



Raadsbrief

Datum

24 januari 2024

Onderwerp

Duurzame Economische Ontwikkeling

Versienummer

2.1

Portefeuillehouder

Paul Guldemon

Samenvatting

In deze Raadsbrief zetten wij onze aangepaste economische koers voor de komende jaren uiteen. Het voorstel is om na een participatietraject met ondernemers langs de lijnen van deze inhoud in de 2e helft van 2024 het Economisch Perspectief te actualiseren. Kern van deze aanpassing is dat wij het economisch ecosysteem willen versterken om daarmee het transitievermogen van de economie van de stad en van onze regio te vergroten. Dit is nodig om de beweging naar een duurzame en circulaire economie te kunnen maken. In onze aanpak zetten we daarom in op:

- Aanpak arbeidsmarktkrapte: werk maken van Talent/ Human Capital Agenda
- Versterken ondernemers-dienstverlening en goed werkend ecosysteem
- Nieuwe kennis ontwikkelen, toepassen en toegankelijk maken, innovatie aanjagen
- Realiseren van randvoorwaarden om te ondernemen: fysieke infrastructuur
- Uitvoering Visie Circulaire Economie

Omdat economische vraagstukken zich niet houden aan gemeentelijke grenzen, is onze economische koers nadrukkelijk ingebed in een regionale samenwerking. Zie daarvoor ook bijvoorbeeld de Propositie Regiodeal Regio Zwolle 2024-2027 (die voortbouwt op de Meerjaren Agenda “Regio Zwolle Stapt door!”)

Bijlagen

1. Propositie Regiodeal Regio Zwolle 2024-2027
2. Vernieuwen en Versnellen in de Regio Zwolle (Onderzoek RaboResearch)
3. Actieplan MKB-dienstverlening
4. Regio Zwolle Monitor 2023
5. Brief VNO-NCW MKB-Nederland NL over het vestigingsklimaat
6. Presentatie Birch Innovatie-Ecosysteem Regio Zwolle

Openbaarheid



Openbaar

Wij stellen u voor kennis te nemen van: onze voorgestelde aangepaste strategische koers Duurzame Economische Ontwikkeling waarmee we het Economisch Perspectief willen aanpassen.



voorstel

Zwolle

Datum

9 januari 2024



Datum

9 januari 2024

Inleiding

De economie van (regio) Zwolle heeft zich in de afgelopen jaren sterk ontwikkeld. Sinds 2012 is deze ontwikkeling beschreven in de Regio Zwolle Monitor. De groei van het aantal bedrijven en de werkgelegenheid is een continu aanwezig element in de ontwikkeling van onze economie. Ook na de coronatijd is de Zwolse economie veerkrachtig gebleken. De inleiding van de Regio Zwolle Monitor 2023 geeft het kernachtig weer:

“Deze monitor toont aan dat Regio Zwolle op veel fronten goed presteert. Onze economie blijft groeien, de werkloosheid is laag en er is een overvloed aan sociale indicatoren die positieve resultaten laten zien. Toch mogen we niet stilzitten, want er zijn ook uitdagingen waar we voor staan. De industrie en landbouw, hoewel succesvol, moeten werken aan duurzame oplossingen. Het mkb, dat de kern van onze economie vormt, moet meer investeren in vernieuwing en innovatie om de transitieopgaven aan te pakken. Onze arbeidsmarkt blijft krap, en vergrijzing zal deze situatie verder beïnvloeden”

Onze samenleving staat voor een aantal grote maatschappelijke opgaven. Denk aan de energietransitie, klimaatadaptatie en de ontwikkeling naar een circulaire economie. Om deze transities aan te kunnen is een (veer)krachtig innovatie-ecosysteem nodig. Uit onderzoek van de Rabobank blijkt dat het economisch ecosysteem van de Regio Zwolle gemiddeld laag scoort op aspecten als Kennis & Innovatie, Clustervorming en Leiderschap. Daarmee is de transitiegereedheid van onze regio laag (Rabobank Prinsjesdaglezing 2023). In opdracht van de Economic Board Regio Zwolle heeft Birch een analyse gemaakt van het innovatie-ecosysteem in onze Regio. Ook Birch laat zien dat onze regio op dit punt nog aan kracht moet winnen (Birch, 2022). Deze situatie kan op langere termijn negatieve gevolgen gaan krijgen voor onze brede welvaart.

Dit brengt ons tot de kern van de Zwolse aanpak: bouwen aan een duurzaam en inclusief verdienvermogen van ondernemers voor stad en regio, op een *circulaire en duurzame wijze* waarbij we bewuster voorsorteren op de samenleving van de toekomst. We zetten daarom in op versterking van ons economisch ecosysteem om daarmee het transitievermogen van economie van onze stad en van onze regio te vergroten. Dat is een randvoorwaarde voor de noodzakelijke versnelling van de transitie naar een duurzame, circulaire en inclusieve economie. We doen dit nadrukkelijk samen met onze partners in de Regio Zwolle; onze bewezen effectieve ‘triple-helix’ samenwerking tussen overheden, ondernemers en onderwijs. Veel vraagstukken stoppen immers niet bij de gemeentegrens. Deze samenwerking met de regio krijgt o.a. vorm bij de thema’s arbeidsmarkt/Human Capital Agenda en Ondernemersdienstverlening. Daarom komen wij met onderstaand voorstel om het Economisch Perspectief te actualiseren.



Datum

9 januari 2024

Kader

In het collegeakkoord 2022-2026 hebben we aangegeven ons beleid te richten op een economie die een bijdrage levert aan de brede welvaart. Economische groei is niet het doel. Daarnaast blijkt uit diverse onderzoeken (zie bijlagen) dat onze economie voor grote uitdagingen staat. We werken in dit kader aan een overgang naar een duurzame, circulaire en inclusieve economie, zodat we ook in de toekomst een vitale economie hebben die onze brede welvaart kan (helpen) dragen. Daarom is in het coalitieakkoord afgesproken dat het college met een aanpassing van het Economisch Perspectief komt. Met deze brief informeren wij de Raad over de richting die wij voor deze aanpassing beogen.

Kernboodschap

In onze aanpak bouwen we aan een duurzaam en inclusief verdienvermogen van ondernemers voor stad en regio, op een circulaire en duurzame wijze waarbij we bewuster voorsorteren op de samenleving van de toekomst. Om dat te realiseren moeten we inzetten op noodzakelijke transitie en versterking van bijbehorende innovatieve ecosystemen en clusters. In onze strategische koers zijn 5 lijnen opgenomen:

- Aanpak arbeidsmarktkrapte: werk maken van Talent/ Human Capital
- Versterken ondernemers-dienstverlening en goed werkend ecosysteem
- Nieuwe kennis ontwikkelen, toepassen en toegankelijk maken, innovatie aanjagen
- Realiseren van randvoorwaarden om te ondernemen: fysieke infrastructuur
- Uitvoering Visie Circulaire Economie

Vanuit deze lijnen en in samenspraak met ondernemers willen we in de 2e helft van 2024 een voorstel doen voor een herijkt Economisch Perspectief voor Zwolle.

Toelichting

De economie van stad en regio

Zoals in de inleiding al aangegeven heeft de economie van onze stad zich in de afgelopen jaren krachtig ontwikkeld. De werkgelegenheid is gegroeid en de werkloosheid is laag. Bestaande bedrijven hebben zich kunnen door-ontwikkelen en nieuwe bedrijven zijn gestart. De vraag naar ruimte voor bedrijven is derhalve groot. We zien ook een vernieuwing van onze economie. Dit wordt onder ander zichtbaar bij de jaarlijkse uitreiking van de Circulaire Economie Award.

Opgaven

We koesteren de krachtige ontwikkeling van onze economie. Tegelijk hebben we oog voor de opgaven waar we als stad en regio voor staan. De opgaven op het gebied van



Datum

9 januari 2024

energietransitie, klimaatadaptatie, schaarste aan arbeidskrachten, ruimte en grondstoffen vragen veel van ondernemers. Tegelijk zijn het ook juist ondernemers die een rol moeten – en vaak ook willen - spelen bij het aanpakken van onze maatschappelijke opgaven.

De verandering van onze economie is daarom een gezamenlijke opgave van overheid en bedrijfsleven en onderwijs. Deze samenwerking tussen overheid, ondernemers en onderwijs was en is uitgangspunt in onze aanpak. We hebben hier de afgelopen jaren volop (gezamenlijk) in geïnvesteerd. De Human Capital Agenda is een overtuigend (en landelijk geprezen) resultaat van deze samenwerking.

Kortom, onze economie staat er op dit moment goed voor en onze samenwerking met het bedrijfsleven en onderwijs is krachtig. Dit biedt een goed uitgangspunt om aan de slag te gaan met uitdagingen en kwetsbaarheden die zich ook aandienen. De ondernemersorganisaties VNO-NCW en MKB-Nederland hebben recent in een brief aan de Vaste Commissie voor Economische Zaken en Klimaat van de Tweede Kamer der Staten-Generaal hun zorgen uitgesproken over het vestigingsklimaat in ons land. De thema's die deze organisaties benoemen zijn niet alleen relevant op rijksniveau maar zijn ook voor ons als stad en regio van belang

Het beeld is dat onze economie op langere termijn ook (meer) kwetsbaar is. De regio kenmerkt zich als een overwegende MKB-regio, met relatief kleine bedrijven (ca. 70% heeft minder dan 10 mensen in dienst), een bovengemiddeld percentage praktische geschoolde mensen, een relatief lage arbeidsproductiviteit en een hoge arbeidsmarktkrapte. Verder is typerend voor de regio dat er veel familiebedrijven zijn en dat de regionale economie niet echt gedomineerd wordt door een economische sector.

De economie van onze stad is daarbij veelzijdig. Er is een breed palet aan bedrijvigheid in onze stad aanwezig. Variërend van bedrijven in de industrie, de logistiek, de bouw, groothandel, maar ook bedrijven in ICT, de detailhandel en horeca hebben een plek in de Zwolse economie. De breedte zorgt voor een goede weerbaarheid van onze economie tegen conjuncturele schommelingen. Het zorgt ook voor een diversiteit aan de vraag naar arbeid. Er is een groeiende vraag naar theoretisch geschoolden. Daarom zetten we in op intensivering van de samenwerking met de UT. Tegelijk is er ook volop vraag naar meer praktisch opgeleiden. Wij zien deze diversiteit als een kracht.

Deze kenmerken maken dat onze (regionale) economie in het verleden goed bestand is gebleken tegen economische schokken en dat er een sterke verbondenheid is met onze regio. Anderzijds is de transitiegereedheid in onze regio relatief laag, waardoor onze economie kwetsbaar is. We zien juist nu dat onze economie voor grote veranderingen staat. De klimaatopgave, grondstoffen schaarste, digitalisering en de energietransitie maar ook de krapte op de arbeidsmarkt vragen om ontwikkeling naar een duurzamere, circulaire en inclusieve economie.

Om voor de langere termijn ons verdienvermogen te behouden en daarmee onze brede welvaart, is het noodzakelijk om ons regionaal economisch ecosysteem te versterken. In een vitaal economisch ecosysteem zijn bedrijven beter in staat om transities te doorstaan en tevens om mede invulling te geven aan brede welvaart- (o.a. duurzaam verdienvermogen, beperken impact op leefomgeving, inclusieve samenleving etc.).



Datum

9 januari 2024

In ons Economisch Perspectief uit 2021 zijn drie economische clusters benoemd die een bijzondere positie innemen. Het gaat om het ICT/e-commerce-cluster, het health-cluster en de slimme maakindustrie. In het Economisch Perspectief hebben we onze specifieke inzet op deze clusters uiteengezet, zoals de ontwikkeling van ons innovatiedistrict in de Spoorzone. Deze clusters dragen bij aan het verdien- en verandervermogen van onze economie. Deze koers is daarom ook in 2024 volop actueel. Tegelijk is een aanpassing nodig, gelet op de genoemde maatschappelijke uitdagingen die voor ons liggen. Deze uitdagingen vragen ook veel van ondernemers. Daarom willen we meer aandacht voor het verandervermogen van het bedrijfsleven. Gegeven bovenstaande analyse van onze huidige (regionale) economie, zien we de volgende strategische opgaven gericht op het versterken en verduurzamen van ons economisch ecosysteem:

Aanpak arbeidsmarktkrapte: werk maken van Talent/ Human Capital

Het tekort aan passend geschoold personeel wordt door ondernemers genoemd als één van de belangrijkste beperkingen voor bedrijven om verder te kunnen groeien of vernieuwen. De arbeidsmarktkrapte in regio Zwolle is relatief hoog en onze arbeidsproductiviteit is relatief laag. Daarnaast zien we dat er nog teveel talent ongewenst onbenut blijft. Deze mismatch op de arbeidsmarkt is deels kwantitatief, deels kwalitatief. Zelfs als het zou lukken om iedereen die kan werken – al dan niet met ondersteuning – aan het werk te helpen, blijven er tekorten. Demografische ontwikkelingen in onze regio maken dat de tekorten eerder groter dan kleiner worden. Arbeidsbesparende innovaties (zoals digitalisering) kunnen een deel van de oplossing bieden, maar dat vraagt ook (voortdurende) bijscholing van de beroepsbevolking. Onze reeds eerder ontwikkelde Human Capital Agenda Regio Zwolle - is volop in uitvoering en we blijven hierop inzetten. Op het gebied van sociaal ondernemerschap ontwikkelen we initiatieven om meer ondernemers te ondersteunen die een bijdrage te leveren aan een inclusieve samenleving. Daarnaast werken we samen met andere instanties (onder andere TIEM) om te komen tot meer plaatsingen van mogelijke kandidaten. Hiertoe zien we nog wel dat zowel interne als externe samenwerking verder verbeterd dient te worden.

Verbetering ondernemersdienstverlening

Veel ondernemers zijn graag bereid om te verduurzamen of anderszins te innoveren. De realiteit voor de meeste (kleinere) ondernemers is echter dat er naast het runnen van de dagelijkse operatie, weinig tijd en energie overblijft om zich te verdiepen in nieuwe mogelijkheden voor energie of digitalisering. Er is weliswaar ondersteuningsaanbod vanuit overheden, onderwijs en brancheorganisaties, maar dit is nog onvoldoende op elkaar afgestemd. Ook is het vaak aanbod-gedreven in plaats van vraaggericht. Dit is overigens een landelijk erkend probleem. Door meer aan te sluiten op de belevingswereld van ondernemers en regionaal een samenhangend (en vraaggericht) pakket aan ondernemersdienstverlening aan te gaan bieden, kunnen we ondernemers gezamenlijk beter in staat stellen de verschillende transities te realiseren.



Datum

9 januari 2024

Onze ondernemersdienstverlening gaan we dus richten op de versterking van het verandervermogen van ondernemers. We spelen daarbij in op landelijke ontwikkelingen op het gebied van ondernemersdienstverlening. 15 november jl. heeft Minister Adriaansens de Actieagenda MKB-dienstverlening aangeboden aan de Tweede Kamer. Deze Actieagenda beschrijft de noodzaak om de dienstverlening aan MKB-ondernemers te verbeteren en benoemt concrete acties om dit in te vullen. In G40 verband zijn we als gemeente Zwolle hier actief bij betrokken. Regio Zwolle behoort tot de koploperregio's die invulling geven aan de aanpak die de actieagenda voorstelt. Ook het ministerie van EZK is hier actief bij betrokken.

Nieuwe kennis ontwikkelen, toepassen en toegankelijk maken, innovatie aanjagen

Uit recent onderzoek van de Rabobank en ook uit rapporten van Birch en de Regio Zwolle Monitor blijkt dat het economisch ecosysteem van de Regio Zwolle gemiddeld laag scoort op aspecten als Kennis & Innovatie, Clustervorming en Leiderschap. Daarmee is de transitiegereedheid van onze regio laag. (Zie bijlage, Vernieuwen en Versnellen in regio Zwolle). Uit het onderzoek van de Rabobank blijkt dat in de regio Noord- en Zuidwest Overijssel het aandeel koplopende bedrijven achter blijft bij het landelijke gemiddelde. Tegelijk is het aandeel achterblijvende bedrijven hoger dan het landelijke gemiddelde. En in het verlengde daarvan scoren we laag op het aspect van start- en scale-ups. Dit kan op langere termijn negatieve gevolgen gaan krijgen voor onze brede welvaart. Om de verschillende transities goed het hoofd te kunnen bieden zijn innovaties noodzakelijk. Nieuwe uitdagers (in de vorm van start-ups) kunnen onze economie helpen te veranderen. Versterking van het klimaat voor start- en scale ups is daarom noodzakelijk, evenals het beter verbinden van de innovatieclusters in de stad en de regio. Daarnaast hebben diverse ondernemers hebben voor hun ontwikkelambities ook andere kennis nodig. Het toevoegen van universitair onderwijs c.q. universitaire kennis, kan daaraan bijdragen.

In 2024 en verder zetten we daarom in op versterking van het innovatie-ecosysteem. Het realiseren van een krachtig innovatie-ecosysteem is een triple-helix opgave. Samenwerking met het bedrijfsleven en met onze onderwijspartners (De Zwolse 8) is voor ons het uitgangspunt. Ook de verdere intensivering van de samenwerking met de Universiteit Twente past in deze aanpak. Met name academische kennis ontbreekt en er zijn relatief weinig start- en scale-ups in onze regio. We zetten daarom in op de samenwerking met Universiteit Twente en hun mogelijke komst naar Zwolle. Onze kennis- en innovatieclusters, zoals Perron038, PSP en Digital District Zwolle zijn en blijven belangrijk voor Zwolle. Met deze clusters werken we samen aan verdere uitbreiding zodat een groter deel van het bedrijfsleven hier gebruik van kan maken ter ondersteuning van hun verduurzamingstransitie. We zetten tevens in op starters, start-ups en scale-ups om deze transitie te versnellen. We ondersteunen kenniscentra die deze specifieke doelgroepen begeleiden. Denk hierbij aan bijvoorbeeld ZWINC, de plek voor innovatieve start-ups in de maakindustrie en ICT. ZWINC biedt start-ups een fysieke plek en begeleiding om van innovatief idee naar realisatie te komen.



Datum

9 januari 2024

Realiseren van randvoorwaarden om te ondernemen: fysieke infrastructuur

Met de groei van de regio en de transitie opgaven zal ook de ruimtevraag voor de economie toenemen. Daarnaast vraagt de omschakeling naar een circulaire economie om extra ruimte en ook om een andere logistiek. De verwachting is verder dat (inter)nationale trends als reshoring en grootschaligheid de druk op de schaarse ruimte vergroten. Dit vraagt om keuzes: wat kunnen en willen we faciliteren en welk instrumentarium is daarvoor nodig? De ontwikkeling van Port of Zwolle en andere infrastructuur (railterminal, energienet) zijn ook onderdeel van de fysieke randvoorwaarden voor ons economisch ecosysteem en moeten daarom nadrukkelijk worden betrokken bij (toekomst)visies over de economie. Ook de ontwikkeling van mobiliteit is direct gekoppeld aan de ontwikkeling van onze economie. Het eerdergenoemde rapport van de Rabobank wijst in dit verband op de noodzaak om de interne bereikbaarheid van onze Regio te versterken. Aandacht voor mobiliteit en ook daarmee samenhangende transities is daarmee een belangrijk onderwerp in verdere onderzoeken en noodzakelijk voor versterking van de economie.

Op onze bedrijventerreinen komt een groot aantal van de transities samen. Denk aan diverse verduurzamingsvraagstukken (zoals energietransitie). We hebben daarom een Masterplan Toekomstbestendige Bedrijventerreinen opgesteld met daarin diverse acties om onze bestaande bedrijventerreinen te verduurzamen en aantrekkelijk te houden voor werknemers en bedrijven. Dit willen we graag in samenspraak en samenwerking met de ondernemers doen. Binnen dit masterplan onderzoeken we de mogelijkheden om de ruimte op bestaande bedrijventerreinen slimmer te benutten. We zien dit als een kans om – naast de ontwikkeling van nieuwe werklocaties - ruimte te maken binnen de bestaande gebouwde omgeving. Ook de energievraagstukken pakken we gezamenlijk op. Doordat onze stad groeit én we naar een duurzame en circulaire economie bewegen, ontstaat er extra vraag naar ruimte voor bedrijvigheid. Met de komst van Hessenpoort 3, en het lopende onderzoek naar Hessenpoort 4, ontstaan hierop korte en mogelijk op lange termijn, kansen. Daarnaast zijn we actief betrokken bij de verduurzamingsambities van Port of Zwolle en kijken we in het kader van multimodaliteit of de komst van een railterminal haalbaar en wenselijk is. Ook werken we aan een nieuw bedrijventerreinenbeleid, met een daarbij passende uitgiftestrategie, waarmee we sterker kunnen sturen op welk type bedrijvigheid waar het beste past c.q. iets toevoegt aan het bestaande ecosysteem.

Verder werken we lokaal aan een bouwsteen economie die we gebruiken voor de aanvulling op de omgevingsvisie. Dit alles vergt een langjarige aanpak ter versterking van het Zwolse ecosysteem, met focus op kansrijke groeisectoren. Ook blijft de strategische keuze voor de sectoren ICT, Health en Slimme & Creatieve Maakindustrie relevant, omdat ze belangrijk zijn voor onze stedelijke economie en kunnen bijdragen aan de transities waar we voor staan.

Versnellen transitie naar Circulaire economie

Zoals in de Visie Circulaire Economie is geschetst, staan we voor een kantelpunt in de transitie. Na een fase van verkennen en experimenteren, is het nu noodzakelijk om te



Datum

9 januari 2024

versnellen. Inzet binnen het spoor Economie van de Visie is om (sub)clusters van bedrijven in onze regio te versterken met innovaties, gerichte acquisitie en/of het beter verbinden van grondstofstromen. We zullen in samenspraak met ondernemers en kennisinstellingen verkennen wat hier concreet voor nodig is.

Maatschappelijk draagvlak & participatie

Bij de ontwikkeling en uitvoering van onze economische koers staan wij volop in verbinding met het Zwolse bedrijfsleven. Wij hebben regulier overleg met ondernemers en ondernemersorganisaties en met MKB-Nederland en VNO-NCW. Zowel lokaal als ook in regionaal verband. De genoemde ondernemersorganisaties herkennen en ondersteunen de ingezette koers. Dit blijkt ook uit de steun die deze organisatie hebben gegeven aan de Regiodeal-aanvraag. Ook via de Economic Board Regio Zwolle en de Arbeidsmarkt Board staat wij volop in verbinding met onze triple helix partners (overheden, onderwijs en ondernemers).

Communicatie

Wij dragen deze boodschap uit in onze overleggen met lokale en regionale ondernemersorganisaties.

Financiën: inzet middelen duurzame economische ontwikkeling

Bij de begroting 2024 zijn structurele middelen beschikbaar gesteld (€500.000) om de duurzame economische ontwikkeling in Zwolle te bevorderen. Tevens is incidenteel (voor het jaar 2024) €425.000 beschikbaar voor circulaire economie.

In de structurele middelen staat onder meer gelden voor het versterken van kennisclusters (ZWINC, Perron038 etc) en voor starters en sociaal ondernemerschap.

Daarnaast hebben we recent het Masterplan Toekomstbestendige bedrijventerreinen afgerond. Dit plan is reeds afgestemd met de diverse ondernemersverenigingen en is eind 2023 aan de raad verstuurd. Voor het eerste jaar zijn de financiële middelen van 300k ingezet ter versterking van de ondernemersverenigingen, voor diverse onderzoekopdrachten en voor projectgelden.

Risico's

De ontwikkeling van onze economie hangt ook af van (internationale) ontwikkelingen die niet in onze invloedssfeer liggen. De onvoorspelbaarheid daarvan vraagt daarom een sterk aanpassingsvermogen. Op dit punt onderkennen wij de volgende risico's:



Datum 9 januari 2024

- Onvoldoende samenwerking in de regio om ons economisch ecosysteem te versterken;
- Onvoldoende beschikbare ruimte om de economie van de toekomst te accommoderen;
- Onvoldoende innovatie om transitie op te vangen en het tekort aan arbeidskrachten te op te vangen

Vervolg

Deze raadsbrief vormt de kapstok voor diverse beleidsstukken die nog volgen of ondertussen aan de raad verzonden zijn. Zo hebben we recent het Masterplan Toekomstbestendige Bedrijventerreinen gepubliceerd. In de tweede helft van dit jaar komt een aangepaste versie van het Economisch Perspectief. Ook werken we aan het beleidskader bedrijventerreinen inclusief uitgiftestrategie, de eventuele opstart voor het ontwikkelen van Hessenpoort 4 en lopen er diverse onderzoeken voor de mogelijke railterminal. Deze raadsbrief vormt de basis voor deze nieuwe en aangepaste beleidskaders en visies die de komende periode ook aan uw raad worden voorgelegd.

Openbaarheid

Ja

Burgemeester en wethouders van Zwolle,

burgemeester, Peter Snijders

secretaris, Dick Emmer