



ADVIESKAART PANDEMISCHE PARAATHEID 2025

Programmalijn Besluitvormingsperspectief
(IV & V) – Handelingsperspectief
Maatschappelijk Urgente
Sportvoorzieningen
Projectnummer 060.51323

DATUM

17 juli 2025

AUTEURS

Rutger de Kwaasteniet, David Rappange & Karin Wezenberg-Hoenderkamp
(Mulier Instituut)

Pandemische Paraatheid Sportvoorzieningen

Advieskaart

De overheid



Pandemische paraatheid en crisismanagement op de bestuursagenda plaatsen en houden



Duidelijk communiceren



Kaderstellende regels hanteren, met ruimte voor autonomie



Wenkend perspectief bieden



Pandemische richtlijn onderzoeken



Belang ventilatie benadrukken in Routekaart Verduurzaming Sport



Impactdomeinen als uitgangspunt benutten

Brancheorganisaties



Pandemische paraatheid en crisismanagement op de bestuursagenda plaatsen en houden



Pandemische paraatheid monitoren



Duidelijk communiceren



Kaderstellende regels hanteren, met ruimte voor autonomie



Pandemische richtlijn onderzoeken



Belang ventilatie benadrukken in Routekaart Verduurzaming Sport



Impactdomeinen als uitgangspunt benutten

Sportaanbieders



Pandemische paraatheid en crisismanagement op de bestuursagenda plaatsen en houden



Pandemische paraatheid monitoren



Duidelijk communiceren



Kaderstellende regels hanteren, met ruimte voor autonomie



Impactdomeinen als uitgangspunt benutten

Kennis- en onderzoeksinstellingen



Pandemische paraatheid monitoren



Duidelijk communiceren

Typen adviezen



Communicatie en agendering (1-3)



Overheidsmaatregelen gericht op pandemische paraatheid (4-6)



Kennisontwikkeling en -verspreiding (7-8)

TOELICHTING ADVIESKAART

Het Programma Pandemische Paraatheid en Ventilatie (P3Venti), dat is gefinancierd door het ministerie van VWS, is bedoeld om praktisch toepasbare kennis op het gebied van pandemische paraatheid te ontwikkelen. Hierbij gaat het specifiek om kennis over de rol van virusverspreiding door de lucht. En over de effectiviteit van ventilatie om die verspreiding te verminderen.

Handelingsperspectief MUS

P3Venti richt zich onder meer op drie maatschappelijk urgente sportvoorzieningen (MUS): zwembaden voor zwemlessen, kleinere fitnessruimten, en medische fitnessruimten. Het Mulier Instituut leverde in 2024 en 2025, binnen de context van MUS, kennis op over:

- impactdomeinen tijdens een pandemie (Rappange et al., 2025);
- krachtenvelden (Steenbergen et al., 2024);
- factoren die effectieve besluitvorming (kunnen) bevorderen en belemmeren (Steenbergen et al., 2025);
- de kosten- en batenfactoren van een nul- en een beleidsalternatief voor medische fitnessruimtes en zwembaden (Kools & Hover, 2025)¹.

Het doel van deze advieskaart is om de ontwikkelde kennis om te zetten in een praktische tool. 'Tool' is een containerbegrip en verwijst naar instrumenten, methoden en adviezen die handelingsperspectief bieden (Elsman & Hinkema, 2025; P3Venti, z.d.). Dat ondersteunt bestuurders en beleidsmakers bij de overheid en binnen de MUS bij het maken van onderbouwde en afgewogen beslissingen. Onder andere over het inzetten van ventilatie voorafgaand aan en tijdens een pandemie.

Om handelingsperspectief te kunnen bieden en te komen tot deze advieskaart, namen we in 2025 interviews af met bestuurders en beleidsmakers binnen de MUS. We gingen met hen in gesprek over:

- de impact van een pandemie;
- de besluitvormingsperspectieven die zij gebruiken bij het maken van keuzes;
- praktisch toepasbare instrumenten om pandemisch paraat of parater te zijn.

In de eindrapportage (Becker et al., 2025) deden we hiervan verslag.

Bredere relevantie

Onze adviezen zijn primair gericht op het ministerie van VWS, brancheorganisaties en sportaanbieders binnen de MUS. Toch kunnen ze ook relevant zijn voor brancheorganisaties en sportaanbieders in andere takken van sport. En voor hun onderlinge samenwerking met de overheid. De adviezen hebben namelijk niet zozeer betrekking op de technische inhoud van ventilatie, maar op:

- pandemische paraatheid vanuit het oogpunt van communicatie en agendering;
- de aard van overheidsmaatregelen tijdens een pandemie;
- ontwikkeling en verspreiding van kennis over ventilatie.

¹ Het Economisch Instituut voor de Bouw (EIB) heeft een maatschappelijke kosten-batenanalyse (MKBA) verricht in de fitness (Arnoldussen et al., 2025).

Hoe verder?

De meeste adviezen gaan over processen die nu – in een niet-pandemische situatie - zijn te beïnvloeden en duurzaam zijn in te bedden binnen de overheid, brancheorganisaties of sportaanbieders binnen de MUS. Daarom zijn deze adviezen nu in de praktijk te brengen.

Het zal nu moeilijker zijn dan in een pandemische situatie om de overheid te bewegen tot het nemen van maatregelen (of om deze maatregelen te beïnvloeden). De urgentie van een pandemie (en bijbehorende maatregelen) ontbreekt en andere zaken krijgen prioriteit. Als er wel sprake is van een pandemie, is het goed dat de overheid deze adviezen raadpleegt. En dat overheidsmaatregelen in lijn zijn met de kennis die over pandemische paraatheid is ontwikkeld is, onder meer vanuit P3Venti, en die nog wordt ontwikkeld.

Adviezen

COMMUNICATIE EN AGENDERING

1. Pandemische paraatheid en crisismanagement op de bestuursagenda plaatsen en houden

Tijdens de coronacrisis verenigden bestuurders uit de fitness- en zwemsector zich in netwerken. Die waren bedoeld om de impact van de crisis op de sectoren zo adequaat mogelijk te beheersen. In de zwembranche bestond bijvoorbeeld het netwerk 'Watervrij', met bestuurders van de KNZB, NRZ en WiZZ. De netwerken van bestuurders die tijdens de crisis ontstonden, bestaan nu nog. Maar ze komen minder vaak samen dan tijdens de coronacrisis, omdat er momenteel geen pandemie is.

We adviseren om de aandacht voor pandemische paraatheid niet te laten verslappen. Ook wanneer er geen pandemische dreiging is. Tijdens onze interviews kwam naar voren dat de netwerkstructuren van bestuurders van waarde zijn om nu al te bedenken hoe de MUS zich beter kunnen weren tegen een volgende pandemie. Maar de netwerken kunnen ook van meerwaarde zijn om praktische maatregelen binnen de MUS af te stemmen of door te voeren. Bijvoorbeeld over anders ventileren in verschillende scenario's en het schoonmaken van ventilatiesystemen.

Hoewel het buiten de directe scope van P3Venti ligt, lijkt het daarbij wel van belang dat bestuurders niet alleen nadenken over pandemieën die kunnen ontstaan, maar ook over andersoortige crises. Een volgende crisis hoeft namelijk geen pandemie te zijn. Denk bijvoorbeeld aan de grote stroomstoring in Portugal en Spanje in april 2025, die ook sportaanbieders trof. Ook bij zo'n crisis is het van belang dat de MUS snel kunnen afstemmen hoe ze daarmee omgaan doordat ze er paraat of parater voor zijn.

Concreter is onze aanbeveling om pandemische paraatheid en crisismanagement periodiek op de agenda van (bestuurlijke) overleggen te plaatsen en te houden. Deze onderwerpen staan idealiter op de agenda van alle stakeholders uit onze krachtenveldanalyse (Steenbergen et al., 2024), dus ook van

sportaanbieders. Uit ons onderzoek in het kader van P3Venti komt naar voren dat zij pandemische paraatheid, of paraatheid voor een andersoortige crisis, niet als prioriteit zien op het moment dat er geen pandemie of crisis is of dreigt. Andere onderwerpen krijgen dan voorrang in de dagelijkse praktijk van het besturen en organiseren van sport. Zoals het werven en behouden van leden en abonnees (Steenbergen et al., 2025).

We adviseren de Rijksoverheid en vooral brancheorganisaties naar sportaanbieders te communiceren dat het van belang is om na te denken over de implicaties van een mogelijke pandemie of crisis, en hoe ze daarop voorbereid kunnen zijn.

2. Pandemische paraatheid monitoren

Om pandemisch paraat te zijn en adequaat de belangen van de fitness- en zwemsector te kunnen behartigen, is het essentieel om te weten hoe het daarbinnen is gesteld met de pandemische paraatheid. Uit ons onderzoek naar besluitvorming en bedrijfsvoering binnen de MUS blijkt dat brancheorganisaties belangrijke beïnvloeders zijn van het overheidsbeleid in een pandemische context (Steenbergen et al., 2025).

Om deze invloed uit te kunnen oefenen, moeten de brancheorganisaties zicht hebben op de pandemische paraatheid van en de kansen en uitdagingen voor sportaanbieders. We adviseren brancheorganisaties daarom om de belangen van sportaanbieders voor pandemische paraatheid, én de *mate* waarin zij pandemisch paraat zijn, periodiek te monitoren. Dit kan via vragenlijstonderzoek, maar ook en vooral via de contactmomenten die er al vanuit bestaande overlegstructuren zijn.

We adviseren sportaanbieders zelf om ook te 'monitoren' in hoeverre zij in staat zijn een pandemie het hoofd te bieden. Aandachtspunten daarbij kunnen zijn dat ze de staat van hun ventilatiesysteem periodiek controleren en in kaart brengen welke stakeholders in hun krachtenveld van belang (kunnen) zijn tijdens een pandemie of bij pandemische dreiging (Steenbergen et al., 2024). Bijvoorbeeld organisaties buiten de sport waarin sportaanbieders als ondernemers zijn verenigd, zoals MKB-Nederland en VNO-NCW. Deze organisaties zijn onderdeel van het krachtenveld van de MUS dat het Mulier Instituut in kaart bracht (idem). Dat krachtenveld is een belangrijk instrument om te blijven actualiseren en te gebruiken in een situatie van een pandemie of andere crisis.

3. Duidelijk communiceren

Tijdens een pandemie maakt de overheid keuzes over wet- en regelgeving. Binnen de kaders daarvan kunnen brancheorganisaties en sportaanbieders zelf 'getrapt' eigen afwegingen en keuzes maken. Het is dan van belang dat het voor deze partijen duidelijk is wat de wetten en regels van de overheid inhouden, en wat de implicaties daarvan zijn.

Voor de overheid is het van belang om zoveel mogelijk eenduidige, transparante, onderbouwde en consistente maatregelen te treffen. Tijdens de coronacrisis was dit niet altijd het geval (Steenbergen et al., 2025). Dat is ook wel begrijpelijk, omdat de kennisbasis in ontwikkeling was en het coronavirus zich steeds weer van een andere kant toonde. Maar aanbieders in de fitnessbranche en hun klanten ervoeren onduidelijkheid. Ze vonden voorwaarden waaronder fitnessvoorzieningen open mochten blijven, meestal vaag, tegenstrijdig en onvoldoende onderbouwd. Onduidelijkheid over het nut van ventilatie remde fitnessaanbieders af om hun manier van ventileren aan te passen.

Als er geen duidelijke communicatie is, kan dat negatieve invloed hebben op het draagvlak voor maatregelen (Steenbergen et al., 2025). Een aandachtspunt is daarom om zo duidelijk mogelijk te communiceren over verschillen tussen maatregelen voor sectoren en organisaties daarbinnen. Daarbij is het van belang om transparant en eerlijk te zijn over de kennislacunes en de noodzaak om te reageren en improviseren.

Brancheorganisaties functioneren als de verbindende schakel tussen sportaanbieders en de overheid. We adviseren hen om na te denken over hoe ze hun communicatie naar sportaanbieders over pandemische paraatheid kunnen verbeteren. Het vertrekpunt daarvoor kan zijn om inzicht te krijgen in hoe sportaanbieders de communicatie van brancheorganisaties hebben ervaren tijdens de coronacrisis.

Duidelijke communicatie over de gevolgen van een pandemie is ook voor sportaanbieders zelf van belang. Hoe beter abonnees en leden van sportaanbieders op de hoogte zijn van wat wel en niet kan wanneer maatregelen van kracht zijn tijdens een pandemie, hoe meer draagvlak er voor die maatregelen is (Steenbergen et al., 2025).

OVERHEIDSMATREGELEN GERICHT OP PANDEMISCHE PARAATHEID

4. Kaderstellende regels hanteren, met ruimte voor autonomie

Bestuurders en beleidsmakers in de (medische-)fitness- en zwemsector benadrukten tijdens de interviews dat ze baat hebben bij zoveel mogelijk kaderstellende (of voorwaardenscheppende) regels. Dat is iets anders dan strenge regels die precies voorschrijven hoe zij in een bepaalde situatie moeten handelen. In de fitness- en zwemsector zijn veel ondernemende sportaanbieders actief. Zij zijn volgens bestuurders en beleidsmakers vindingrijk en innovatief genoeg om binnen de kaders maatregelen te treffen en zelf oplossingen te bedenken voor hoe ze met bepaalde situaties moeten omgaan.

Daarom willen ze vanuit regels voldoende autonomie hebben om hun vindingrijkheid te benutten. En zijn ze juist uit op regels die hun vindingrijkheid en aanpassingsvermogen stimuleren. Een van de geïnterviewden noemde als voorbeeld een 'doelgericht kader': het aantal contactmomenten in de zwembaden minimaliseren is het doel, en een sportaanbieder mag zelf (binnen (strikte) voorwaarden) invullen hoe die dat doel bereikt.

We adviseren de overheid om oog te hebben voor de balans tussen regels en autonomie. Hoewel bij een volgende pandemie moet blijken of er ruimte is voor meer balans, adviseren we de overheid om hier in ieder geval zoveel mogelijk rekening mee te houden. En we adviseren de bestuurders van sportaanbieders en brancheorganisaties die het pandemiebeleid van de overheid willen en kunnen beïnvloeden, om de wens van die balans zoveel mogelijk te benadrukken.

5. Wenkend perspectief bieden

(Extra) investeringen in ventilatie voor pandemische paraatheid zijn voor aanbieders² in de fitness- en zwemsector bespreekbaar, onder de voorwaarde dat die investeringen zich (grotendeels) 'terugbetalen'. Dit zou bijvoorbeeld betekenen dat aanbieders, door investeringen in ventilatiesystemen, hun accommodaties vaker en langer open kunnen stellen tijdens een pandemie. Of dat ze aanspraak kunnen maken op exploitatiesteun als ze alle redelijke maatregelen hebben getroffen, maar onverhoopt toch dicht moeten (zo niet, dan valt het onder eigen exploitatierisico). Kortom: er moet voor hen een wenkend perspectief zijn, in plaats van de voortdurende onzekerheid of zij open kunnen blijven nadat ze in ventilatie hebben geïnvesteerd.

Tegelijkertijd is een wenkend perspectief – zeker in de vorm van toezeggingen over openstelling – lastig te bieden, want juist in een crisistijd bestaat vaak onzekerheid en ontstaat later voortschrijdend inzicht. Ook factoren als het type virus en de ernst daarvan spelen mee. 'Terugbetalen' kan overigens ook in combinatie met maatschappelijk verantwoord ondernemen, waarbij baten van (investeringen in) ventilatie bijvoorbeeld volgen uit het verbeteren van de algemene gezondheid en het binnenklimaat, en verduurzaming van gebouwen.

We adviseren de overheid om, voor zover dat kan, zo duidelijk mogelijk te communiceren over welke gevolgen (voordelen) investeringen in ventilatie voor sportaanbieders (mogelijk) met zich meebrengen. Dat is ook van belang omdat sportaanbieders niet zomaar de financiële middelen hebben om relatief dure ventilatiesystemen aan te schaffen (Steenbergen et al., 2025). Die aanschaf is via subsidies te stimuleren, maar ook daarvoor geldt dat er wel een 'wenkend perspectief' gewenst is.

6. Pandemische richtlijn onderzoeken

Bestuurders en beleidsmakers uit de fitnessbranche vinden een pandemische richtlijn over ventilatie relevant. Het gaat dan om een richtlijn in het Besluit bouwwerken leefomgeving (Bbl), of in aanpalende protocollen die leidend zijn bij het bouwen en verbouwen van fitnessvoorzieningen. In het Bbl staat een ondergrens voor benodigde ventilatiecapaciteit in gebouwen. Die heeft betrekking op normale, niet-pandemische omstandigheden.

Het is volgens bestuurders en beleidsmakers van meerwaarde om te onderzoeken of het mogelijk is om verschillende scenario's vast te stellen voor de benodigde ventilatiecapaciteit in fitnessvoorzieningen tijdens pandemische omstandigheden. Zij geven verder aan dat aan die scenario's dan verschillende maatregelen kunnen worden gekoppeld die ze kunnen nemen om de ventilatiecapaciteit snel en

² Sportaanbieders zijn niet altijd zelf eigenaar van het pand en beslissingen over investeringen in ventilatie liggen daarom niet altijd (alleen) bij hen.

adequaat 'op te schalen'. Dit ligt in lijn met de aanbeveling uit een eerder P3Venti-rapport om duidelijke ventilatierichtlijnen op te stellen voor sportgebouwen (Weersink & Struck, 2025).³

Uiteraard is de vraag wel in hoeverre dit opschalen in de praktijk efficiënt en effectief is uit te voeren. Zo kan de capaciteit per ventilatiesysteem verschillen en kan het voor fitnessaanbieders kosten met zich meebrengen om systemen aan te schaffen of aan te passen die aan de grenzen kunnen voldoen.

We adviseren het ministerie van VWS, het Platform Ondernemende Sportaanbieders (POS) en NL Actief om te onderzoeken in hoeverre en hoe een pandemische richtlijn over ventilatie in het Bbl en aanpalende protocollen te realiseren is, en wat daarvan de implicaties zijn. Het is relevant om NOC*NSF hier ook bij te betrekken, omdat zij ook normen stellen voor ventilatie in accommodaties voor wedstrijdsport. Verder is het ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening (VRO) verantwoordelijk voor het Bbl. Daarom is het ook relevant om hen erbij te betrekken.

We adviseren het POS en NL Actief daarnaast om te onderzoeken hoeveel draagvlak er onder fitnessaanbieders is voor een pandemische richtlijn voor ventilatie. En welke ventilatiesystemen aanbieders in de praktijk gebruiken (zie ons eerdere advies over monitoring). Inzicht in de systemen die aanbieders gebruiken is relevant in beeld te krijgen of opschalen van de ventilatiecapaciteit vanuit de systemen überhaupt mogelijk is.

Bestuurders en beleidsmakers uit de zwembranche gaven aan dat ventileren met een onder- en bovengrens (hoogstwaarschijnlijk) niet werkt in zwembaden. Dit komt doordat de instelling van ventilatiesystemen daar een integraal onderdeel is van klimaatbeheersingssystemen. Aanpassingen in klimaatbeheersingssystemen zijn daar niet zomaar te maken. Toch adviseren we om te onderzoeken in hoeverre en hoe dit eventueel wél mogelijk is. Daar kunnen de WiZZ, de KNZB en de genoemde ministeries het initiatief voor nemen.

KENNISONTWIKKELING EN -VERSPREIDING

7. Belang ventilatie benadrukken in Routekaart Verduurzaming Sport

Het verduurzamen van gebouwen is een actueel thema. Ook van gebouwen waar zwem- en fitnessaanbieders gebruik van maken. Tijdens de coronacrisis hadden zwem- en fitnessaanbieders met een modern gebouw dat goed was afgestemd op het gebruik, relatief weinig zorgen over de luchtkwaliteit en ventilatie. Nog een voordeel van moderne gebouwen is dat de verwarmingskosten laag zijn. In deze gebouwen is doorgaans veel restwarmte te gebruiken, waardoor tijdens het ventileren weinig warmteverlies optreedt.

De Routekaart Verduurzaming Sport van de Rijksoverheid, gemeenten en de sportsector is een instrument dat verduurzaming van gebouwen stimuleert. We adviseren deze partijen om het belang van ventilatie in normale én pandemische omstandigheden daarin te benadrukken. Dit is vooral relevant voor relatief kleine en minder kapitaalkrachtige zwem- en fitnessaanbieders. Zij hebben vaak

³ De auteurs hebben van zeventig MUS-gebouwen de ventilatiesystemen en het gebruik daarvan en het gebruik van de ruimten in kaart gebracht.

minder mogelijkheden om te investeren en kijken daarom overwegend hoe ze wat betreft ventilatie aan de minimale eisen kunnen voldoen tegen zo weinig mogelijk kosten. Voor grotere en kapitaalkrachtige aanbieders ligt dat anders. Zij kiezen vaak voor het verduurzamen van gebouwen op een manier die boven de wettelijke eisen uitstijgt. Dit kan ook het geval zijn voor luchtkwaliteit en ventilatie als integraal onderdeel van die verduurzaming, maar dat hebben we niet onderzocht. Wel lijkt het voor alle typen fitness- en zwemaanbieders relevant om via de Routekaart meer over het belang van ventilatie te vernemen.

8. Impactdomeinen als uitgangspunt benutten

We stelden vast dat een pandemie voornamelijk op vier domeinen impact heeft binnen de sector sport en bewegen, en binnen de MUS (Rappange et al., 2025):

- sport- en beweeggedrag;
- welzijn en gezondheid;
- continuïteit van dienstverlening;
- kwaliteit van dienstverlening.

De impactdomeinen zijn onderverdeeld in indicatoren.

Bestuurders en beleidsmakers gaven aan dat zij deze impactdomeinen vooropstelden tijdens de coronacrisis. Dat gebeurde vaak terloops en impliciet in plaats van systematisch en expliciet. Daarom was het voor hen zinnig om tijdens de interviewgesprekken met ons na te denken over de (mogelijke) impact van een pandemie. Die denkoefening is een instrument op zich, gaven ze aan. Daarom is ons advies aan hen om bij (dreiging van) een pandemie zoveel mogelijk vanuit de impactdomeinen als referentiekader of relevante kennisbron na te denken over overwegingen, keuzes en de gevolgen daarvan. Dat geldt ook voor de Rijksoverheid die maatregelen doorvoert.

Branche- en sportorganisaties zoals NL Actief, de KNZB, de Nederlandse Fitness Bond en WiZZ kunnen sportaanbieders stimuleren om vanuit de impactdomeinen over pandemische paraatheid na te denken. We benadrukken dat het in het vervolg niet uitsluitend over de genoemde impactdomeinen hoeft te gaan. Deze staan niet vast. Tijdens een volgende pandemie of crisis kunnen ook andere impactdomeinen aan de orde zijn.

Bij het gebruiken van de impactdomeinen is het van belang om te kijken hoe bepaalde (sociale) groepen geraakt (dreigen te) worden (Rappange et al., 2025). Tijdens de coronacrisis werd bijvoorbeeld duidelijk dat het verschil in sport- en beweeggedrag tussen mensen met een laag opleidings- en inkomensniveau en mensen met een hoog opleidings- en inkomensniveau groter is geworden. Toen de MUS (deels) gesloten waren, wisten mensen die relatief veel sportten en bewogen bijvoorbeeld meestal alternatieve sport- en beweeglocaties te vinden. Mensen die al relatief weinig sportten en bewogen, lukte dit minder vaak.

REFERENTIES

Arnoldussen, J., Van Meurs, S., & De Ruiter, J. (2025). *MKBA kleine fitness in een pandemische situatie. Een maatschappelijke kosten-batenanalyse van het sluiten van kleine fitnessruimten tijdens een pandemie*. P3Venti.

Becker, J., Hinkema, M., Huijbregts, R., Elsman, R., Overgaag, E., Rappange, D., De Kwaasteniet, R., & Wezenberg-Hoenderkamp, K. (2025). *Rapportage: Programmalijn IV & V – Besluitvormingsperspectief. Van theoretisch besluitvormingskader naar praktisch handelingsperspectief*. P3Venti.

Elsman, R., & Hinkema, M. (2025). *Projectplan 2025 Handelingsperspectief - Afwegings- en besluitvormingskader (PL IV & V)*. TNO.

Kools M., & Hover P. (2025). *Kosten- en batenfactoren zwembaden en medische fitness. Een kwalitatieve beschouwing: Programmalijn V – Kosten en baten*. P3Venti.

P3Venti (z.d.). *Introductie P3Venti* [Video]. Geraadpleegd op 20 mei 2025, van <https://youtu.be/LasyRkOkBoA>

Rappange, D., Wezenberg-Hoenderkamp, K., & Steenbergen, J. (2025). *Impactdomeinen en indicatoren maatschappelijk urgente sportvoorzieningen 2025: Programmalijn IV – Risico's, impact en markt*. P3Venti.

Steenbergen, J., De Kwaasteniet, R., Kools, M., & Geurink, N. (2024). *Krachtenveld van drie maatschappelijk urgente sportvoorzieningen 2024: Programmalijn V - Kosten en baten*. P3Venti.

Steenbergen, J., De Kwaasteniet, R., Kools, M., & Geurink, N. (2025). *Besluitvorming en bedrijfsvoering in drie maatschappelijk urgente sportvoorzieningen over investeringen in ventilatie 2025: Programmalijn V - Kosten en baten*. P3Venti.

Weersink, A., & Struck, C. (2025). *Technische en gebruiksinventarisatie van ventilatiesystemen in maatschappelijk urgente sportgebouwen*. P3Venti.

