



04 /23



AANZET TOT EEN KENNISNETWERK BIJ HET PROGRAMMA LEEUWARDEN OOST

// INHOUDSOPGAVE

INLEIDING	3
ORGANISATIE VAN HET KENNISNETWERK VOOR LEEUWARDEN OOST	5
FUNCTIONEREN VAN HET KENNISNETWERK.....	7
THEORETISCHE VERDIEPING	9
BIJLAGE BRONNEN	11

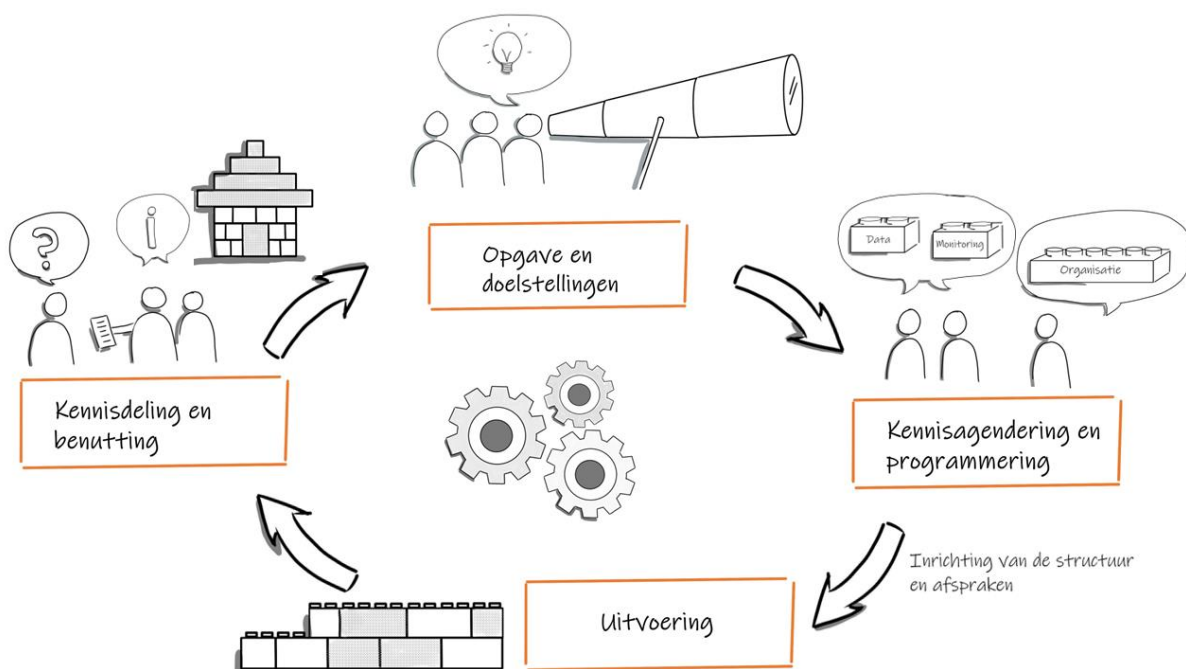
// INLEIDING

Het programma Leeuwarden Oost heeft als ambitie in 20 jaar de generationele armoede van vijf wijken in Leeuwarden te doorbreken. Het gaat om: Bilgaard, de Vrijheidswijk, Oud-Oost, Camminghaburen en Heechterp-Schieringen. Daartoe zijn binnen het ambitiedocument vier pijlers gedefinieerd waarbinnen samen met circa 50 partners aan een groot aantal maatregelen ('interventies') wordt gewerkt. De vier pijlers, leren, werken, gezondheid en wonen, zijn later aangevuld met de pijlers bewonersparticipatie en veiligheid.

Planbureau Fryslân is door het programmateam van Programma Leeuwarden Oost gevraagd een kennisnetwerk bij het programma Leeuwarden Oost op te starten ('kwartiermaken'). Binnen dit kennisnetwerk ligt de focus op het maken en verspreiden van kennis over de effectiviteit van de interventies. Ook kan met partners en kennisinstellingen nagedacht worden over nieuwe interventies, welke kennisvragen daarbij spelen en hoe te komen tot antwoorden.

Deze opdracht past binnen de missie van het planbureau: de bestuurskracht van Fryslân te versterken door presentatie en analyse van data. Hieronder vallen onder andere de diverse monitoren die nog elk jaar worden uitgebreid en doorontwikkeld. Daarnaast doet het planbureau panelonderzoek en zijn er met vier regio's meerjarige afspraken over regioscans en verdiepend onderzoek. Voor deze regio's worden lerende evaluaties uitgevoerd en monitoringsystemen opgezet. Het planbureau ontwikkelt zich op dit moment door richting het organiseren van kennis, denk daarbij aan diverse kennisschakelpunten voor de sociale, economische en ruimtelijk domeinen.

Het daarbij gebruikte model voor een kennisinfrastructuur staat hieronder weergegeven. Uitgangspunt is bovenin de 'opgave', in dit geval het doorbreken van de generationele armoede in Leeuwarden Oost. Uit deze opgave vloeien kennisvragen voort. Voor Leeuwarden Oost heeft Planbureau Fryslân een kennisagenda gemaakt. Wanneer de kennisvragen nog niet belegd zijn in een al lopend onderzoek, volgt de programmering van onderzoek. Voor Leeuwarden Oost zijn kennisinstellingen uitgenodigd om met een voorstel te komen. Dit matchingsproces is onderdeel van de organisatie van het kennisnetwerk, evenals het bewaken van de kwaliteit van het onderzoek. De uitkomsten van het onderzoek leiden eventueel tot bijsturing (de benutting) en kunnen (breed) gedeeld worden. Ook de wijze van kennisdeling is een verantwoordelijkheid voor het kennisnetwerk.



Figuur 1. Model voor kennisinfrastructuur

Leeswijzer

Deze rapportage schetst de mogelijkheid van een kennisnetwerk voor Leeuwarden Oost en geeft een aanzet daartoe. Belangrijk onderdeel van het kennisnetwerk is de kennisagenda: met welke vraagstukken moeten we aan de slag? De kennisagenda 1.0 is als afzonderlijk document bijgevoegd.

Verantwoording

Kennisagenda's kunnen op verschillende manieren tot stand komen. In dit geval is ervoor gekozen om de kennisbehoefte van de pijlercoördinatoren als uitgangspunt te nemen. Complicerende factor daarbij was dat het Ambitiedocument van november 2021 geen bruikbaar vertrekpunt bleek, de daarin genoemde interventies waren nog niet 'af'. Daardoor liep het proces van het programmaplan en de kennisagenda gelijk op met als gevolg dat voor het maken van de kennisagenda veel meer tijd nodig bleek dan was gepland en overeengekomen. Dit is een leerpunt.

Deze rapportage is tot stand gekomen op basis van interviews met de pijlercoördinatoren, vertegenwoordigers van kennisinstellingen en andere betrokkenen (zie voor bronnen de bijlage). De gesprekken met de kennispartners gingen over de organisatie van het kennisnetwerk, hoe zij hun inbreng zien en welke afspraken nodig zijn om het proces van kenniscirculatie in gang te zetten en te houden. Informatie over het doen van gezamenlijk onderzoek haalden we uit literatuur, zie bijlage.

De opdracht is afgesloten met een workshop. In de workshop kwamen de kernwaarden van het kennisnetwerk aan de orde. Verder werden enkele openstaande vragen rond de organisatie van het netwerk besproken. De uitkomsten daarvan zijn verwerkt in dit rapport. Tijdens het tweede deel van de workshop is besproken welke vragen op de kennisagenda voor de kennispartners interessant zijn om op te pakken.

De resultaten van de uit te voeren onderzoeken zijn met name voor de pijlercoördinatoren en de partners van belang (ten behoeve van bijsturing), maar ook voor andere wijken die aan dezelfde problematiek werken en wellicht ook voor de kennisinstellingen die de nieuwe kennis kunnen verwerken in hun curriculum.

// ORGANISATIE VAN HET KENNISNETWERK VOOR LEEUWARDEN OOST

Wat is een kennisnetwerk en wat zijn de voordelen ervan?

Een kennisnetwerk is een groep mensen (die organisaties of andere netwerken vertegenwoordigen) die vanuit een gemeenschappelijk belang of passie informatie, kennis en ervaringen uitwisselt. Voor Leeuwarden Oost is het netwerk de plaats waar hun kennisvragen gekoppeld worden aan instellingen die (mensen kennen die) veel weten over bepaalde onderwerpen (applied science) of daar onderzoek naar willen doen. Met inzet van het netwerk kan voorkomen worden dat onderzoek gedaan wordt naar kennis die er al is en kunnen nieuwe onderzoeksresultaten breed gedeeld worden. Het is dus een efficiënte manier van kennis maken en delen. Bovendien kan binnen het netwerk de kwaliteit van het onderzoek geborgd worden. Door de korte lijnen kan er goed worden samengewerkt en leren de kennisinstellingen ook van elkaar (wederkerigheid, brengen én halen).

Een kennisnetwerk bestaat uit de volgende onderdelen:

- Vertegenwoordigers van het programmateam
- Vertegenwoordigers van de kennisinstellingen
- Een coördinator/ aanjager
- Een kennisagenda en -programming
- Bestaande kennis en data, vertegenwoordiger monitoren
- Onderzoeken/ kennis maken en delen
- Relatie met andere netwerken

Programmteam Leeuwarden Oost

Het Programmteam van Leeuwarden Oost bestaat uit de programmamanager, programmacontroller, tevens verantwoordelijk voor de monitoring, de coördinatoren van de pijlers, communicatie en ondersteuning. Het programmteam realiseert samen met een netwerk van circa 50 partners de vele interventies die allemaal gericht zijn op het bereiken van de doelen van het programma. Het netwerk van 50 partners is niet hetzelfde als het kennisnetwerk.

Het kennisnetwerk heeft als aanjager een coördinator nodig, een verbinder tussen de praktijk van Leeuwarden Oost en de wereld van kennisinstellingen. Iemand die dicht bij het programmteam zit, en naast netwerkvaardigheden ook kennis van onderzoeksmethoden heeft. Voor deze functie zullen ook middelen nodig zijn. De programmamanager heeft de vertegenwoordigers van de kennisinstellingen gevraagd om na te gaan of er binnen hun organisatie iemand is die de rol van coördinator zou kunnen invullen.

De rol van de pijlercoördinatoren: bron van kennisvragen, stellen hun deel van de kennisagenda vast, schuiven incidenteel aan, zijn contactpersoon naar partners die interventies uitvoeren en linken partners aan onderzoek.

Datacentre Sociaal Domein en Statistiek & Onderzoek

Leeuwarden Oost heeft samen met het Datacentre Sociaal Domein een monitorsysteem opgezet waarmee de doelrealisatie gevolgd kan worden. Afdeling Statistiek & Onderzoek van de gemeente doet panelonderzoek bij inwoners van de gemeente Leeuwarden en kan daarbij rekening houden met specifieke vragen voor Leeuwarden Oost. Datacentre Sociaal Domein en Statistiek & Onderzoeken maken een datacatalogus waarin kennispartners kunnen zoeken naar gegevens die beschikbaar voor hen zijn.

Deelnemende kennisinstellingen

Een aantal kennisinstellingen heeft zich als partner verbonden aan het programma Leeuwarden Oost. Dit zijn NHLStenden, Campus Fryslân/RUG, Van Hall Larenstein en Planbureau Fryslân. De mbo-scholen zouden in een later stadium ook onderdeel kunnen gaan uitmaken van het kennisnetwerk. Het idee is dat iedere kennisinstelling zich door één of twee coördinerende mensen laat vertegenwoordigen binnen het netwerk. Van belang is dat de vertegenwoordigers van de kennisinstellingen bekend zijn met de mogelijkheden van hun organisatie en zodoende namens die organisatie kunnen spreken. Zij hebben op hun vakgebied connecties met andere netwerken, waaruit ze kennis ten dienste van Leeuwarden Oost kunnen stellen.

Belang van de kennisinstellingen

De kennisinstellingen brengen veel praktijkkennis in en hebben als begeleiders van studenten een leerdoel. Studenten worden ingezet bij onderzoek voor Leeuwarden Oost (bijv. stages), maar ook bij het ontwerpen van onderzoek (via ateliers). Ook het ophalen van nieuwe kennis is een belang van de kennisinstellingen. Daarbij speelt voor de RUG en in mindere mate ook voor het planbureau de mogelijkheid om wetenschappelijke kennis te verspreiden (met publicaties). Planbureau Fryslân is geen onderwijsinstelling, maar heeft als missie de beleids- en bestuurskracht van Fryslân te vergroten. Daartoe kan zij kennis van en ervaring met verandertheorie, lerende evaluaties, monitoringsystemen en het organiseren van kenniscirculatie inbrengen. Tevens is het planbureau bij de onderzoeksprogrammering van Data Fryslân betrokken zodat Data Fryslân voor Leeuwarden Oost ingezet wordt. Nieuwe kennis van Leeuwarden Oost kan de kennisinstelling inbrengen bij andere Friese kennisnetwerken.

Campus Fryslân/RUG probeert met een fonds studenten uit Leeuwarden Oost financieel te ondersteunen tijdens hun studieperiode.

Rol coördinator van het kennisnetwerk

Deze coördinator organiseert de bijeenkomsten van het kennisnetwerk en agendeert (i.o.m. de pijler coördinatoren), zorgt met vertegenwoordigers van kennisinstellingen dat kennisvragen gematcht worden met 'kennisaanbod', adviseert het programmateam over de verstrekking van onderzoeksopdrachten, bewaakt kwaliteit van onderzoeksvoorstellen (aanpak) en -resultaten, faciliteert dat kennis wordt gebruikt (loops) en organiseert dat nieuwe kennis (breed) wordt gedeeld. Vanuit deze rol dient de coördinator te beschikken over kennis van onderzoek, organisatorische en netwerkkwaliteiten.

Governance

Vanuit het belang van draagvlak is het verstandig de kennisagenda en kennisprogrammering getrapt vast te stellen. Ten eerste stellen de pijlercoördinatoren hun deel van de kennisagenda vast. De kennisinstellingen stellen de eigen programmering van onderzoek vast. Vervolgens erkent het bestuur van Leeuwarden Oost met de vaststelling het belang van de kennisontwikkeling en het vrijmaken van middelen voor onderzoek. De programmacontroller contracteert na 'de matching' de betreffende kennisinstelling(en). Daarbij is cofinanciering voor de partner bespreekbaar.

Kernwaarden van het kennisnetwerk

De deelnemers van het kennisnetwerk onderschrijven de volgende kernwaarden:

- A. Bewoners centraal: de bewoners als uitgangspunt van het onderzoek.
- B. Het programma Leeuwarden Oost is van alle partners: de kennisinstellingen hebben een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het kennisnetwerk.
- C. Een lerende 'niet wetende' grondhouding: we staan open voor nieuwe inzichten, en nieuwe benaderingen omdat de vraagstukken van Leeuwarden Oost complex zijn.
- D. Onder kwaliteit van onderzoek verstaan we (onder andere) dat de uitkomsten bruikbaar zijn voor de praktijk.

// FUNCTIONEREN VAN HET KENNISNETWERK

Het kennisnetwerk komt periodiek bij elkaar met als opdracht de kenniscirculatie in stand te houden zoals geschetst in het model voor kennisinfrastructuur. Dat betekent concreet:

1. Het matchen van kennisvragen aan uitvoerenden van onderzoek
2. De mogelijkheid van samenwerking kan verkend worden
3. Het inbrengen van kennis uit andere (kennis)netwerken
4. Borgen van de kwaliteit van de onderzoeken
5. Delen van uitkomsten
6. Het maken van een volgende versie van de kennisagenda.

De kennisagenda is een levend document, de eerste versie van de kennisagenda is af: versie 1.0. Deze kennisagenda 1.0 bevat voornamelijk kennisvragen over de werking en doelrealisatie van de interventies uit het programmaplan Leeuwarden Oost. Een deel van de kennisvragen is reeds belegd bij partijen die onderzoek uitvoeren. Bij de openstaande kennisvragen blijkt een flinke overlap te zijn met de kennisagenda van het landelijke netwerk Wijkwijzer. Deze overlap is een bevestiging dat andere wijken met dezelfde vragen zitten. Binnen het kennisnetwerk van Leeuwarden Oost zal een link naar Wijkwijzer (www.wijkwijzer.org) onderhouden worden en nagedacht worden over de afstemming met onderzoeken die onder Wijkwijzer vallen.

Ter voorbereiding op 'de matching' tijdens het tweede deel van de workshop op 20 januari 2023 zijn kennisinstellingen geïnformeerd over de openstaande kennisvragen. Zij konden voorafgaand aan de workshop nadenken of en hoe zij willen inspelen op de kennisvraag. Tijdens bijeenkomsten van het kennisnetwerk kan per kennisvraag nagegaan worden of elders kennis aanwezig is en/of wie vanuit zijn expertise de meest aangewezen is om onderzoek te doen.

Linken met andere netwerken

Andere netwerken waarmee een link voorstelbaar is, zijn: Platform31, Friese Preventie Aanpak, Veiligheid, Woonagenda Friesland, collega's binnen NHLStenden, Alliantie van kracht (Veenkoloniën), Werkplaatsen Sociaal Domein, Regionale Kenniswerkplaats Jeugd, Aletta Jacobs School of Public Health en Healthy Ageing Netwerk Noord Nederland (HANNN). Het is van belang dat de kennis uit die andere netwerken ingebracht wordt in het kennisnetwerk Leeuwarden Oost.

Borgen van kwaliteit van onderzoek

Onderzoek is onafhankelijk onderzoek wanneer diegene die onderzoekt geen commerciële of politieke belangen heeft bij de uitkomsten van het onderzoek. Wanneer kwalitatief en kwantitatief onderzoek elkaar aanvullen, worden de bevindingen betrouwbaarder. Overwogen kan worden de aanpak van een onderzoek te bespreken tijdens bijeenkomsten van het kennisnetwerk (om op die manier de kwaliteit van het onderzoek te borgen). Voor het programmateam is het van groot belang dat de resultaten uit het onderzoek toepasbaar zijn, dat is dan ook voor hen een kwaliteitskenmerk (of iets dergelijks).

Delen van de uitkomsten van onderzoek

Wanneer een onderzoek afgerond is, heeft de coördinator van het netwerk de taak, de verspreiding van de nieuwe kennis op de agenda van het kennisnetwerk te zetten. Zo wordt geborgd dat hier werk van gemaakt wordt. De communicatieadviseur van Leeuwarden Oost kan daarbij meedenken over creatieve vormen om een brede doelgroep te bereiken.

Versie 2.0 van de kennisagenda

Voor de volgende kennisagenda kan aan uitbreiding van de kennisvragen gedacht worden. Naast evaluaties van nieuwe interventies, kunnen ook andersoortige kennisvragen op de agenda komen en ook kennisvragen vanuit andere bronnen dan de pijlercoördinatoren (partners, kennisinstellingen die waardevolle suggesties hebben). De aanpak en afbakening van de volgende kennisagenda (co-creatie in plaats van top-down) is onderwerp van gesprek binnen het kennisnetwerk. De coördinator zal dit tijdig agenderen.

// THEORETISCHE VERDIEPING

Onderstaande theoretische verdiepingen kunnen van pas komen bij de verdere ontwikkeling van het Kennisnetwerk Leeuwarden Oost.

Gezamenlijk onderzoek

Kennisinstellingen kunnen een samenwerking aangaan voor één of meer onderzoeken. Voor samenwerking van onderzoekers met verschillende achtergronden is coördinatie nodig tussen onderzoekers, instellingen (institutes), organisaties (Leeuwarden Oost en partners) en communities/andere netwerken.

Gezamenlijk onderzoek heeft verschillende voordelen. Het maakt de uitwisseling van ideeën tussen vakgebieden mogelijk. Met vakgebieden kunnen (delen van) pijlers en de lectoraten bedoeld worden, maar ook typen van onderzoek. Denk daarbij aan innovatieve vormen, lerende evaluatie en co-creation in ateliers. Andere mogelijke voordelen zijn: het leren van nieuwe vaardigheden, de toegang tot fondsen/onderzoeksgeld en hogere kwaliteit van de resultaten (en ook plezier in het onderzoek doen). Ook bevordert gezamenlijk onderzoek effectieve communicatie (open kanalen) en gelijke kansen tussen kennisinstellingen, waardering en respect voor verschillende individuele en organisatorische stijlen en vergroot gezamenlijke ethische waarden als eerlijkheid, integriteit, rechtvaardigheid, transparantie en vertrouwelijkheid.

Er valt dus wel wat te zeggen voor deze vorm van onderzoek. Echter, miscommunicatie en misverstanden liggen op de loer. De uitdagingen in *collaborative research* zijn: taal, financiën, ontoereikende kaders om in samen te werken en uiteenlopende belangen.

Collaborative research kan succesvol zijn als de samenwerkende partijen respectvol met elkaar omgaan zonder hun ego er bij te betrekken en ze in staat zijn om te gaan met constructieve feedback zonder in de verdediging te schieten. Samengevat, de resultaten van deze samenwerkingen vinden niet alleen plaats gedurende het eigenlijke samenwerken, maar gedurende de hele looptijd van het onderzoek en de publicatie.

Doorontwikkeling van het kennisnetwerk

We onderscheiden vier vormen van een kennisnetwerk, waarbij sprake is van een steeds verdergaande organisatievorm. De twee uitersten zijn:

1. Een losse vorm waarbij een organisator vragen ophaalt en een aantal keer per jaar een netwerkbijeenkomst organiseert met experts en ervaringsdeskundigen uit de wijk en het land, waarbij zij kennis uitwisselen en van elkaar leren.
2. Een planbureau dat actuele kennis in beeld brengt (denk aan monitoren), evaluaties van het gevoerde beleid uitvoert, toekomstige ontwikkelingen verkent, maatschappelijke vraagstukken signaleert en agendeert en oplossingsrichtingen identificeert.

Er zijn twee tussenvormen denkbaar:

3. Een samenwerking van een aantal actieve personen met een mandaat activiteiten te organiseren. Naast de kennisplatformactiviteiten van de hierboven genoemde 'losse vorm' bepalen ze samen de agenda en een deel van de activiteiten. Onderzoek kan gezamenlijk worden uitgevoerd. Een stuurgroep bepaalt de koers en regelt de financiële dekking. Het ligt voor de hand de organisator/aanjager van het netwerk dicht bij de kennisvragers te beleggen. Hij coördineert het platform vanuit kennisvraag.
4. Een platform dat vanuit co-creatie de kennisvraag samen met de partners formuleert. Daarbij worden lokale en wetenschappelijke experts betrokken. De gezamenlijke meerjarige kennisagenda wordt periodiek

geactualiseerd. De organisatie is een gezamenlijke verantwoordelijkheid, waarbij vanuit een programma kennis wordt ontwikkeld en ook wordt uitgezet bij kennisinstellingen en adviesbureaus.

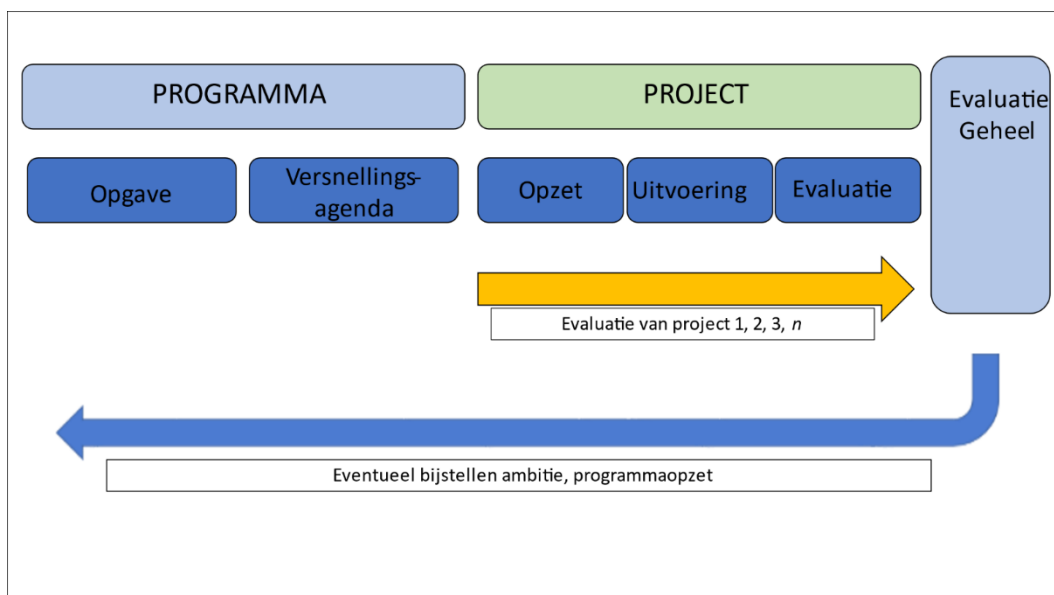
De meest passende vorm is onder meer afhankelijk van de ambities die deelnemers van het kennisnetwerk hebben.

Lerende evaluatie

Een *lerende evaluatie* wordt gedurende de uitvoering van een programma uitgevoerd. Hierdoor kan al tijdens de uitvoering van een project iets gezegd worden over effectiviteit en nog voor afloop van het project worden bijgestuurd om zo effectiviteit te verhogen. Dit in tegenstelling tot evaluaties achteraf.

Er zijn twee belangrijke uitgangspunten bij een lerende evaluatie. Dat is ten eerste de samenhang die bestaat tussen de doelen en ambities van het beleidsprogramma, hier *het programma Leeuwarden Oost*, en de doelen en uitvoering van de interventies. Alle interventies dragen op verschillende manieren, maar wel *in samenhang* bij aan de overkoepelende programma-ambitie. In de interventies vinden de concrete activiteiten plaats die nodig zijn om stap voor stap de programma-ambitie dichterbij te halen; elk project is dus een tussenstap in de richting van de overkoepelende ambitie. In figuur 2. is de samenhang grafisch weergegeven. De horizontale gele pijl vertegenwoordigt daar de evaluatie van de interventies in het programma Leeuwarden Oost, die te herhalen is voor de verschillende interventies in het programma. Die lerende evaluaties hebben echter ook de doelstelling om bij te dragen aan een evaluatie van het beleidsprogramma als geheel. Geven de evaluaties aanleiding tot het bijstellen van de ambitie en de opzet van het gehele beleidsprogramma?

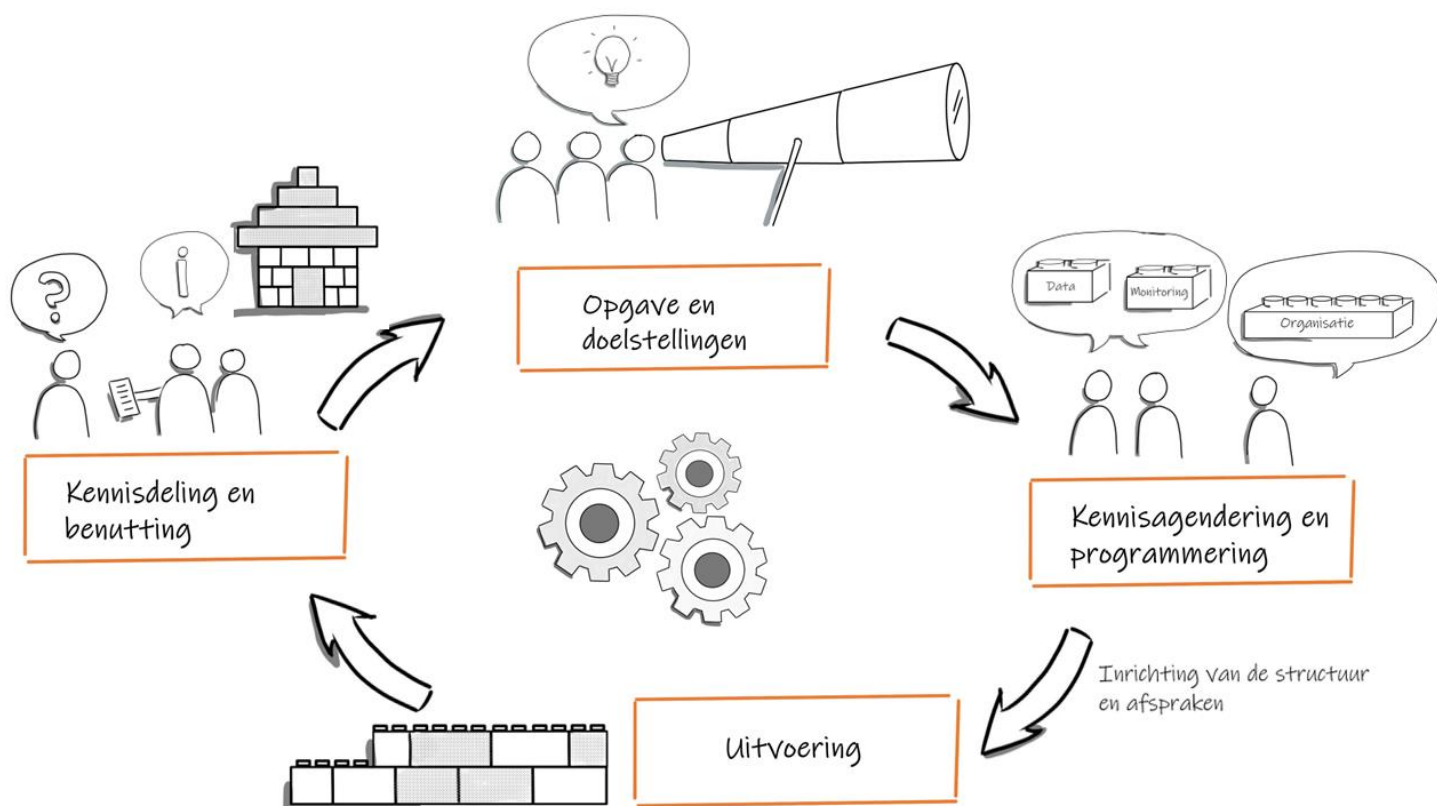
Het tweede uitgangspunt is de reikwijdte van een lerende evaluatie tijdens de interventies: die kan inzicht geven in het verloop van de projectuitvoering, in het behalen van kortetermijndoelen, maar nog niet op impact op de lange termijn. Wat echter wel kenbaar is, is de beleidstheorie, de aannames en veronderstellingen die achter het beleid zitten. Er zijn bepaalde opgaven voor de vijf wijken in Leeuwarden Oost vastgesteld, en er is een beeld van de oorzaken van die opgaven. Daarop zijn binnen de vier pijlers interventies gestart waarvan de uitvoering die oorzaak weg moet nemen. Deze eigenschap van de lerende evaluatie maakt dat de uitgangspunten van het beleidsprogramma zelf ook onderdeel zijn van studie. Het kennisnetwerk 'springt op een rijdende trein'.



Figuur 2. Model lerende evaluatie

// BIJLAGE

Model voor kennisinfrastructuur



// BRONNEN

Interviews

Naam	Functie
Marloes Schreur en Iri Oosting	Programmamanager en Programmacontroller
Leonie Wendker	Coördinator pijler Wonen (incl. Veiligheid)
Annemarie Schepers	Coördinator pijlers Leren en Gezondheid
Jan Feenstra	Coördinator pijler Werk (incl. Participatie)
Rob Leemhuis	Communicatieadviseur
Jaap Stuiver en Daphny de Jong	Statistiek en onderzoek en Datacentre Sociaal Domein, beiden van de gemeente Leeuwarden
Jolanda Tuinstra en Job van 't Veer	NHLStenden
Tim van Zutphen	Campus Fryslân/RUG
Janneke Metselaar en Anne Beaulieu	NHL Stenden en Campus Fryslân/RUG
Marijn Molema en Jesse David Marinus	Planbureau Fryslân
Astrid de Bu e.a.	Collectief Kapitaal
Nienke Broeils	Planbureau Fryslân, deskundige kennisnetwerken

Bijeenkomsten

NHLStenden – FSP 28 oktober 2022	Samenwerking binnen kennisnetwerken
Partnerbijeenkomst Leeuwarden Oost 27 oktober 2022	'Indrukken opdoen'
Workshop 20 januari 2023	Aftrap kennisnetwerk

Literatuur

Artikel over gezamenlijk onderzoek	Collaborative research in modern era: Need and challenges - PMC (nih.gov)
Model voor samenwerking	Common Eye model 2022.jpg (3876×3712) (samenwerkingslab.nl)
Programma Leeuwarden Oost	Leeuwarden Oost - Samen werken aan perspectief

COLOFON

'Aanzet tot een kennisnetwerk bij het programma Leeuwarden Oost' is een uitgave van Planbureau Fryslân, april 2023.

Auteurs

Tonny Huisink
Mirre van der Meer

Met medewerking van

Nienke Broeils
Marijn Molema



Planbureau Fryslân
Doelestraat 8a
8911 DX Leeuwarden
(058) 234 85 00
info@planbureau Fryslan.nl
www.planbureau Fryslan.nl