte beschikken om hun kennis en vaardigheden effectief in te zetten ten behoeve van de gemeentelijke organisatie.

De meeste medewerkers geven aan dat zij de ruimte krijgen om goed te kunnen presteren en daadwerkelijk bijdragen aan de organisatiedoelen. De mogelijkheden tot professionele ontwikkeling worden hier positief beoordeeld, zowel in de vorm van opleidingen als via interne doorgroeimogelijkheden.

Kenmerkend voor de medewerkers van de gemeente Dantumadiel is de betrokkenheid bij de publieke zaak. Werknemers zijn intrinsiek gemotiveerd om een bijdrage te leveren aan de samenleving. De tevredenheid over het werk is hoog. Afwisseling in taken, inhoudelijke uitdaging en de vrijheid om zelf invulling te geven aan het werk worden vaak genoemd als motiverende factoren. Een ruime meerderheid van de medewerkers zou de gemeente aanbevelen als werkgever, waarbij de positieve werksfeer, de kleinschaligheid en het vertrouwen dat zij ervaren nadrukkelijk worden genoemd.

Ook het beeld van de bestuurskracht van de gemeente is positief. Medewerkers beoordelen de aanwezige kennis en capaciteit – zowel op juridisch, financieel als beleidsmatig gebied – als toereikend tot goed. Er bestaat onder de medewerkers brede consensus dat de bestuurskracht van de gemeente niet is afgenomen door de ontvlechting, maar eerder is versterkt. Dit vertrouwen weerspiegelt zich ook in de beoordeling van de dienstverlening en de relatie tussen gemeente en samenleving. De ontvlechting lijkt op deze essentiële elementen van een effectieve en dienstbare overheid een gematigd tot positief effect te hebben gehad.

Het positieve beeld strekt zich bovendien uit tot de interne verhoudingen binnen de organisatie. De samenwerking tussen bestuur,

ambtelijke top en medewerkers wordt als beter ervaren. Er is sprake van goede relationele verhoudingen en een versterkt gevoel van onderlinge verbondenheid.

Op basis van de onderzoeksresultaten ontstaat het beeld van een kleinschalige gemeente met betrokken en competente medewerkers, met sterke onderlinge relaties en een stevige positie binnen de gemeenschap. De gemeente Dantumadiel laat hiermee zien dat bestuurskracht, effectiviteit en betrokkenheid niet per se samenhangen met schaalvergroting. De gemeente biedt juist een interessant alternatief binnen gemeenteland: *small is beautiful!* Of zoals één van de deelnemers aan de focusgroepen het muntte: "lyts mar krigel", klein maar dapper...

Literatuur

- A&O, Personeelsmonitor Gemeenten 2024, ingevulde gegevens gemeente Dantumadiel, 2 april 2025
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. (2000). Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off. New York: Cornell University Press.
- Deci, E.L, & Ryan, R.M. (2002): 'Overview of Self-Determination Theory: An Organismic Dialectical Perspective' in *Handbook of Self-Determination Research*, p. 3-34
- Hameduddin, T., & Engbers, T. (2021). Leadership and public service motivation: a systematic synthesis. *International Public Management Journal*, 25(1), 86-119.
<https://doi.org/10.1080/10967494.2021.1884150>

