Inhoud

1. Aanleiding....2
2. Opgave....3
3. Proces....4
4. Marktconsultatie (Stap 1)....6
5. Vaststellen uitvraag (stap 2)....7
6. Marktbenadering, concretisering en realisatie (Stap 3 - 7)....10
7. Planning....13
8. Organisatie....14

Bijlage 1: Advies Ontwikkelstrategie Eventvoorziening Zwolle (Brink)....15

Bijlage 2: Advies omvang eventvoorziening (Leisure Advies)....15

Bijlage 3: Analyse evenementenmarkt (Leisure Advies)....15

1. Aanleiding

Zwolle heeft de ambitie voor een indoor eventvoorziening. In 2023 is de procedure om te komen tot realisatie van een nieuwe indoor eventvoorziening gestopt zonder dat de opdracht aan een partij gegund is. De opgave bleek dermate complex en belemmeringen te groot om hier een goede uitkomst aan te geven. Hierdoor staan we nu aan de vooravond van het vervolg, om te komen tot een nieuwe uitvraag aan de markt voor de realisatie van een indoor eventvoorziening.

Het proces voor de nieuwe uitvraag houdt rekening met de leerpunten vanuit de eerdere verkoopprocedure en zal er dan ook anders uit komen te zien dan bij de eerdere uitvraag. De gemeenteraad heeft hiervoor de nodige input meegegeven. Dit plan van aanpak schetst hiervoor de vervolgstappen, inhoudelijke lijn en planning.

2. Opgave

De ambitie voor een indoor eventvoorziening in Zwolle staat overeind. Het college vindt een grootschalige indoor eventvoorziening van grote economische en culturele meerwaarde voor de stad. In een moderne en vernieuwende vorm draagt deze bij aan de strategische positionering van de stad. Daarnaast kan deze voorziening de groei, economische en culturele ontwikkeling van Zwolle verder versterken. Het karakter van een dergelijke voorziening zou daarbij onderscheidend moeten zijn en een functie hebben voor Noord en Oost Nederland.

Een eventvoorziening met een gevarieerd aanbod van indoor evenementen voor brede doelgroepen van business-to-business (B2B) en business-to-consumer (B2C) versterkt de positionering en profilering van Zwolle als groeistad in Oost-Nederland. Hiermee versterken we het imago en de attractiviteit van de stad en groeit haar economische positie.

Een dergelijke moderne voorziening:

- Geeft een impuls aan de profilering van en regiomarketing voor Zwolle en vakbeurzen dragen bij aan het zakelijke vestigingsklimaat;
- Heeft een aantrekkende werking voor de toeristische sector;
- Heeft tot gevolg dat de bezoekersaantallen en de bestedingen in de binnenstad en horeca toenemen;
- Zorgt met publieksbeurzen voor combinatiebezoeken met de binnenstad (horeca/musea)
- Biedt mogelijkheden voor programmering van concerten op een schaal die momenteel in Zwolle niet gefaciliteerd kunnen worden en vergroot daarmee het culturele aanbod
- Levert door publieksevents zoals publieksbeurzen en concerten in potentie een positieve bijdrage aan de aantrekkelijkheid van Zwolle als woonstad.

De gemeente Zwolle start een proces dat moet leiden tot de realisatie en exploitatie van een indoor eventvoorziening. De gemeente stelt hiervoor de locatie Voorsterpoort Oost beschikbaar; een alternatieve locatie (ingebracht door een geïnteresseerde) is echter ook bespreekbaar.

3. Proces

Het realiseren en exploiteren van een eventvoorziening is een complexe opgave. Zulke ontwikkelingen vinden niet met regelmaat plaats en kennen een relatief kleine markt aan mogelijke ontwikkelpartners die hiertoe in staat zijn. Dit wordt breder beschreven in bijlage 1 (Advies Brink). Om de kans op een geslaagde marktuitvraag zo groot mogelijk te maken is samen met experts een proces uitgelijnd. Hieronder staat dat in stappen weergegeven, verderop in het plan van aanpak worden de stappen verder toegelicht.

Stap 1: Marktconsultatie

Doel van deze consultatie is het scherp krijgen van de vraag, en het krijgen van een idee bij hoe de markt tegen deze vraag aankijkt. Welke aanpak en voorwaarden dragen bij aan een realistische en haalbare uitvraag? Ook biedt de marktconsultatie mogelijk zicht op een alternatieve locatie.

Stap 2: Vaststellen uitvraag

Op basis van de opbrengst van de marktconsultatie bepalen we inhoudelijke kaders en eisen voor de definitieve uitvraag aan de markt. Wat zetten we in de markt en op welke manier?

Stap 3: Selectie partner / aanpak

De aanbestedingsprocedure heeft als doel om een partner te selecteren, die voldoet aan de vooraf vastgestelde eisen en wiens aanpak de grootste kans heeft dat de ontwikkeling slaagt.

Stap 4: Samenwerkingsovereenkomst

Met de geselecteerde partner sluiten we na gunning een samenwerkingsovereenkomst voor de ontwikkeling van een eventvoorziening.

Stap 5: Concretisering Aanpak

In een concretiseringsfase voert de geselecteerde partner zijn aanpak uit, in opeenvolgende ontwerpstappen. Per stap controleert de gemeente of de uitgewerkte ontwerpstappen passen binnen de afspraken uit de samenwerkingsovereenkomst.

Stap 6: Koopovereenkomst

Als de geselecteerde partner zijn aanpak heeft afgerond met een plan dat voldoet aan de afspraken, sluiten we een koopovereenkomst. Bij een alternatieve locatie van een marktpartij is dit een anterieure overeenkomst. In deze fase wordt ook het omgevingsplan opgestart. De grond wordt geleverd nadat de geselecteerde partner de benodigde omgevingsvergunning voor het bouwen heeft verkregen.

Stap 7: Realisatie

Na levering van de grond en het verkrijgen van de benodigde omgevingsvergunning start de geselecteerde partner met de werkzaamheden t.b.v. de daadwerkelijke realisatie en, uiteindelijk, de exploitatie.

4. Marktconsultatie (Stap 1)

De vraag aan de markt stellen om een dergelijke voorziening te realiseren is een complexe vraag waar slechts een beperkt aantal partijen aan zal kunnen voldoen. In bijlage 1 (Advies Brink) staat dit breder beschreven, en ook bijlage 2 en 3 (Leisure Advies) gaan hierop in.

Om de kans op een geslaagde uitvraag te verhogen is het van belang dat we de markt de juiste vraag stellen. En heldere én realistische eisen stellen.

Marktconsultatie

Om de vraag goed scherp in de markt te kunnen zetten, voeren we eerst een marktconsultatie uit. Een marktconsultatie is vormvrij en gebruiken we om marktpartijen te vragen hoe zij tegen de opgave aankijken. De opbrengsten van de marktconsultatie kunnen we vervolgens meenemen bij het vaststellen van de uitvraag. Dit biedt de mogelijkheid om nog af te wegen of bepaalde kaders aangepast moeten worden. Bijvoorbeeld om de haalbaarheid te vergroten.

De gemeente heeft locatie Voorsterpoort Oost beschikbaar voor de realisatie van de eventvoorziening. Er is gebleken dat deze locatie ook de nodige beperkingen kent. Tijdens de marktconsultatie zullen marktpartijen daarom de ruimte krijgen om een eigen locatie in te dienen, als zij daarover beschikken.

Daarnaast zullen de volgende onderdelen in de marktconsultatie aan de orde komen;

- Omvang / ondergrens van de eventvoorziening
- Woningen en andere functies in het gebied
- Hoe om te gaan met parkeren / mobiliteit
- Mogelijkheden om huidige locatie VPO meer geschikt te maken
- De beoogde samenwerkingsvorm (op basis van de samenwerkingsovereenkomst)
- Voorlopige uitgangspunten voor de inhoudelijke kaders

De verwachte doorlooptijd van een marktconsultatie is circa 8-10 weken. De opbrengsten van de marktconsultatie worden gedeeld met de raad en daarna verwerkt in de uitvraag.

5. Vaststellen uitvraag (stap 2)

Bij het opstellen van de definitieve uitvraag en de voorbereiding van de aanbesteding zullen de ruimtelijke kaders vastgesteld moeten worden. Door andere eisen te stellen - en daarmee meer ruimte te geven aan een geïnteresseerde partij - neemt de kans op een haalbare ontwikkeling toe. In de marktconsultatie nemen we onderstaande uitgangspunten voor de inhoudelijke kaders mee. De uitkomst van de marktconsultatie nemen we vervolgens mee bij het bepalen van de definitieve inhoudelijke kaders voor de uitvraag. De definitieve inhoudelijke kaders leggen we ter vaststelling voor aan de gemeenteraad.

Bij het vaststellen van de definitieve inhoudelijke kaders is – nadrukkelijk in deze fase - het volgende van groot belang:

a. In deze stap moet de gemeente haar eisen en wensen uitputtend op papier zetten. Dit is namelijk het (enige) moment waarop de gemeente nog aan het stuur zit. Verderop in het proces ligt er een samenwerkings- respectievelijk koopovereenkomst. Dan is de rol van de gemeente alleen toetsend: worden de afspraken uit de overeenkomst nagekomen? De mogelijkheden om dan nog in te grijpen en bij te sturen zijn zeer beperkt.
b. Het past om terughoudend te zijn in wat de gemeente eist en om de ondernemers die zouden willen inschrijven het comfort te geven dat ze op de locatie ook daadwerkelijk kunnen gaan ondernemen. We vragen immers een specifieke ontwikkeling, met grote risico's, in een markt met weinig aanbieders.

Programma

Onderzoek wijst uit dat er in Zwolle behoefte is aan een indoor eventvoorziening. Op het aanbod dat Zwolle momenteel biedt aan culturele eventvoorzieningen als Zwolse Theaters, Hedon en musea is een professionele en grootschalige indoorlocatie onmisbaar en passend in de ambitie van de stad. Uit onderzoek is gebleken dat voor Zwolle de grootste kansen liggen op de B2C markt: professioneel georganiseerde events voor particuliere bezoekers, zoals concerten en andere voorstellingen (bv. musicals), publieksbeurzen en sportevenementen. Dit kan gecombineerd worden met B2B events zoals vakbeurzen en bedrijfsevenementen. Het doel van het op te starten proces is om te komen tot zo'n nieuwe indoor eventvoorziening in Zwolle.

Extern advies van Leisure Advies (2024) heeft aangegeven dat hier in Zwolle markt voor bestaat. Leisure Advies heeft daarbij een aantal overwegingen meegegeven, deze zijn onderdeel van het advies in bijlage 3:

- Er zijn kansen voor nieuwe eventgebouwen, mits met uitstraling en breed geoutilleerd (multifunctioneel en goed geoutilleerd voor grootschalige concerten en voorstellingen)
- Er zijn ook kansen voor een eventgebouw in Zwolle, mits niet teveel ruimtelijke en stedenbouwkundige beperkingen
- Aanvullend bouwprogramma kan de slaagkans vergroten
- Kleinere omvang is mogelijk, maar ga daarin niet te ver
- Eventprogramma borgen door bestemming (eventgebouw) in combinatie met een minimale schaal (was 7.000 m2 eventruimte; zou terug kunnen naar 5.000 m2). In zijn algemeenheid is er geen directe relatie tussen de omvang en de haalbaarheid van een eventvoorziening (zie bijlage 2)

- Stel als gemeente niet of nauwelijks eisen aan inhoudelijke programmering

Een uitgebreidere marktanalyse en programmatisch advies zijn opgenomen in bijlage 2 en 3.

Bij de uitvraag zullen programmatisch de volgende uitgangspunten gehanteerd worden, deze worden nog getoetst in de marktconsultatie:

- Er is naast de eventfunctie ruimte voor aanvullend programma (bijvoorbeeld hotel / ondergeschikte horeca).
- De potentiële partijen worden uitgedaagd om met een oplossing voor het parkeren / mobiliteit te komen.
- De vraag naar een ondergrens (5000m2, 7000m2) van aaneengesloten eventvoorziening binnen het geheel wordt in de marktconsultatie meegenomen.
- De invulling en het gebruik van het openbaar gebied kan eventueel in het ontwerptraject van de ontwikkelende partij meegenomen worden (hier worden financiële middelen aan gekoppeld).

Ruimtelijke kaders

Er is een aantal ruimtelijke kaders op hoofdlijnen die van belang zijn voor de realisatie van een indoor eventvoorziening:

Stedenbouwkundige wensen

- De eventvoorziening versterkt de centrale plek in een gebied. Door het plaatsen van functies / gebouwen in samenhang met elkaar en de omgeving ontstaat een sterk ruimtelijk verhaal, waarin de locatie en vormgeving van bijvoorbeeld hoogteaccenten, entrees, aantrekkelijke plinten, sociale veiligheid en de verblijfskwaliteit een belangrijke rol spelen.
- Het nieuwe programma is aanleiding om de nieuwe stedelijkheid van Zwolle te vertalen in de gebouwen. Dat uit zich in bijvoorbeeld een stapeling van programma en volumes (meervoudig ruimtegebruik), hoogbouw als oriëntatiepunten die zichtbaar zijn.
- De nieuwbouw is aansprekend en vernieuwend.
- Bij de vormgeving van de bebouwing en de inrichting van de buitenruimte is de menselijke maat een belangrijk uitgangspunt.
- Er is sprake van een goede detaillering en de gebruikte materialen verouderen op een duurzame manier.
- Het ontwerp voor de publieke buitenruimte introduceert een gastvrij, aangenaam gebied om naartoe te gaan en te verblijven.

Parkeren en bereikbaarheid

- Integreren van alternatieven voor (auto) verkeer en/of slimme mobiliteitsconcepten (inclusief duurzame mobiliteit) in de ontwikkeling van de nieuwe eventvoorziening.
- Faciliteren van dubbel- en/of multigebruik van de parkeergelegenheid voor andere gebruikers en/of samenwerkingen (in de omgeving).
- De inrichting van de parkeervoorziening moet een volwaardig, aantrekkelijk en sociaal veilig deel van de stad Zwolle vormen.

- Routes leiden bezoekers als vanzelfsprekend zo door het gebied dat de omgeving er zo min mogelijk last van ondervindt. Crowdmanagement, goede afstemming van evenementen en spreiding van bezoekers zijn belangrijk.

Specifiek voor de locatie Voorsterpoort Oost (VPO) is het goed om te kijken naar een herijking van de bestaande kaders. De volgende zaken zullen daarvoor onderzocht worden:

- De stedenbouwkundige ambities voor VPO worden herijkt, passend bij het gebied en de opgave
- Een belangrijke beperking van de kavel op VPO is de nabijheid van woningen. Parallel aan de marktconsultatie zal in beeld gebracht worden wat de mogelijke scenario's zijn om hiermee om te gaan.

6. Marktbenadering, concretisering en realisatie (Stap 3 - 7)

Na de marktconsultatie en het vaststellen van de definitieve inhoudelijke kaders zetten we de uitvraag in de markt. Daarvoor organiseren we een Europese aanbesteding[1]. De aanbesteding omvat de volgende fasen, die overeenkomen met de eerder geschetste stappen 3 tot en met 7.



Dat doen we door middel van een zogeheten partnerselectie: we selecteren de potentiële partners en daarna beoordelen we de aanpak die deze potentiële partners voorstellen voor de ontwikkeling van de eventvoorziening. We bieden de ondernemer met de beste aanpak een samenwerkingsovereenkomst aan (stap 3-4).

Daarmee is de aanbesteding afgerond, en volgt de concretiseringsfase. In die fase (stap 5) voert de ondernemer zijn aanpak uit. Wanneer de ondernemer deze met goed gevolg afrondt, sluiten we een koopovereenkomst (stap 6). We leveren de grond na het wijzigen van het omgevingsplan en het onherroepelijk worden van de omgevingsvergunning voor het bouwen. Vervolgens start de realisatie (stap 7).

De keuze voor een partnerselectie en een samenwerkingsovereenkomst is gemaakt op basis van de analyse uit bijlage 1. In die analyse zijn de verschillende grondvormen van ontwikkelprocessen (traditioneel, verkoopprocedure en ontwikkeling op basis van samenwerkingsovereenkomst) afgewogen aan de hand van elementen uit het afwegingkader: grip, risico's, kwaliteit, snelheid, kosten en goed rendement bij een acceptabel risico.

De stappen 3 tot en met 7 lichten we hierna toe.

Selectiefase (Stap 3)

In de selectiefase toetsen we de geschiktheid en kwaliteit van de ondernemers. Hierbij hanteren we geschiktheidseisen en wensen die passen binnen de Aanbestedingswet. De eisen moeten proportioneel, objectief, niet-discriminerend en transparant zijn. Aan de eisen moeten de ondernemers sowieso voldoen.
Vervolgens bepalen we met de wensen welke ondernemers het (aller)beste bij de gemeente Zwolle en bij de opgave passen.
De geschiktheidseisen en wensen hebben betrekking op de thema's:

- financiële en economische draagkracht,
- technische en beroepsbekwaamheid, en
- beroepsbevoegdheid.

Gunningsfase en samenwerkingsovereenkomst (stap 4)

In de aanbesteding ligt de nadruk op de aanpak en niet op een ontwerp. Procedures als deze worden dan ook wel een partnerselectie genoemd. In de gunningfase geven we aan hoe we omgaan met de ambities van de gemeente: we stellen eisen voor aspecten die de gemeente in ieder geval wil terugzien in de aanpak ('must haves'). Bijvoorbeeld: de ondernemer moet een

[1] We hanteren de reguliere inkoopvoorwaarden van de gemeente Zwolle. Omdat de verwachting is dat de omvang van de opdracht boven het Europese drempelbedrag uitkomt, gaan we ervan uit dat het een Europese aanbesteding zal zijn.

evenementenruimte bouwen met een minimale gebruiksoppervlakte van x m^2. Daarbovenop komen de wensen (‘nice to haves’). Die leggen we vast in gunningscriteria: voldoet een ondernemer aan een wens, dan krijgt hij op dit gunningscriterium een hogere beoordeling. Wat we niet willen, is een ‘beauty contest'. Daarom staan we niet toe dat ondernemers hun ambitie tijdens de aanbesteding vertalen in gelikte plaatjes.

Over de ambitie en de aanpak gaan we in de gunningsfase met de ondernemers in gesprek vóórdat zij een inschrijving doen. De procedure die hierbij hoort, is de concurrentiegerichte dialoog. Het doel van de dialoog is om in gesprekken tot zo goed mogelijk passende inschrijvingen te komen.

Met de winnende ondernemer (de 'partner’) sluiten we in eerste instantie een samenwerkingsovereenkomst. Deze samenwerkingsovereenkomst gaat over de concretiseringsfase (stap 5). De samenwerkingsovereenkomst delen we al bij de uitvraag. Daarin staan de afspraken over het proces dat we met de winnende ondernemer doorlopen, welke producten de ondernemer oplevert en waaraan deze moeten voldoen. Na de gunning maken we dit op maat met de winnende ondernemer, met afspraken over de uitvoering door deze ondernemer van de aanpak waarmee hij de aanbesteding heeft gewonnen. Eventueel vullen we dit aan met (elementen uit) de aanpak. Verder spreken we met de ondernemer een planning af.

Met de niet-winnende ondernemers sluiten we zogenoemde wachtkamerovereenkomsten af. Mocht sprake zijn van voortijdige beëindiging van de samenwerkingsovereenkomst, dan kunnen we – onder voorwaarden - met de eerstvolgende ondernemer ‘uit de wachtkamer’ alsnog een samenwerkingsovereenkomst aangaan.

Concretiseringsfase (stap 5)

Vervolgens gaat de partner aan de slag met het concretiseren van zijn aanpak. Dit doet hij in opeenvolgende ontwerpstappen: denk aan een Schetsontwerp (SO), een Voorontwerp (VO) en een Definitief Ontwerp (DO). De gemeente controleert bij afronding van elke stap of de ondernemer voldoet aan wat hij bij inschrijving heeft beloofd (en is vastgelegd in de samenwerkingsovereenkomst).

Komt de ondernemer de afspraken niet na, dan nemen we hierover een besluit. Denkbare besluiten zijn:

a. Aanpassing van het plan door de ondernemer
b. Accepteren van een afwijking
c. Beëindiging van de samenwerkingsovereenkomst (als a of b niet mogelijk of wenselijk is).

Afhankelijk van de definitieve locatie resulteert het proces in ofwel een koopovereenkomst voor de grond (bij locatie VPO) ofwel een anterieure overeenkomst (bij een alternatieve locatie) - dat is Stap 6.

De doorlooptijd van de concretiseringsfase kan op dit moment nog niet worden bepaald en is afhankelijk van de partner die gecontracteerd wordt. Bij de inschrijvingen op de aanbesteding wordt een planning gevraagd, op dat moment kan er meer duidelijk over zijn.

Koopovereenkomst (stap 6)

Als de partner zijn aanpak heeft afgerond met een plan dat voldoet aan de afspraken uit de samenwerkingsovereenkomst, sluiten we een koopovereenkomst met de partner. In de koopovereenkomst nemen we voorwaarden op, zoals een bouwplicht én de uitkomsten van de concretiseringsfase. De voorwaarden geven ons ook de mogelijkheid – maar niet de verplichting – om de locatie tegen vooraf vastgelegde voorwaarden terug te kopen als de partner niet (tijdig) begint met bouwen en/of iets anders dreigt te gaan bouwen dan afgesproken.

Mocht – als uitkomst van de consultatiefase en de uitvraag – de eventvoorziening ontwikkeld gaan worden op een locatie die een ondernemer tot zijn beschikking heeft, dan sluiten we een anterieure overeenkomst af waarin vergelijkbare afspraken terugkomen.

In deze fase wordt ook het omgevingsplan opgestart. De grond wordt geleverd nadat het omgevingsplan is gewijzigd en de omgevingsvergunning voor de bouw onherroepelijk is geworden.

Realisatiefase (Stap 7)

Na de levering en het verkrijgen van de benodigde vergunning, start de ondernemer met realisatie van de eventvoorziening.

7. Planning

Het proces dat nu ingezet wordt om te komen tot een partnerselectie en uiteindelijk een nieuwe indoor eventvoorziening kent op hoofdlijnen de volgende planning;

Wat?	*Wie?*	*Wanneer?*
Plan van aanpak vaststellen	Gemeenteraad	Juli 2024
Marktconsultatie voorbereiden	Projectgroep / extern adviseurs	Augustus - september 2024
Onderzoek scenario's andere functies in het gebied	Projectgroep / extern adviseurs	Augustus – september 2024
Marktconsultatie uitvoeren	Projectgroep / extern adviseurs	September – november 2024
Verwerken/delen opbrengst marktconsultatie		November / december 2024
Opstellen kaders en eisen o.b.v. consultatie	Projectgroep / extern adviseurs	Eerste kwartaal 2025
Vaststellen kaders aanbesteding	Gemeenteraad	Maart 2025
Start aanbestedingsprocedure	College	Tweede kwartaal 2025
Voorgenomen gunning	College	Derde kwartaal 2025
Sluiten samenwerkingsovereenkomst	College	Vierde kwartaal 2025

De gemeenteraad heeft expliciet aangegeven graag betrokken te willen blijven bij dit proces. De momenten daarvoor op voorhand zijn;

- Besluitvorming over Plan van Aanpak (juli 2024)
- Kennisname van uitkomsten marktconsultatie (najaar 2024)
- Besluitvorming over vaststellen kaders aanbesteding (maart 2025)
- Kennisname uitkomst procedure over afsluiten samenwerkings- of anterieure overeenkomst (derde kwartaal 2025)

We gaan nog na hoe we in de verdere uitwerking van dit Plan van Aanpak goed kunnen aansluiten bij de Zwolse routekaart voor locatieontwikkelingen (versie 1.1).

8. Organisatie

Om het beschreven proces te doorlopen wordt er gestuurd door de bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever in een driehoek met de projectmanager. Daarnaast is er een projectgroep bestaande uit de volgende disciplines;

- Projectmanager
- Project assistent
- Vastgoedjurist
- Planeconoom
- Adviseur stedenbouw
- Adviseur mobiliteit
- Adviseur civiel
- Adviseur evenementen
- Adviseur inkoop
- Adviseurs communicatie

Zoals eerder beschreven is een dergelijk ontwikkeling niet standaard en bovendien complex. Daarom wordt er externe expertise toegevoegd aan het projectteam:

- op het gebied van contracteren, marktbenadering en financiële aspecten m.b.t. realisatie en exploitatie van een eventvoorziening
- specifiek voor kennis en expertise in evenementenmarkt

Voor de fase tot en met de aanbesteding zal dat worden vastgelegd. Het vervolg na de aanbesteding wordt mede bepaald door de partner die geselecteerd is en de aanpak die voor ogen staat.

Bijlage 1: Advies Ontwikkelstrategie Eventvoorziening Zwolle (Brink)

Bijlage 2: Advies omvang eventvoorziening (Leisure Advies)

Bijlage 3: Analyse evenementenmarkt (Leisure Advies)