

Afdeling: Bestuur en Dienstverlening  
Behandelaar: Wessels, Jan  
Telefoonnummer:

Voorstelnr. <Neem dossiernr over uit Ibabs>  
Barneveld,  
Portefeuillehouder: D.J. Dorrestijn-Taal

☐ Ter kennisname naar de raad  
Nummer beleidsproduct:

☐ Op overzicht Bestaand beleid (website)

Onderwerp: **Plan van Aanpak Kalversector, december 2021**

Gevraagde beslissing:

1. Kennis te nemen van het Plan van Aanpak Kalversector opgesteld door het Poultry Expertise Centre (PEC);
2. Het Plan van Aanpak Kalverensector aan te bieden aan de kalverensector met de aanbeveling om verantwoordelijkheid te nemen voor de benoemde vervolgstappen.
3. Dit besluit alsmede het Plan van Aanpak Kalverensector ter kennisgeving aan de gemeenteraad te zenden.

## 1. Inleiding

Naar aanleiding van de aanbevelingen in het Rapport Kalversector van januari 2021 heeft u het proces van de kalverensector gefaciliteerd voor het opstellen van een plan van aanpak. Bijgaand treft u een door het Poultry Expertise Centre met ondersteuning van het Rabobank Dialogocentre en Jos Berkvens Advies opgesteld Plan van Aanpak aan.

De opstellers hebben door middel van een dialoogsessie en een uitwerkingssessie met stakeholders uit de kalverhouderij in de regio Foodvalley de vraagstukken rond de kalverhouderij geanalyseerd. In deze besprekingen is ook de denkrichting aangegeven waarin naar oplossingen moet worden gezocht. Daarbij is zijn samenwerking, transparantie en kennis sleutelbegrippen. Op basis van de analyse is een indeling tot stand gekomen naar een 6-tal thema's. Deze thema's zijn: kennisoverdracht, innovatie, beeldvorming, ruimtelijke toekomstperspectief, financieel toekomstperspectief en diergezondheid en-welzijn. Het plan van aanpak volgt deze thematische indeling, waarbij onderkend wordt dat sommige onderwerpen raakvlakken hebben met meerdere thema's. De verschillende thema's worden niet uitputtend behandeld in het plan van aanpak, het is een weergave van wat opgehaald is vanuit de discussie.

De kalverhouderij staat voor een keerpunt waarbij ingrijpende keuzes nodig zijn om te komen tot een duurzaam toekomstperspectief. Daarbij zal naar verwachting het totale aantal dierplaatsen in aantal afnemen maar tegelijkertijd is er bestaansrecht voor de sector door een noodzakelijke verduurzamingsslag. Het plan van aanpak heeft als doel om te komen tot **een toekomstbestendige kalverhouderij in de regio**. Daarmee wordt uitgedrukt dat de kalverhouderij zeker bestaansrecht heeft en zal blijven hebben als onmisbaar onderdeel van de zuivelproductie. Een te kleine kalversector zou in deze regio betekenen dat er onvoldoende basis blijft voor het instandhouden van de gehele infrastructuur van ketensamenwerking en industriële marktpartijen. Zoals gezegd betekent dat niet dat de bestaande situatie moet worden gehandhaafd qua omvang in aantal kalverplaatsen en bedrijven. Het plan van aanpak wil bereiken dat er in de regio voldoende ruimte is voor een economisch en duurzaam verantwoorde kalverhouderij op passende locaties, waar door middel van goed management en innovatie dieren op duurzame en verantwoorde wijze worden gehouden.

De opstellers concluderen dat er binnen de sector veel bereidheid is om te werken aan een toekomstbestendige kalverhouderij. Men realiseert zich dat daarvoor ingrijpende veranderingen nodig zijn en dat zij daarvoor verantwoordelijkheid moeten nemen. De sectorpartijen kunnen dat echter niet alleen. Er is meer en betere kennisdeling nodig en ook is de beleidsmatige en processuele rol van de overheid medebepalend voor het slagen van de transitie. Vandaar dat wordt voorgesteld dat de uitvoering van het Plan van Aanpak wordt aangestuurd door een platform waarin sectorpartijen, kennisinstellingen en de overheid zitting hebben, vergelijkbaar met de wijze waarop dit gebeurt bij het Poultry Expertise Centre.

Per thema zullen in dit Plan van Aanpak werkgroepen bestaande uit sectorpartijen een verdere uitwerking geven met inbegrip van kosten en dekking van de te nemen maatregelen. Naar verwachting zullen de thema's kennisoverdracht, innovatie, beeldvorming en diergezondheid/welzijn in de toekomst gebundeld

kunnen worden en ondergebracht in een kenniscentrum, voor wat betreft de inhoud enigszins vergelijkbaar met het Poultry Expertise Centre.

Het ruimtelijk toekomstperspectief kan niet los worden gezien van de regionale ruimtelijke strategie. Vandaar dat wordt voorgesteld dit thema qua uitwerking te beleggen bij het regionale Landbouwperspectief. Qua planning krijgen de werkgroepen tot april de tijd om hun uitwerkingsplan te presenteren.

Om het proces voortgang te laten vinden en de uitwerking in een voldragen projectstructuur onder te brengen wordt in het Plan van Aanpak voorgesteld om een kwartiermaker in te huren, die voor een half jaar de tijd krijgt. Gelet op het proces tot nu toe ligt het voor de hand om de opdracht voor het aantrekken van een kwartiermaker bij het PEC neer te leggen. Zoals in de aanhef gemeld, heeft de gemeente Barneveld het proces voor het opstellen van dit Plan van Aanpak gefaciliteerd. Het communicatieproces en de meningsvorming bij de stakeholders op zich heeft al gestimuleerd dat verschillende organisaties meer met elkaar communiceren en samenwerking zoeken. Een goede vervolgstap is om het plan van aanpak aan te bieden aan de kalverensector met de aanbeveling om verantwoordelijkheid te nemen voor de te zetten vervolgstappen. Daarbij is in eerste instantie de sector zelf aan zet.

## **2. Beoogd effect**

a) Doel van het Plan van Aanpak is een toekomstbestendige kalverhouderij in de regio Foodvalley. Daarmee wordt werkgelegenheid behouden en blijft er een basis voor innovatie en kennisontwikkeling, waarvan de toeleverende bedrijven en de kennisinstellingen profiteren.

## **3. Argumenten**

De gemeente Barneveld is in Nederland en de regio een belangrijk concentratiegebied als het gaat om de primaire productie en de toeleverende industrie van dierlijke eiwitten. Met daarbij de aanwezigheid van relevante opleidingen en kenniscentra in de gemeente of de directe omgeving, is de gemeente uniek. De regio huisvest in totaliteit 25% van de Nederlandse kalverhouderij, waarvan bijna de helft in de gemeente Barneveld. Daarnaast huisvest de gemeente belangrijke internationaal opererende toeleverende bedrijven in deze sector. Die bedrijven hebben een omgeving en een thuismarkt nodig om te kunnen blijven innoveren en daarmee bij te dragen aan toekomstbestendige vormen van veehouderij. Het Plan van Aanpak is nadrukkelijk geschreven vanuit de regionale invalshoek. Waar het de rol en of de verantwoordelijkheid van landelijke partijen raakt, wordt daarbij aangesloten. Steeds is het uitgangspunt dat vooral geen dingen dubbel gedaan moeten worden.

De sectorpartijen hebben meegewerkt aan het Plan van Aanpak en daarmee laten zien hun verantwoordelijkheid te willen nemen. De gemeente Barneveld heeft het initiatief genomen en het is belangrijk om die betrokkenheid te blijven tonen. In deze fase is het echter zaak dat de sector zelf nu verantwoordelijkheid neemt voor de te zetten vervolgstappen. De sector realiseert zich dat er ingrijpende veranderingen nodig zijn en dat zij daarvoor verantwoordelijkheid moeten nemen. Het bieden van ruimte en steun door de overheid helpt de kalverenhouders om verstrekkende keuzes te maken over hun toekomst. Hierbij kan worden opgemerkt dat er bij de sectorpartijen veel waardering is voor de inzet van de gemeente in het tot nog toe gevolgde proces.

## **4. Kanttekening**

De problemen in de kalversector spelen niet alleen in Barneveld. Veel zaken vragen om landelijke of regionale sturing en financiering. U hebt het voortouw in de regio genomen, maar het is dringend aan te bevelen om de andere regiogemeenten waar de problemen evenzeer spelen te betrekken. Op het gebied van het ruimtelijk onderdeel is dat gewaarborgd door het onderbrengen in het Landbouwperspectief. Voor het overige is de sector nu aan zet.

## **5. Financiën**

Vooralsnog zijn er voor de gemeente geen vervolgcosten noodzakelijk. Afhankelijk van de door de kalverensector te zetten vervolgstappen is het voorstelbaar dat de gemeente nog een beperkte investering beschikbaar stelt voor het faciliteren van het proces.

## **6. Uitvoering**

Planning:

- Het plan van aanpak aanbieden aan de kalverensector.

Communicatie:

- Na besluitvorming het Plan van Aanpak openbaar maken en toezenden aan de gemeenteraad.

#### Evaluatie/controle.

Na het aanbieden van het plan van aanpak aan de kalverensector zal contact worden gehouden over de te zetten vervolgstappen.

### **7. Bijlage**

Plan van Aanpak Kalversector (december 2021)





# PLAN VAN AANPAK

DECEMBER 2021

# **PLAN VAN AANPAK**

DECEMBER 2021





|             |                                                                                                                      |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>COV</b>  | Centrale Organisatie voor de Vleessector                                                                             |
| <b>KPI</b>  | Key Performance Indicator; met Kritieke Prestatie Indicatoren kunnen prestaties meetbaar en concreet gemaakt worden. |
| <b>LTO</b>  | Land- en Tuinbouw Organisatie                                                                                        |
| <b>LNV</b>  | (Ministerie van) Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit                                                                |
| <b>NAJK</b> | Nederlands Agrarisch Jongeren Kontakt                                                                                |
| <b>NGO</b>  | Niet-gouvernementele organisatie                                                                                     |
| <b>Nuka</b> | Nuchter Kalf                                                                                                         |
| <b>RVO</b>  | Rijksdienst Voor Ondernemend Nederland                                                                               |
| <b>SBK</b>  | Stichting Brancheorganisatie Kalversector                                                                            |
| <b>SMG</b>  | Stichting Mestverwerking Gelderland                                                                                  |
| <b>SPK</b>  | Stichting Promotie Kalfsvlees                                                                                        |
| <b>VVK</b>  | Vereniging Van Kalverhouders                                                                                         |

|                                          |           |
|------------------------------------------|-----------|
| <b>Verklaring afkortingen</b>            | <b>3</b>  |
| <b>Inleiding</b>                         | <b>4</b>  |
| <b>Algemeen</b>                          | 4         |
| <b>Regio</b>                             | 4         |
| <b>Doel</b>                              | 5         |
| <b>Aanpak</b>                            | <b>6</b>  |
| <b>Financiering</b>                      | <b>6</b>  |
| <b>Detaillering van de thema's</b>       | <b>7</b>  |
| <b>1. Kennisoverdracht</b>               | 8         |
| <b>2. Innovatie</b>                      | 9         |
| <b>3. Beeldvorming</b>                   | 11        |
| <b>4. Toekomstperspectief ruimtelijk</b> | 13        |
| <b>5. Toekomstperspectief financieel</b> | 15        |
| <b>6. Diergezondheid en -welzijn</b>     | 17        |
| <b>Conclusie</b>                         | <b>19</b> |



## ALGEMEEN

De gemeente Barneveld heeft in 2020 opdracht gegeven voor een onderzoek naar de problemen in de kalverhouderij, die verband houden met de Covid-19 crisis. Door de Covid-19 problemen is de afzet van kalfsvlees van het ene op het andere moment voor een belangrijk deel weggefallen. Omdat al snel bleek dat de problemen als gevolg van Covid niet los kunnen worden gezien van de totale situatie in de kalverhouderij, heeft het onderzoek een breder karakter gekregen. De groei van de kalversector van de afgelopen jaren was al nagenoeg tot stilstand gekomen. Er worden steeds hogere eisen gesteld aan duurzaamheid en dierenwelzijn en de sector is betrokken bij de landelijke stikstofdiscussie. De verwachte krimp van de melkveestapel zal zorgen voor een lager aanbod aan Nederlandse kalveren. De sector is in gesprek met de minister van LNV over de aanpak van de stikstofproblematiek en de provincie Gelderland heeft een opkoopregeling en innovatiesubsidie.

Geconcludeerd kan worden dat de kalverhouderij op een keerpunt staat. Er moeten ingrijpende keuzes gemaakt worden, zowel op keten- als bedrijfsniveau. Daarvoor is samenwerking, transparantie en kennis nodig. Er zijn kalverhouders die overwegen te stoppen en gebruik te maken van daarvoor beschikbare regelingen. Er zijn ook veel – overwegend jongere ondernemers – die graag verder willen en zich inzetten voor een duurzame en hoogwaardige productie. Aan hen moet perspectief worden geboden. Daarvoor is er behoefte aan regie en duidelijkheid van zowel de ketenpartners als de overheid.

Door middel van een dialoogsessie en een uitwerkingssessie met stakeholders uit de kalversector in de regio Foodvalley is een beeld ontstaan van de vraagstukken die spelen en de denkrichting waarin naar oplossingen moet worden gezocht. Op basis van een analyse van de

uitkomsten van deze discussies is een indeling tot stand gekomen naar een zestal thema's waarin ontwikkelingen en mogelijke oplossingen kunnen worden ingedeeld. Het plan van aanpak volgt deze thematische indeling, waarbij onderkend wordt dat sommige onderwerpen raakvlakken hebben met meerdere thema's. De verschillende thema's worden niet uitputtend behandeld in dit plan van aanpak, het is een weergave van wat opgehaald is vanuit de dialoogsessie en uitwerkingssessie. Na het uitwerken van de zes thema's wordt ingegaan op de organisatie en de financiering van het vervolg van het plan van aanpak

## REGIO

Er worden iets meer dan 1.000.000 vleeskalveren in Nederland gehouden, waarvan ongeveer de helft in Gelderland en meer dan 25% in de Regio Foodvalley, met als concentratiegemeenten gemeente Ede en Barneveld. In de regio bevinden zich ook veel toeleverende industrie en onderzoek- en onderwijsorganisaties. Een aantal kalverhouders doet mee aan de proeftuin voor emissiereductie in het kader van de Regiodeal Foodvalley.

De regio Foodvalley werkt aan een verstedelijkingstrategie. De regio staat onder druk van meerdere ruimtelijke opgaven zoals extra woningbouw, meer infrastructuur, regionale energie strategie en – zeker gegeven de ligging tegen de westzoom van de Veluwe – natuur en milieu. De regio is binnen de verstedelijkingstrategie gestart met een regionaal landbouwperspectief. De gemeenten in de regio werken bovendien aan Omgevingsvisies en willen zaken als het functieveranderingsbeleid in de agrarische gebieden regionaal afstemmen. De regio stelt zich uitdrukkelijk op als proeftuin voor vernieuwing op het gebied van agrifood.

Het is evident dat veel vraagstukken rond de intensieve veehouderij in het algemeen en



de kalverhouderij in het bijzonder onderdeel uitmaken van landelijke discussie en onderzoek. Veel partijen die hebben deelgenomen aan de voorbereiding van dit plan van aanpak zijn ook betrokken bij bovenregionale discussies en onderzoeksinitiatieven.

Dit plan van aanpak is regionaal. Dit heeft te maken met het gegeven dat voor aantal aspecten – en met name rond het ruimtelijke spoor – de keuzes regionaal moeten worden gemaakt. Daarnaast beoogt het plan van aanpak zo concreet mogelijke stappen te zetten en heeft daarom een praktische inslag. Er is behoefte bij de kalverhouders aan meer duidelijkheid op korte termijn en daarom kan niet worden gewacht op de uitkomsten van landelijke discussies.

Echter om te voorkomen dat dingen dubbel worden gedaan, krijgt het regionale plan van aanpak een open karakter. Daarmee wordt bedoeld dat er een wisselwerking wordt nagestreefd met andere (landelijke, bovenregionale, regionale of lokale) ontwikkelingen en initiatieven. Hoe dat in de praktijk vorm krijgt, verschilt per thema.

## **DOEL**

Het plan van aanpak heeft als doel een toekomstbestendige kalverhouderij in de regio. Daarmee wordt uitgedrukt dat de kalverhouderij zeker bestaansrecht heeft en zal blijven hebben als onmisbaar onderdeel van de zuivelproductie. Een te kleine kalversector verliest draagkracht voor de gehele infrastructuur van ketensamenwerkingen.

Dat betekent niet dat de bestaande situatie moet worden gehandhaafd qua omvang in aantal kalverplaatsen en bedrijven.

Het plan van aanpak wil bereiken dat er in de regio voldoende ruimte is voor een economisch verantwoorde kalverhouderij op passende locaties, waar door middel van goed management en innovatie dieren op duurzame en verantwoorde wijze worden gehouden.

In de regio Foodvalley staat de kalverhouderij op een hoog niveau en samen met de toeleverende en verwerkende industrie is het een economische factor van betekenis. Zoals de regio ook op andere onderdelen van de dierlijke eiwit-productie een mondiaal vooraanstaande positie heeft. Voor de industrie en de kennisinstellingen is primaire productie op voldoende schaal ook nodig om als vestigingslocatie aantrekkelijk te blijven.

Uit het onderzoek en de dialogen is heel duidelijk naar voren gekomen dat het doel alleen kan worden bereikt als de stakeholders er in samenwerking hun schouders onder willen zetten.

Vanuit de overheid is er een beroep op de sector en de kalverhouders gedaan om verantwoordelijkheid te nemen en de handschoen op te pakken. Dat is terecht, de overheid kan het niet voor de sector doen. Aan de andere kant mag van de overheid worden verwacht dat zij ruimte en steun biedt aan de kalverhouders, die in een zeer complexe omgeving heel verstrekkende keuzes moeten maken over hun toekomst.





# Aanpak

Om het totale proces voortgang te laten hebben en dit verder vorm te geven in een overkoepelend projectplan is een projectleider/kwartiermaker voor minimaal een half jaar nodig. Naar verwachting zal deze persoon één dag per week hiervoor nodig hebben. De projectleider wordt aangestuurd door een klankbordgroep, waar bedrijfsleven (SBK), overheid en onderwijs zitting in heeft. De projectleider levert samen met werkgroepen op 1 juli 2022 een projectplan voor twee jaar op, inclusief de verdere ontwikkeling van het kenniscentrum. Om te komen tot het projectplan op 1 juli 2022 levert elke werkgroep op 1 april 2022 een gedetailleerd werkplan en begroting aan voor twee jaar. In dit werkplan worden de hierboven beschreven activiteiten per werkgroep verder uitgediept en gespecificeerd. De werkgroep Toekomstperspectief Ruimtelijk zal hierin het proces van het Landbouwperspectief beschrijven en volgen.

Qua fasering wordt eerst gedacht aan een project, vervolgens een programma en, bij gebleken meerwaarde, een zelfstandig opererend kenniscentrum. Fasering zal afhangen van de betrokkenheid van de partijen, de meerwaarde van het project, ontwikkelingen in de sector en de mogelijkheden voor financiering. In het traject worden de ervaringen van andere expertisecentra in meegenomen.

## Financiering

Voor de kosten van een kwartiermaker/ procesbegeleider is een bedrag van € 24.000,-- geraamd. Voorgesteld wordt dat de kosten hiervoor worden gedragen door de verschillende partijen: 1/4 onderwijs; 1/2 bedrijfsleven; 1/4 overheid. De kosten verbonden aan de uitwerking van de thema's en de financieringsmogelijkheden worden opgenomen in de begroting van de betreffende werkgroepen. Op 1 juli 2022 wordt een projectplan voor de volgende fase opgeleverd met de daarbij behorende begroting en financiering.



# Detaillering van de thema's



Zoals in de inleiding al is aangegeven is het plan van aanpak ingedeeld op basis van zes thema's. Bij de uitwerking van deze thema's geldt naast de inhoudelijke aspecten dat samenwerking in de sector en de keten voorop staat en dat er aandacht is voor het proces, zodanig dat alle stakeholders en met name de individuele kalverhouders kunnen aanhaken en zoveel mogelijk aangehaakt blijven. Juist voor de kalverhouders en hun gezinnen hebben de maatregelen directe invloed op hun bestaanszekerheid en hun toekomst.

Per thema is de ambitie weergegeven die gedefinieerd en afgestemd is tijdens de vervolgsessie. Tijdens de dialoogsessie en vervolgsessie is verder per thema opgehaald wat de lopende trajecten en wat daarbij ontbreekt. Daarna is weergegeven welke producten worden verwacht per thema en welke partijen betrokken moeten worden bij de uitwerking van deze producten in werkgroepen.

# 1. Kennisoverdracht

## **Ambitie:**

*“We willen gezamenlijk mensen binnen en buiten de sector toegang geven tot de meest actuele kennis en de mogelijkheid geven om een leven lang te leren over de kalversector.”*

De kalversector is innovatief maar ook in zichzelf gekeerd. Individuele bedrijven doen onderzoek, maar gestructureerd in samenwerking met kennisinstellingen en sectoraal is beperkt. Er is behoefte aan kennis van ‘buiten’ en betere data. Opleiding en kennisdeling kan worden versterkt.

- **Kennis:** De beschikbare kennis kan meer worden gedeeld en worden uitgebouwd. Het gaat om kennis over voedselproductie, circulariteit en communicatie.
- **Data:** Het ontbreken van betrouwbare data over de sector en delen daarvan binnen de sector remt innovatie en belast de samenwerking.

### **Lopende initiatieven**

Geconcludeerd kan worden dat er veel kennis is in de sector. Door de aard van de sector kunnen met name de kalverhouders die onder contract staan van een integratie gebruik maken van de kennis die er bij de integratie is en wordt kennis onder meer via de buitendienstmedewerkers van de integratie verspreid. Daarnaast worden er onderzoeken gedaan, waarvan de rapportages beschikbaar zijn. Diverse partijen bieden cursussen en trainingen aan van goede kwaliteit.

Op dit moment worden de laatste hoofdstukken van een e-learning afgerond, een samenwerking tussen AERES en de VVK. Verder is er bij AERES een MBO keuzedeel en een HBO verdieping kalverhouderij ontwikkeld.

De kennis over kalverhouderij is beperkt tot degenen die werken in de sector. Daarbuiten, in de samenleving en bij de overheid, is de kennis zeer beperkt en daardoor is er een vertekend beeld.

### **Wat is nodig**

De inhoud van het onderwijs moet aangepast worden op de actuele behoefte en zich ook richten op maatschappelijke, sociale en communicatieve aspecten. Het is nodig dat een positief/constructief beeld naar buiten komt van de sector. Kalverhouders en stakeholders die informatie kunnen geven uit de sector hebben training nodig om beter te kunnen omgaan met media en publiek. Voor de kennisverspreiding binnen de sector is een centraal overzicht met aanbod van opleidingen behulpzaam. Qua cursusaanbod mist nu nog een cursus voor toezichthouders en beleidsmakers en voor andere professionals die al werken in de sector. Verder is een neutraal punt waar data en informatie over de sector opgevraagd kan worden van nut.

### **Producten**

- Regionaal opleidingsplan met inbegrip/afstemming op het bestaande aanbod
- Beschikbare en evt. benodigde faciliteiten tbv opleiding en training
- Actuele aanvullingen, aanpassingen en vernieuwing en van opleidingen, expertise en les-trainingsmateriaal, dat nodig is + fasering in tijd

### **Partijen**

Een werkgroep zal de uitwerking ter hand nemen, bestaande uit vertegenwoordigers van:

- Integraties
- Kalverhouders
- Onderwijs
- Onderzoek
- NGO
- Overheid
- VVK

AERES zal optreden als trekker van deze werkgroep.

## 2. Innovatie



### **Ambitie:**

*“We willen samen innovaties in de sector verder brengen, zodat ze een brede toepassing krijgen in de regio”*

Om toekomstperspectief te hebben dient de sector te vernieuwen; daarbij moet gekeken worden naar de markt, de samenleving, ecologische en bedrijfseconomische aspecten. Vernieuwing vindt plaats in de aard en omvang van de productie en de productieprocessen, op zowel bedrijfsniveau als in de keten. Het ontwikkelen en toepassen van technische innovaties vraagt om samenwerking en durf.

Aandachtspunten zijn:

- **Milieu:** het oplossen van duurzaamheidsvraagstukken door nieuwe technieken en aanpassingen aan omgevingsfactoren.
- **Kringlooplandbouw:** de kalverhouderij nog meer circulair laten werken en bijdragen aan circulaire melkveehouderij; een heldere visie op voer en mestverwerking/-afzet draagt bij aan de *license to produce*.
- **Experimenteerruimte:** er gebeurt al veel, wat beter in beeld moet worden gebracht en meer in samenhang; daarvoor is experimenteerruimte nodig, zowel fysiek als in de sfeer van regelgeving.
- **Import/export/transport:** belangrijke aspecten in de duurzaamheidsdoelstellingen zijn de omvang van de kalverimport in relatie tot de milieudruk; de kringloopvisie zowel lokaal, regionaal, nationaal als internationaal biedt goede mogelijkheden om tot aanvaardbare systemen te komen. Transportsystemen moeten aantoonbaar inspelen op gezondheids- en welzijnseisen ten aanzien van de dieren
- **Meetsystemen:** meetsystemen moeten het bewijs leveren van het effect van innovaties. Dit om in te kunnen spelen

op de landelijke beleidswens om over te stappen van middelvoorschriften naar doelvoorschriften op het gebied van emissies en gezondheidsvoorwaarden mogelijk maken.

### **Lopende initiatieven**

Op dit moment zijn er landelijk en regionaal verschillende lopende regelingen en initiatieven om innovatie te versnellen. Landelijk is er de Subsidie Brongerichte Verduurzaming met daarin een innovatiemodule om de ontwikkeling van emissiereducerende technieken te stimuleren. Bij de eerste openstelling van deze regeling zijn zes projecten door de kalversector ingediend en toegewezen, tijdens de tweede openstelling zijn vijf projecten ingediend en vier toegewezen. Bij RVO is een werkgroep vleeskalveren waar de verschillende initiatieven die er zijn om emissies te reduceren binnen de vleeskalveren sector worden besproken. Specifiek voor de Innovatiemodule Subsidie Brongerichte Verduurzaming wordt door de RVO een klankbordgroep opgericht met kennisinstellingen die betrokken zijn in de meettrajecten van deze subsidietrajecten. In Brabant lopen bij het bedrijf Thelosen in Someren metingen van verschillende emissiereducerende systemen. Bij het Ministerie van LNV is een expertisecentrum stalmetingen belegd, waarbij de verschillende trajecten rondom het meten met behulp van sensoren worden besproken. Bij het Nederlands Centrum voor Mestverwaarding worden projecten over mestverwaarding gebundeld. Op dit moment loopt een vierjarig PPS project 'Betere stal, betere mest, betere oogst', waarin ook de mestverwaarding in de kalversector wordt onderzocht.



Ook regionaal zijn er veel initiatieven, met name rond het reduceren van emissies uit stalsystemen. In Gelderland is afgelopen periode een innovatieregeling specifiek voor de kalverhouderij open gesteld, de POP3 Innovatie Regeling Kalverhouderij. Informatie over het aantal geaccepteerde voorstellen wordt eind 2021 verwacht. Binnen de Regiodeal Foodvalley kunnen innovaties met betrekking tot emissiereductie, circulair veevoer, bodem- en waterkwaliteit, verdienmodellen en monitoring aangemeld en beproefd worden. In het Landbouwnetwerk Regio Foodvalley is er een themagroep innovatie, waar innovatieprojecten vanuit de regio Foodvalley gebundeld wordt.

### **Wat is nodig**

Effecten en resultaten worden veelal op stalniveau gemeten, maar het is wenselijk om inzicht te krijgen in de impact van maatregelen op de hele sector. Verder is het nuttig om beter inzicht te krijgen in wat de laatste 5 á 10 jaar al is bereikt door verschillende onderzoeken. Dit inzicht is er nu vaak te weinig, door ontbrekende data, of data die samengevoegd zijn met de melkveesector. Om innovaties te kunnen opschalen is het belangrijk om in beeld te brengen wat het terugverdienvermogen is van een bepaalde innovatie. Doordat in de praktijk investeringsruimte ontbreekt is een ruime stimuleringsregeling in combinatie met andere financiële prikkels nodig om innovaties aan te jagen en breed toegepast te krijgen. Hierbij is ook erkenning en medewerking van de overheid nodig om een 'stip op de horizon' te geven. Op dit moment is er een gebrek aan duidelijkheid waar de sector heen gaat, wat het innoverend vermogen remt.

### **Producten**

- Inventarisatie van innovaties in de regio en proefbedrijven
- Beschikbare en eventuele benodigde faciliteiten ten bate van onderzoek en innovatie
- Actuele aanvullingen, aanpassingen en vernieuwing en van faciliteiten en expertise die nodig zijn + fasering in tijd
- Rapportage van de effecten in de regio

### **Partijen**

Een werkgroep zal de uitwerking ter hand nemen, bestaande uit vertegenwoordigers van:

- Integraties
- Stallenbouwers
- Voerproducenten
- Kalverhouders
- Melkveehouders
- Innovatiemakelaar
- Overheid
- Onderzoek
- Dierenbescherming

Trekker van deze werkgroep is de innovatiemakelaar van Regio Foodvalley.



# 3. Beeldvorming



## **Ambitie:**

*“We willen samen identiteit en imago van de sector met elkaar verenigen door op een georganiseerde manier uitleg te geven aan consument, media en ketenpartners.”*

Een spanningsveld wordt onderkend tussen identiteit en imago van de sector. Er wordt naar eigen inzicht met trots en passie gewerkt in de sector, met oog voor dierenwelzijn en milieu. Het beeld in de maatschappij is veel minder positief, hetgeen zijn weerslag heeft op het overheidsbeleid. Behoeftte bestaat om die discrepantie te verminderen. Dit kan door transparant te zijn, het eerlijke verhaal te vertellen, kennis te delen en voorlichting te geven. Maar ook door in gesprek te gaan en te luisteren naar wat er leeft. Een goede relatie met de media is nodig om te werken aan een positief imago. Belangrijk is daarbij openheid over wat er in de sector gebeurt, met welke omvang en hoe. Dat is een eerste stap naar een juist zelfbeeld en een basis voor een betere relatie met de samenleving.

Goede communicatie berust op wederkerigheid. Luisteren naar wat er leeft en hoe de eigen boodschap overkomt, zijn daar onderdeel van.

## **Lopende initiatieven**

Vanuit de VanDrie Group is Stichting Promotie Kalfsvlees opgezet die via bijv. kookboeken, beursbezoeken en social media posts het kalfsvlees promoot. Verder helpen initiatieven die huisverkoop van kalfsvlees stimuleren mee aan het verbeteren van het imago van de sector, doordat de consument dichterbij komt. Een initiatief dat huisverkoop stimuleert is ‘Vlees van de Kalverhouder’. Kalverhouders zijn bij dit initiatief zelf verantwoordelijk voor het verkopen van het vlees aan de klant, dit kan bijvoorbeeld via automaten aan de weg. Dit wordt ook positief beïnvloed door de actie ‘wees loyaal, koop lokaal’. Zo is er een beperkt aantal (super)markten, zoals in Wilp die kalfsvlees als streekproducten verkopen.

Sommige kalverhouders hebben zichtstallen en organiseren open dagen.

Er kan aansluiting worden gezocht bij marketing verhaal “Eet Vlees” en bij initiatieven van de COV.

## **Wat mist**

Op het gebied van communicatie en voorlichting ontbreekt overzicht. Het is niet duidelijk welke communicatie naar buiten komt en wie dat doet, waardoor ambiguïteit in communicatie kan ontstaan. Algemene media geven vaak een eenzijdig beeld van de sector, met name de negatieve berichten komen in het nieuws. Dit komt onder andere doordat partijen van buiten de sector de weg in de media beter lijken te vinden en hier meer op inzetten dan de sector zelf. Deze beelden, samen met beelden vanuit NGO’s hebben een grote invloed op het beleid van de overheid en op het beeld van de sector bij de consument. Door de ambiguïteit in communicatie wordt weinig adequaat gereageerd op negatieve berichtgeving in de media. De relatie met de media kan beter, ook kunnen social media beter worden ingezet als communicatiemiddel.

## **Producten**

- Regionaal communicatieplan gericht op de inwoners en instanties in de regio met gebruikmaking van lokale en regionale organisaties en initiatieven/events. Onderdeel van het communicatieplan is een overzicht van de verschillende mediapartijen in de regio en een activiteitenplan per doelgroep. Voorbeelden van activiteiten die opgenomen kunnen worden:
  - Challenge op social media om naamsbekendheid te krijgen, zoals de Go-Tan peper challenge
  - Influencer om (op social media) het verhaal te vertellen, hierbij speciale aandacht voor de doelgroep jongeren



- Regionale initiatieven zoals samenwerking met Toerisme Veluwe, Foodvalley evenementen, AJK initiatief korte ketens
- App: waar komt je eten vandaan?
- Streekproducten; regionale horeca inschakelen
- Uitwerking van kalfsvlees als streekproduct in samenwerking met regionale horeca, retail en toeristische sector in samenhang met promotiecampagne voor huisverkoop, evt. in combinatie met keurmerk.

### **Partijen**

Een werkgroep zal de uitwerking ter hand nemen, bestaande uit vertegenwoordigers van:

- Kalverhouders
- Kennisinstelling
- Rabobank
- Integraties
- VVK
- LTO

Trekker hiervan is de LTO/VVK.



## 4. Toekomstperspectief Ruimtelijk

### **Ambitie:**

*“We willen samen perspectief bieden aan ondernemers die willen stoppen en aan diegene die door willen gaan.”*

Er is behoefte aan een breed gedragen visie op de toekomst van de sector. Deze moet perspectief bieden aan huidige en toekomstige generatie(s) en antwoord geven op de uitdagingen waar de sector voor staat. Het doel is het omkeren van negatieve ontwikkelingen voor de sector. Rekening moet worden gehouden met een dalend aantal kalverhouders, die zich (technisch en financieel) moeten kunnen aanpassen aan nieuwe eisen op het gebied van duurzaamheid en dierenwelzijn. Betere samenwerking en organisatie in de sector is daarvoor een vereiste.

Een recente trend, die versterkt is door de coronacrisis, is de vraag naar en het aanbod van lokaal geproduceerd voedsel. Andere distributiekanaal zoals directe verkoop vanaf de boerderij zijn nodig. Op regionaal niveau wordt geconstateerd dat de regio Foodvalley en enkele direct aanpalende gebieden een concentratie huisvesten van zowel de primaire kalverhouderij als de toeleverende en verwerkende bedrijven. De regio is daarnaast een kennisconcentratie op het gebied van agrifood. Hier ligt een goede basis voor het ontwikkelen van een integraal plan van aanpak voor de kalverhouderij dat als voorbeeld kan dienen voor de rest van Nederland. In de regio wordt gewerkt aan een landbouw perspectief binnen de ruimtelijke verkenning van de Regio Foodvalley. Zowel landelijk als provinciaal is er expliciet aandacht voor de kalversector met specifieke maatregelen zoals een opkoop en innovatieregeling.

### **Lopende initiatieven**

Landelijk zal er een opkoopregeling komen voor veehouders. Ook is er een grootschalige aanpak in ontwikkeling voor de stikstofproblematiek

waarbij onder meer wordt gesproken over het terugbrengen van dieraantallen in de kalversector. Vanuit het Ministerie van LNV is opdracht gegeven tot een scenariostudie van de kalverhouderij waaruit drie scenario's zijn gekomen die vergaande gevolgen zullen hebben voor de inrichting en omvang van de kalversector.

Ook regionaal is er een opkoopregeling, ingezet door de Provincie Gelderland. Deze opkoopregeling is gesloten en op dit moment worden de veehouders die zich ingeschreven hebben benaderd. Verder wordt er de komende jaren in de regio Foodvalley een landbouw perspectief ontwikkeld. Kort geleden is een startnotitie besproken in de regio, de verwachting is dat het landbouw perspectief in 2022 gereed is. Op lokaal niveau worden er omgevingsvisies opgesteld.

### **Wat mist**

Op nationaal niveau zijn veel discussies en gesprekken gaande over (en niet altijd met) de veehouderij. Behoeft is aan een duidelijke regionale en nationale visie op de kalverhouderij. De markt voor kalveren is internationaal, dat wil zeggen, heeft betrekking op meerdere landen, zowel qua diertransport als afzet van vlees. De Nederlandse kalverhouderij is een schakel in de (west-)Europese zuivelproductie. Minder ruimte in Nederland en onze regio moet zowel ruimtelijk als kwalitatief elders worden gecompenseerd. Er is geen inzicht in welke kalverhouders (op termijn) willen stoppen en wie wil door gaan. Daarom is er behoefte aan een overzicht van locaties in de regio waar kalverhouderij toekomst heeft, uit ruimtelijk en milieutechnisch perspectief.



## Producten

De ketenpartners werken samen met overheid en kalverhouders aan de volgende aspecten:

- Kaders en doelen opstellen in het landbouwperspectief en vervolgens opnemen in de verordening van de Provincie Gelderland.
- Combineren van een natuurlijke krimp van kalverhouders en kalverplaatsen met herschikking op geschikte locaties en terugdringen van uitstoot.
- In beeld brengen van de ruimtelijke mogelijkheden
- In beeld brengen van alle kalverhouders in de regio (aantal stoppers en blijvers)
- In beeld brengen van waar innovatie en demo-bedrijven kunnen zitten (innovatie cluster maken)
- Ruimtelijk beleid om innovaties te faciliteren en experimenten mogelijk te maken
- De kritische massa bepalen (aantal kalverhouders en kalverplaatsen)
- Natuurlijke krimp faciliteren met gericht ruimtelijk en financieel beleid
- Nagaan waar verschillende ruimtelijke instrumenten elkaar tegenwerken (bijvoorbeeld ontwikkeling sterlocaties en functieveranderingsbeleid)
- Inzetten op Europese Herstelfonds: bijvoorbeeld alle kalverhouders in Regio Foodvalley aanmelden met innovaties om nieuwe en bestaande stallen aan te pakken op gebied van emissiereductie.

Bij de uitwerking wordt zoveel mogelijk aangehaakt bij de bestaande organisaties en overleggen, zoals de werkgroep 'Ruimte om te ondernemen' van het Landbouwnetwerk Regio Foodvalley. De uitwerking heeft in ieder geval betrekking op de inbreng vanuit de kalverhouderij.

## Partijen

De Regio Foodvalley zal de uitwerking ter hand nemen en betreft hierbij, ten behoeve van de verdieping op de kalverhouderij, vertegenwoordigers van:

- Kalverhouders
- Regio, gemeenten, provincie
- Adviseur
- VVK
- LTO

Trekker is een bestuurder van de Regio Foodvalley onder de vlag van het Landbouwperspectief, die verbanden kan leggen met de provincie en gebiedsprocessen.



## 5. Toekomstperspectief Financieel

### **Ambitie:**

*“We willen samen nieuwe manieren ontwikkelen voor kalverhouders om de producten af te zetten en om ontwikkeling te financieren.”*

Er is een groot internationaal aanbod van kalveren en internationale vraag naar kalfsvlees. Maar er is ook een roep naar meer lokaal geproduceerd voedsel en naar schaalverkleining van de sector. Welke kant gaat de sector op?

Het toekomstperspectief van de kalverhouderij dient gebaseerd te zijn op een bedrijfseconomisch gezonde basis. Om te innoveren, veelal met lange terugverdientijd, moet er ruimte zijn om te investeren. Ook voor het overdragen van bedrijven naar volgende generaties is financieringsruimte nodig. Verdienmodellen moeten gebaseerd zijn op (veranderende) schaalgrootte en productie-eisen.

- Verdienmodel: Bestaande verdienenmodellen worden geëvalueerd en aangepast of ingeruild voor nieuwe verdienenmodellen op basis van schaalgrootte, voedselproductie en efficiëntie.
- Binnen de verdienenmodellen zijn globaal 2 ketens te onderscheiden voor de binnenlandse en regionale afzet enerzijds en de internationale afzet anderzijds. De internationale keten wordt grotendeels aangestuurd door enkele integraties en hun rol in dat verdienenmodel is evident.
- Investeren/financieren (randvoorwaardelijk): Inzicht is nodig in de investeringsbehoefte voor een toekomstbestendige kalverhouderij. Met banken en overheid zal gekeken moeten worden naar financieringsmogelijkheden.

### **Lopende initiatieven**

Het project 'Waardecreaties in Ketens' is geïnitieerd door de LTO, NAJK en Rabobank en heeft als doel om supermarkten, verwerkers, boeren en tuinders samen te laten werken

aan het uitbouwen van ketens, waarin de boer een zakelijk partner is met wie voor de lange termijn een onderscheidend product ontwikkeld wordt. De organisatie Vallei Boert Bewust werkt aan verbinding tussen boeren, tuinders en samenleving in eigen streek. Er wordt een toenemend aantal initiatieven gesignaleerd tot huisverkoop, bijvoorbeeld door middel van automaten aan de weg.

### **Wat mist**

De verkoop van producten via automaten of boerderijwinkels is wijdverbreid in de pluimveesector, maar nog maar beginnend in de kalversector. Er ontbreekt kennis hoe kalfsproducten via automaten of boerderijwinkels op de juiste manier bij de consument gebracht kan worden. Verder ontbreekt een goede marketing van de Nederlandse kalfsvleesproducten. Kalfsvlees is bijvoorbeeld gezonder en gemakkelijker verteerbaar dan rundvlees of varkensvlees. De bereidingstijd is korter. Doelgroepen zouden dan ouderen of tweeverdieners kunnen zijn. Nu is dat beeld er niet. Het imago van buitenlandse producten is soms beter dan dat van de Nederlandse. Verder ontbreekt een bijdrage van de consument om duurzaamheidsinnovaties te kunnen doen. Ook is er behoefte aan duidelijkheid in andere financieringsmogelijkheden om duurzaamheidsinnovaties te doen.

### **Producten**

- Marketingplan voor kalfsvlees in de regio, zo mogelijk in samenhang met een nationaal marketingplan. Het marketingplan is gericht op specifieke doelgroepen, regionaal product en productdifferentiatie (mede gericht op





duurzame en diervriendelijke productie). Waar het communicatieplan, beschreven onder werkgroep Beeldvorming gaat over het imago van de sector, focust het marketingplan op marktbenadering: afzet van producten en verdienmodellen.

- Rekenmodel duurzaamheidsbijdrage voor consumenten
- Overzicht van subsidie mogelijkheden die er zijn voor het bekostigen van innovatie.

### **Partijen**

Een werkgroep zal de uitwerking ter hand nemen, bestaande uit vertegenwoordigers van:

- Boeren
- Overheid
- Financiers
- Keten partijen
- Retailers

Trekker van dit project is een financieel adviseur van een agrarisch accountant.



## 6. Diergezondheid en -welzijn



### **Ambitie:**

*“We willen samen komen tot een onderzoeksagenda van onderwerpen waaraan de komende jaren onderzoek gedaan wordt.”*

Centraal staat het kalf. Diergezondheid en dierwelzijn vormen maatschappelijk gezien de achilleshiel van de kalverhouderij. Problemen op dit gebied geven onmiddellijk imagoschade. Antibiotica vermindering is een uitdaging voor de sector. Van belang daarbij is de samenwerking met de melkveehouderijsector. Op het gebied van dierwelzijn zijn veranderingen gaande door aankomende wetgeving, zoals de 2 vierkante meter per kalf, maar ook door innovaties, zoals de rubberen welzijnsvloeren.

Er is al veel onderzoek gedaan en er is al veel kennis bij verschillende sectorpartijen. De kennisdeling wordt echter niet als optimaal ervaren.

### **Lopende trajecten**

Vanuit de SBK is de regeling ‘Vitaal Kalf’ uitgezet. Vitaal Kalf is de kwaliteitsregeling van de Nederlandse kalversector. Het transport tussen melkveehouder en verzamelcentrum of kalverhouder wordt geregistreerd in het Kalf Volgsysteem. Hierdoor draag het systeem bij aan het verbeteren van de kwaliteit van de jonge kalveren bestemd voor de eigen opfok op het melkveebedrijf en de kalverhouderij. In een volgende fase gaat het Kalf Volg Systeem ondersteunen tussen de schakels in de kolom van melkveehouderij tot kalverhouderij. De GD heeft een monitoringsprogramma in de kalverhouderij. De verschillende trajecten die lopen wat betreft mestverwaarding en emissiereductie (zie ‘lopende trajecten’ onder ‘innovatie’) dragen bij aan het verbeteren van het binnenklimaat van de stal en daarbij aan het dierwelzijn. VanDrie Group en SMG doen onderzoek naar emissiereductie in relatie met borst- en buikvliesontsteking.

### **Wat mist**

De relatie dierenwelzijn en diergezondheid met emissie reducerende maatregelen wordt in toenemende mate belangrijk bij project aanvragen en proeftrajecten. De terugkoppeling en het delen van onderzoeksresultaten vanuit de kalverhouderij naar de melkveehouder kan beter, bijvoorbeeld via het Kalf Volg Systeem. Bij de melkveehouder, de kalverhouder en de dierenarts is er een gebrek aan KPI's waar op gestuurd kan worden om het dierenwelzijn te verbeteren. In toekomstig beleid zal mogelijk het kalf de eerste 4 weken op het melkveebedrijf moeten blijven. De verantwoordelijkheid voor het kalf ligt daardoor die vier weken bij de melkveehouder, waardoor de kalverhouder en dierenarts weinig mogelijkheden hebben om daar te sturen in een goede opstart van het kalf. Verder mist er goede kennisdeling over het op transport zetten van de jonge kalveren.

### **Producten**

- Onderzoek naar en plan voor de rol van de regio m.b.t. diergezondheid en diertransport
- Onderzoeksagenda voor de regio (in lijn met onderzoeksagenda SBK) met daarbij aandacht voor:
  - Risico's van kalveren vier weken bij melkveehouder
  - Onderbouwde resultaten antibiotica inbrengen bij beleidsmakers
  - Korte lijnen onderhouden met lopende onderzoeken
  - Verbetering transport en transportgegevens
  - Reductie koppelkuren
  - Data verzameling en data deling
  - Bedrijfsprocessen analyseren op het terrein van gezondheid en dierenwelzijn.
- Monitor voortgang onderzoeken en proeven
- Bijscholing-agenda in samenwerking met Expertise centrum/regionaal opleidingsplan





## Partijen

Een werkgroep zal de uitwerking ter hand nemen, bestaande uit vertegenwoordigers van:

- Dierenartsen/GD
- Kalverhouder
- Melkveehouder
- Integratie
- Aeres/WUR
- Slachterijen
- SBK

Trekker van deze werkgroep is een lector gespecialiseerd in gezondheidszorg aan kalveren.



# Conclusie



Binnen de sector is veel bereidheid gebleken om te werken aan een toekomstbestendige kalverhouderij. Men realiseert zich dat daarvoor ingrijpende veranderingen nodig zijn en dat zij daarvoor verantwoordelijkheid moeten nemen. De sectorpartijen kunnen dat echter niet alleen. Er is meer en betere kennisdeling nodig en ook is de beleidsmatige en processuele rol van de overheid mede bepalend voor het slagen van de transitie. Vandaar dat wordt voorgesteld dat de uitvoering van het Plan van Aanpak wordt aangestuurd door een platform waarin sectorpartijen, kennisinstellingen en de overheid zitting hebben, vergelijkbaar met de wijze waarop dit gebeurt bij het Poultry Expertise Centre.

Door middel van een dialoogsessie en een uitwerkingssessie met stakeholders uit de kalverhouderij in de regio Foodvalley is een beeld ontstaan van de vraagstukken die spelen en de denkrichting waarin naar oplossingen moet worden gezocht. Op basis van een analyse van de uitkomsten van deze discussies is een indeling tot stand gekomen naar een zestal thema's waarin ontwikkelingen en mogelijke oplossingen kunnen worden ingedeeld.

1. Kennisoverdracht
2. Innovatie
3. Beeldvorming
4. Toekomstperspectief Ruimtelijk
5. Toekomstperspectief Financieel
6. Diergezondheid en -welzijn

Het plan van aanpak volgt deze thematische indeling, waarbij onderkend wordt dat sommige onderwerpen raakvlakken hebben met meerdere thema's. Het plan van aanpak heeft als doel **een toekomstbestendige kalverhouderij in de regio**. Daarmee wordt uitgedrukt dat de kalverhouderij zeker bestaansrecht heeft en zal blijven hebben als onmisbaar onderdeel van de zuivelproductie. Een

te kleine kalversector verliest draagkracht voor de gehele infrastructuur van ketensamenwerkingen. Dat betekent niet dat de bestaande situatie moet worden gehandhaafd qua omvang in aantal kalverplaatsen en bedrijven.

Per thema is de ambitie gedefinieerd, lopende initiatieven en wat er ontbreekt in kaart gebracht. Dit is gedaan op basis van wat opgehaald is vanuit de dialoogsessie en vervolgssessie. Verder wordt benoemd welke producten verwacht worden van de werkgroepen en wat de mogelijke betrokken partijen zijn per werkgroep. Om het totale proces voortgang te laten hebben en dit verder vorm te geven in een overkoepelend projectplan is een projectleider/kwartiermaker voor minimaal een half jaar nodig. De planning is als volgt:

Projectleider/kwartiermaker wordt aangesteld.

Werkgroep per thema levert op 1 april 2022 een gedetailleerd werkplan en begroting aan voor twee jaar.

De projectleider levert, aangestuurd door een klankbordgroep, op 1 juli 2022 een projectplan voor twee jaar op.

Project wordt uitgevoerd en voortgezet in programma.

Programma wordt, bij gebleken meerwaarde, een zelfstandig opererend kenniscentrum.





Voor de kosten van een kwartiermaker/ procesbegeleider is een bedrag van € 24.000,-- geraamd. Voorgesteld wordt dat de kosten hiervoor worden gedragen door de verschillende partijen: 1/4 onderwijs; 1/2 bedrijfsleven; 1/4 overheid. Op 1 juli 2022 wordt een projectplan voor twee jaar opgeleverd met de daarbij behorende begroting en financiering.





#### **AUTEURS:**

##### **Jos Berkvens MR**

Jos Berkvens Advies

jberkvens-advies@outlook.com

##### **Anne-Jo Smits MSc**

Projectmedewerker

Poultry Expertise Centre

a.smits@aeres.nl

##### **Eltjo Bethlehem DVM**

Businessmanager

Poultry Expertise Centre

e.bethlehem@aeres.nl

#### **FOTOGRAFIE:**

Unsplash.com

Van Dijk, Terschuur

LTO

#### **BEGELEIDING:**

##### **Wendy Louwen**

ELBA\REC

#### **VORMGEVING:**

##### **Robert Ellents**

ELBA\REC





