

# Koersbepaling: Bouwen aan de gemeente Achtkarspelen



Februari 2024  
Versie: 4  
Auteur: Jelle van Ophoven, Iris van Gils  
en Auke de Ridder

## Inhoud

Inhoud .....	2
Foaropwurd .....	3
Leeswijzer.....	4
Aanleiding.....	5
Kenschets Achtkarspelen .....	6
Identiteit.....	7
Missie .....	8
Visie .....	9
Kernwaarden .....	10
Type gemeente.....	11
Samenwerking(en) .....	12
Bestuurlijk-ambtelijk samenspel .....	13

## Foaropwurd

De 'acht kerspelen' (Achtkarspelen, by de eastlike grins oan de Lauwers) binne wierskynlik troch de leauwensferkundiger Ludger stichte en kamen dêrtroch, doe 't dy letter biskop fan Munster waard, mei-inoar oan dit bisdom, wylst it oare Fryslân ûnder it geastlik gesach fan Utrecht stie.

Dat is nei alle gedachten de oarsprong fan de bestjoerlike ienheid Achtkarspelen.

Yn de 13e iuw waard Achtkarspelen in gritenij, oant de ynfiering fan de gemeentewet yn 1851 doe it de gemeente Achtkarspelen waard. En al hoe de wrâld om ús hinne feroare, wy bleaune ien gemeente mei hast deselde grinzen as hjoed de dei.

Wis wiene der feroarings: bygelyks Bûtenpost en net Stynsgea as haadplak. Der kamen doarpen by: lykas Surhusterfean, De Harkema, Twizelerheide en Boelensloane en inkelde doarpen binne no buorskippen. Achtkarspelen pakte in stikje Strobos fan Grinslân, wy rekken yn de oarloch in stikje by Rottefalle kwyt.

Mar foar de rest: Achtkarspelen bleau wat it wie. Apart, eigensinnich, grutsk. In koersbepaling fan mear as 1000 jier.

Op 22 juni 2023 hat de ried it beslút naam: Achtkarspelen bliuwt in eigen gemeente. Gjin fúzje mei Tytsjerksteradiel. En no sil de ried him útsprekke hokker gemeente wy wêze wolle en kinne. De Koersbepaling. In fraach dy't yn de ferliene twa iuwe, al dan net bewust, grif faker foarby kaam is. Want eins binne jo alle dagen de koers oan it útsetten.

Mei help van it buro Rijnconsult en de ynbring fan ynwenners, meiwurkers en riedsleden is dizze skets makke. Miskien net hiel ferrassend, gjin folslein nije dingen, mar foar it beslút op 29 febrewaris 2024 wol fan belang. Wylst dernei ek de koersfertaling komt: wat betsjut is foar ús ynwenners, ús meiwurkers, ús Achtkarspelen. Dat is it belang fan dit stik.

De portefeuillehâlders,

Tjibbe Brinkman

Oebele Brouwer

## Leeswijzer

De Koersbepaling (Q4 2023 – Q1 2024) en Koersvertaling (Q1 – Q2 2024) vormen de basis voor het opbouwen van de ambtelijke organisatie Achtkarspelen. Dit document bevat de Koersbepaling voor de nieuwe organisatie van de gemeente Achtkarspelen. De fase van Koersbepaling is de opmaat naar de verdere opbouw van de organisatie en het daarbij horende inrichtingsplan. Het geeft als het ware de handvatten om de fase Koersvertaling vorm te kunnen geven. In die fase wordt verder nagedacht over de inrichting van de organisatie. De inrichting moet uiteindelijk leiden tot het kunnen uitvoeren van de (wettelijke) taken van de gemeente.



In dit document komen de in de potloodschets (gepresenteerd aan de gemeenteraad op 16 januari 2024) genoemde onderwerpen als hoofdstukken terug. De aanleiding voor het opbouwtraject wordt kort aangehaald om daarna in te zoomen op de kenmerken van de gemeente Achtkarspelen, de inwoners en hun historie.

De missie, visie en kernwaarden maken vervolgens duidelijk waar de gemeente Achtkarspelen voor staat. Om de doelen van de gemeente te realiseren is een organisatie nodig die past bij de ambitie van de gemeente. Om het type gemeente te duiden wordt gebruik gemaakt van de typering: uitvoeringsgemeente, netwerkgemeente en regiegemeente. In het hoofdstuk over het 'type gemeente' wordt dit nader toegelicht, waarna nog specifiek gekeken wordt naar de samenwerkingen. We sluiten het document af met een beschrijving van het bestuurlijk-ambtelijk samenspel in de nieuwe constellatie.

## Aanleiding

De gemeenten Tytsjerksteradiel en Achtkarspelen hebben op 22 juni 2023 het besluit genomen de samenwerking in de werkmaatschappij 8KTD te stoppen. In de praktijk betekent dit dat er na tien jaar afscheid wordt genomen van 8KTD, dat de organisatie wordt ontvlochten en dat beide ambtelijke organisaties opnieuw opgebouwd worden en per 1 januari 2025 zelfstandig verder gaan.

Leidend voor de **opbouw** van de ambtelijke organisatie is het antwoord op de vraag 'Wat voor type gemeente wil Achtkarspelen zijn vanaf 2025'. Het voorliggende document is het product van deze fase en wordt **koersbepaling** genoemd. De vervolgstap is de koers in praktijk tot uitvoer brengen. Dit stelt eisen aan de op te bouwen ambtelijke organisatie en de aansturing daarvan. Dit wordt **koersvertaling** genoemd. De uitwerking hiervan maakt geen onderdeel uit van **koersbepaling** maar is een aanvullend document en maakt deel uit van het totaal aan documenten voor de **opbouw**.



## Kenschets Achtkarspelen

De gemeente Achtkarspelen ontleent de naam aan de acht oorspronkelijke 'kerspelen'. Kerspelen waren gebieden die onder het gezag konden vallen van een parochie of kerkkapel maar ook onder een burgerlijke overheid. Hoe dan ook wordt het gebied van het huidige Achtkarspelen voor het eerst in de boeken opgetekend rond het jaar 1475. Achtkarspelen had lange tijd een bijzonder plaats in Friesland: het maakte namelijk onderdeel uit van het bisdom Münster in tegenstelling tot de rest van Friesland. De dorpen en kernen van Achtkarspelen kennen een rijke geschiedenis. Niet zozeer dat de gemeenschap vermogend was, integendeel, Achtkarspelen was een plek waar inwoners moesten zien rond te komen van een ronduit schamel inkomen. Veel inwoners leefden onder erbarmelijke omstandigheden en moesten zien te overleven van dat wat het land hen gaf. We kunnen spreken over een gebied van armoede dat zeker tot de tweede wereldoorlog heeft geduurd. Dit 'bestaan' heeft tot op de dag van vandaag zijn sporen nagelaten. Sporen die niet te ontkennen of weg te poetsen zijn en vanuit de historie van invloed zijn op de ontwikkeling van de gemeente.



Bij invoering van de gemeentewet in 1851 werd de gemeente Achtkarspelen geformaliseerd. De gemeente telt anno 2023 28.149 inwoners (CBS). Achtkarspelen bestaat uit de kernen: *Surhústerfean, Bûtenpost, De Harkema, Koatstertille, Twizelerheide, Droegeham, Surhuzum, Stynsgea, Boelensloane, Twizel en Gerkeskleaster-Strobos*. Al deze dorpen hebben een sterke eigen identiteit maar zeker ook veel overeenkomsten.

De mienskip\* is altijd sterk aanwezig geweest in Achtkarspelen en dat is nog steeds zo. Kijkend naar achterliggende cijfers, tekent zich een bovengemiddeld beeld af wat betreft tevredenheid over de gemeenschap. Zo worden de inspanningen van de gemeente beoordeeld met een 6,8 (tegenover 6,7 nationaal), wordt in 69% van de gevallen aangegeven dat buurtbewoners voor elkaar klaarstaan (tegenover

57%) en is het percentage gelukkige inwoners 91,4% (tegenover 89,9%) (bron: [Waarstaatjegemeente.nl](http://Waarstaatjegemeente.nl)).

### \*Mienskip, wat wordt daarmee bedoeld?

Het is een veelgehoord begrip waar zowel raadsleden, collegeleden, ambtenaren en mensen uit de dorpen betekenis aan weten te geven. Die betekenis is niet eenduidig en kent hier en daar verschillen, maar in essentie gaat het over: **een lokale gemeenschap van inwoners die naar elkaar omkijken en zich voor elkaar in willen zetten**. Het is dan ook belangrijk om met dit begrip rekening te houden in de ontwikkeling van de organisatie en waar deze in essentie aan bij moet dragen.

## Identiteit

*- Bij het opbouwen van een zelfstandige gemeente is het van belang om uit te gaan van de eigen identiteit van Achtkarspelen: wie zijn we, waar komen we vandaan en wat kenmerkt ons? Deze identiteitskenmerken, het DNA van de gemeente, zijn richtinggevend in hoe de verdere koers (missie, visie, kernwaarden) wordt vormgegeven. De identiteit zou uiteindelijk zichtbaar moeten worden in het handelen van de gemeente. Het hangt daarmee sterk samen met de missie en visie. -*

De geschiedenis van Achtkarspelen wordt levend beschreven in het boek 'Al mijn moeders' van Anita Terpstra. Op een beeldende manier weet zij de oorsprong van de identiteit van Achtkarspelen te vatten:

- Toen gezien als verwildering, anno nu de bron van **zelfredzaamheid**
- Toen gezien als onhandelbaar, anno nu de bron van **eigenzinnigheid**
- Toen gezien als asociaal, anno nu de bron van **saamhorigheid**

Uit de opgehaalde informatie van de raad, omgeving en medewerkers is een aantal begrippen naar voren gekomen die de identiteit duidelijk typeren. Deze begrippen zijn in overeenstemming met hetgeen Anita Terpstra optekende..



- **Fries** is onderdeel van de identiteit, zowel op het gebied van taal, als ook het gevoel en de achtergrond van de inwoners.
- **Ondernemerschap** is kenmerkend voor de inwoners. Mensen gaan graag aan de slag, zijn gewend om 'de handen uit de mouwen te steken' en waar mogelijk 'doppen zij hun eigen boontjes'.
- **Vrijgevochten** komt voort uit het verleden, mooi omschreven in het boek 'Al mijn moeders'. Mede ingegeven door de bijzondere positie die Achtkarspelen in het verleden had in Friesland en de daarmee samenhangende hoge mate van saamhorigheid binnen de gemeente.
- **Trots** staat in het verlengde van vrijgevochten. Inwoners zijn trots op elkaar, op de historie en op de gemeenschap.
- **Gemeenschap/mienskap**, deze neemt een bijzondere plaats in. Het is de bron van saamhorigheid, initiatief en betrokkenheid. De mienskap komt dan ook expliciet terug in de missie en visie van de gemeente.
- **Lokaal actief verenigingsleven** maakt dat de gemeente zo'n prettige plek is om te wonen en recreëren. Er is een hoge mate van betrokkenheid van de gemeenschap.

## Missie

*- De missie is de bestaansreden van een organisatie, gevat in een korte beschrijving. Het is een weergave van de doorlopende opdracht, waarvoor de gemeente aan de lat staat. Daarmee biedt een heldere missie houvast voor het handelen en vormgeven van de ambtelijke organisatie. -*

De nieuwe missie is herkenbaar omdat het kenmerken heeft van dat waar Gemeente Achtkarspelen nu al aan werkt. Los daarvan zijn er essentiële zaken toegevoegd wat de missie meer toespitst op de huidige en toekomstige context. Op basis van de opgehaalde informatie is de huidige missie verder gespecificeerd en legt de nadruk op: 1. dienstbaarheid aan inwoners; 2. benoemen van de mienskip; 3. dienstverlenende houding; 4. dat we het samen doen.

De missie is als volgt geformuleerd:

*Wy binne tsjinstber oan de belangen fan ús mienskip. Wy behertigje dy optimaal troch tsjinstferlienend gear te wurkjen oan in leefomjouwing dêr 't elkenien noflik yn wenje, leare, wurkje en rekrearje kin.*

*Wij zijn dienstbaar aan de belangen van onze mienskip. We behartigen deze optimaal door dienstverlenend samen te werken aan een leefomgeving waarin iedereen prettig kan wonen, leren, werken en recreëren.*



## Visie

*- De visie omschrijft het gedroomde, ambitieuze, toekomstbeeld van een organisatie. Het beschrijft waar naartoe gewerkt wordt als gemeente.-*

De raad heeft aangegeven het belangrijk te vinden de volgende begrippen terug te laten komen in de visie van Gemeente Achtkarspelen.

- *Betrouwbaar* is het leveren van juiste en tijdige informatie, in het nakomen van afspraken, in het zijn van een goede samenwerkingspartner en in het doen wat we zeggen en zeggen wat we doen.
- *Toegankelijk* is laagdrempeligheid, zowel letterlijk als figuurlijk. Inwoners moeten makkelijk terechtkunnen, niet van het kastje naar de muur gestuurd worden en dat zowel in het Nederlands als Fries.
- *Verbindend* is de manier van (samen)werken. In verbinding met zowel inwoners, ondernemers als maatschappelijke samenwerkingspartners.
- *Daadkrachtig* slaat tot slot op de manier van werken en helpen. Wens is hierin zo proactief mogelijk te zijn, waarbij besluitvorming snel verloopt en er gehandeld wordt naar de bedoeling

De visie is als volgt geformuleerd:

*Wy binne in betroubere, tagonklike en diedkrêftige gemeente. Yn nauwe ferbining mei de mienskip leverje wy tsjinstferliening dy 't op in realistyske wize oanslút by it ferlet fan ús ynwenners, ûndernimmers en maatskiplike gearwurkingspartners.*

*Wij zijn een betrouwbare, toegankelijke en daadkrachtige gemeente. In nauwe verbinding met de mienskip leveren wij dienstverlening die op een realistische manier aansluit bij de behoeften van onze inwoners, ondernemers en maatschappelijke samenwerkingspartners.*

## Kernwaarden

- Kernwaarden zijn de waarden die centraal staan in de gemeentelijke organisatie: de waarden en normen van de organisatie. Ze zijn richtinggevend in hoe er gewerkt wordt en laten zien waar we in geloven en naar handelen. -

Met de huidige kernwaarden als referentiepunt zijn de nieuwe kernwaarden als volgt geformuleerd:

<b>Betrouwbaar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• We werken vanuit vertrouwen in de mienskip en elkaar. Daarin zijn we eerlijk, integer, zorgvuldig en transparant. We doen wat we zeggen en zeggen wat we doen.</li></ul>
<b>Dienstbaar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• We zetten ons met passie in voor de publieke zaak, door pro-activiteit en een mentaliteit van 'mogelijk maken'. We realiseren ons daarbij dat niet alles kan.</li></ul>
<b>Plezier</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• We voelen ons thuis bij en verbonden met de gemeente Achtkarspelen en zijn trots op onze gezamenlijke resultaten. We nemen tijd voor echte ontmoeting. In Achtkarspelen is het plezierig werken.</li></ul>
<b>Verbinding</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• We zijn samen verantwoordelijk voor onze dienstverlening. We staan in nauwe verbinding met de mienskip en betrekken en benutten ieders deskundigheid.</li></ul>
<b>Verantwoordelijk</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• We nemen en krijgen de verantwoordelijkheid om samen vastgestelde doelen te behalen. We nemen op een professionele manier verantwoordelijkheid voor ons werk en we vertellen graag over wat we doen.</li></ul>

## Type gemeente

*- De hoofdvraag bij het nadenken over de typering van de gemeente, is: "wat voor gemeente wil Achtkarspelen zijn?". Om hier een antwoord op te geven, wordt gebruik gemaakt van de typering uitvoeringsgemeente, netwerkgemeente (onderverdeeld in lokaal en regionaal) en regiegemeente. De opties 'ambtelijke fusie' en 'opportunistische gemeente' zijn in de verdere uitwerking buiten beschouwing gelaten. Eerstgenoemde is namelijk waar nu vandaan wordt bewogen, laatstgenoemde wordt juist, door het maken van duidelijke keuzes, voorkomen. -*

Een type gemeente moet passen bij de beschreven missie, visie en kernwaarden en volgt op de vraag: hoe gaan we die het best verwezenlijken en in de praktijk brengen? Daarnaast moet het gekozen type gemeente aansluiten bij de inhoudelijke ambities, zoals onder andere verwoord in het Bestuursakkoord. De keuze voor een bepaald type is niet absoluut: op aspecten kan er (bewust) van worden afgeweken, zowel in het heden als bij toekomstige ontwikkelingen. 'Bewust' is hierin het sleutelbegrip. Door voor een bepaald type te kiezen en daar alleen gegrond van af te wijken, blijf je als gemeente consistent en duidelijk naar zowel de eigen organisatie, partners in de omgeving als naar inwoners en ondernemers.

### **Type gemeente passend bij Achtkarspelen: de uitvoeringsgemeente**

Op basis van de opgehaalde informatie, komt de voorkeur voor een uitvoeringsgemeente naar voren. Redenen voor deze keuze, zijn onder andere het bieden van goede dienstverlening, dichtbij de inwoners, vanuit een directe betrokkenheid en met daadkracht. Daarin sluit dit type gemeente aan bij de missie, visie en kernwaarden. Ook voor wat betreft de ambities past het zijn van een uitvoeringsgemeente. De nadruk ligt op lokaal het verschil maken en niet zozeer 'haantje de voorste' willen zijn op bijvoorbeeld grote regionale of nationale beleidsontwikkelingen.

Als uitvoeringsgemeente focust Achtkarspelen op een zo excellent mogelijke uitvoering van de (wettelijke) taken, waarbij (de meeste) strategische dossiers of complexe taken, elders belegd worden. De nadruk ligt op de uitvoering, wat burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties daarvan merken in het dagelijkse wonen, werken en leven. De verbinding met de gemeenschap/mienschap is dan ook belangrijk, om hun wensen te kunnen vertalen naar kaders voor de uitvoering. Voor beleidscapaciteit wordt bewust gekozen, passend bij een gemeente met gerichte strategische uitdagingen/ ambitie. Tegelijk vraagt het om een organisatie die het 'regionale spel' kan spelen als het gaat om ambtelijke en bestuurlijke samenwerking.

Organiseren in netwerken en samenwerkingen op onderdelen blijft cruciaal. Om dit goed te kunnen doen is het noodzakelijk strategisch vermogen te hebben en te ontwikkelen in de organisatie, maar dan wel op basis van expliciete keuzes op bepaalde thema's of om een bepaalde positie in te kunnen nemen. Bestaande samenwerkingen (niet zijnde de Werkmaatschappij 8KTD) blijven in stand.

Daarnaast moet er kritisch gekeken worden naar de werkzaamheden die als het ware 'terug komen' naar de eigen organisatie; dus met een 'Uitvoering-tenzij' bril op. In de afweging: zelf doen, samen doen of door anderen laten doen, ligt de focus op zoveel mogelijk zelf doen, met als doel directe invloed en impact op de omgeving. Aanvullend zijn er mogelijkheden om onderwerpen in lokale netwerken (binnen de gemeentegrenzen), regionale netwerken (bovengemeentelijk) of op regiebasis te beleggen. Op enkele onderdelen zal er op regiebasis worden gewerkt (denk aan daadwerkelijke uitvoering van grootschalige projecten). Specifieke kennis en kunde is iets dat de gemeente logischerwijs niet zelf in huis heeft. Invulling geven aan dit soort werkzaamheden zal dan mogelijk plaatsvinden op regiebasis.

## Samenwerking(en)

*- Gemeenten werken samen. Deels is dit wettelijk ingegeven in bovengemeentelijke samenwerkingen, zoals de veiligheidsregio, jeugdzorg en een GGD, deels komt dit voort uit de meerwaarde die een gekozen samenwerking kan bieden, zoals recreatieschap Marrekritte en Jobinder. -*

Organiseren in netwerken en samenwerkingen is op onderdelen cruciaal. Om dit goed te kunnen doen is het noodzakelijk hiervoor voldoende strategisch vermogen te hebben en te ontwikkelen in de organisatie, maar dan wel op basis van expliciete keuzes.

Uitgangspunt bij de opbouw van de nieuwe gemeente is dat de huidige samenwerkingen (niet zijnde de werkmaatschappij 8KTD) in stand blijven. Dat geeft duidelijkheid en voorkomt ook dat alles, tegelijkertijd, in de steigers gezet wordt. Kijkend naar het huidige samenwerkingslandschap van de gemeente Achtkarspelen, dan valt op dat 1. de oriëntatie sterk op Friesland is gericht; 2. er veelal door middel van Gemeenschappelijke Regelingen wordt gewerkt.

Vanuit de gemeenteraad zijn aandachtspunten meegegeven over samenwerking door middel van een regionaal netwerk of een regiesamenwerking:

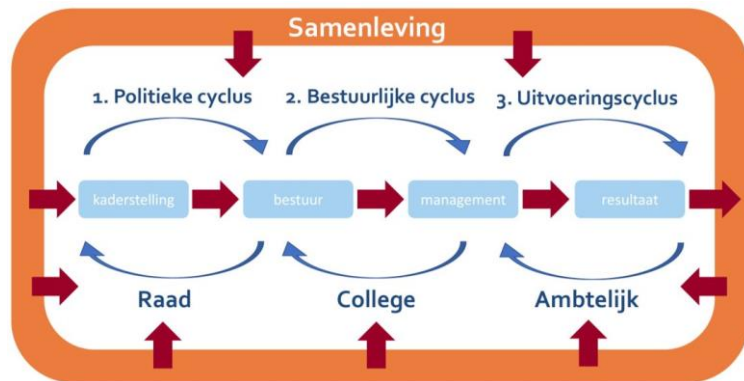
- Bij voorkeur geen éxtra samenwerkingen, maar gebruikmaken van verbanden die er al zijn en daarbinnen eventueel uitbreiden.
- Specifieker: bij voorkeur geen aanvullende Gemeenschappelijke Regelingen (GR), om zo goed mogelijk grip te kunnen hebben en houden. Dit was ook één van de argumenten voor de algehele ontvlechting en daarmee goed te verklaren.
- Vanuit het Bestuursakkoord worden een tweetal buurgemeenten expliciet genoemd om 'de banden mee aan te halen': Smallingerland en Westerkwartier

Als gevolg van te maken keuzes in de opbouw van de eigen gemeentelijke organisatie, lijkt het waarschijnlijk dat er op een aantal gebieden wel degelijk aanvullende of nieuwe samenwerking moet worden aangegaan. Of eventuele toekomstige samenwerkingen binnen of ook buiten de provinciegrenzen liggen is sterk afhankelijk van het onderwerp. In de komende jaren zal blijken in hoeverre dit aan de orde zal zijn.

## Bestuurlijk-ambtelijk samenspel

- Bij een 'eigen ambtelijke organisatie' zijn de lijnen naar het bestuur en de raad korter en (bij)sturing directer, dan wanneer deze op afstand staat zoals in de huidige situatie het geval is. Dit maakt dan ook, dat er vanaf 2025 een andere bestuurlijk-ambtelijke dynamiek zal ontstaan. Het is van belang om hiervan bewust te zijn en stil te staan bij wat ieders rol is (en wat niet), zodat er prettig én productief kan worden samengewerkt. -

Toelichting: de raad stelt op basis van politiek mandaat de kaders en controleert daarop, het college vertaalt deze kaders naar uitvoering, de ambtelijke organisatie adviseert het college over de kaders en voert uit. De gemeenteraad, college van B&W en de ambtelijke organisatie ontvangen input uit de samenleving, die wordt vertaald in kaders, beleid en naar uitvoering.



De verschillende taken en verantwoordelijkheden vanuit deze vier rollen (samenleving, gemeenteraad, college van B&W en de ambtelijke organisatie), zijn na raadpleging van de raad expliciet gemaakt, waaruit het volgende beeld geschetst kan worden:

- *Samenleving*: wordt zoveel mogelijk betrokken bij de gemeente, door participatie, meedoen, het agenderen van lokale onderwerpen en vraagstukken en het initiëren van ideeën. Dit vraagt van de samenleving ook het nemen van eigen verantwoordelijkheid.
- *Gemeenteraad*: heeft de rol van volksvertegenwoordiger, waarin de raadsleden dienstbaar zijn aan de maatschappij; initiëren (op basis van signalen van groepen, vertegenwoordigingen van inwoners en ondernemers) en agenderen van lokale vraagstukken (ombudsfunctie). Daarnaast stelt de raad (financiële) kaders en controleren ze het college. De raad neemt politieke besluiten.
- *College van B&W*: bestuurt de gemeente op dagelijkse basis, vormt daarmee ook de verbinding tussen de raad en de ambtelijke organisatie. Het college informeert de raad over voortgang, toetst op doelstellingen en haalt signalen op uit de organisatie. Het verbinden van de bestuurlijke en ambtelijke organisatie, loopt via de/ onder verantwoordelijkheid van de gemeentesecretaris/algemeen directeur.
- *Ambtelijke organisatie*: is verantwoordelijk voor de uitvoering. De ambtelijke organisatie stelt kennis en kunde ter beschikking, werkt binnen de wettelijke kaders en neemt ook zelf verantwoordelijkheid door het signaleren en agenderen. Hieraan wordt onder meer invulling gegeven door verbindingen te maken, te communiceren en zowel het bestuur als inwoners te ondersteunen.

### Het samenspel

Om het bestuurlijk-ambtelijk samenspel productief en gezond vorm te geven, is rolzuiverheid en respect voor elkaars rol, belangrijk. Het samenspel krijgt pas echt vorm, daar waar er interactie en uitwisseling is tussen de verschillende rollen. De daadwerkelijke manier van samenspel zal het in de verdere ontwikkeling van Gemeente Achtkarspelen worden ontwikkeld. Zo'n ontwikkeling gaat verder dan alleen theorie, het gaat ook om samen oefenen en doorleven. Bestuurlijk-ambtelijk samenspel is dan ook iets dat voortdurend de aandacht verdient.



[www.achtkarspelen.nl](http://www.achtkarspelen.nl)



**achtkarspelen**  
GEMEENTE