

# Duurzaam ondernemen in de veehouderij

## Deel 1: Waar wil jij naar toe?

Veehouders moeten in de huidige context over een hoge mate van ondernemerschap beschikken en risico's inbouwen. Maatschappelijke veranderingen en veranderingen in de fysieke omgeving vinden steeds sneller plaats en zijn soms nauwelijks voorspelbaar. Dat heeft de recente geschiedenis alvast bewezen. "Hoe kan je je als veehouder daarop voorbereiden en tegen wapenen? Welke aanpassingen vraagt dit en welke verwachtingen moet je als veehouder-ondernemer onvermijdelijk laten varen?" Dat was de vraag die door het Departement Landbouw en Visserij aan professor Bart Henssen, Hoofd van het Center for Sustainable Entrepreneurship (het Centrum voor Duurzaam Ondernemerschap) van de Odisee Hogeschool, werd voorgelegd tijdens de 'Veetournee op de pc' Webinar in juni 2021.

### Uitdagingen in de veehouderij aanpakken in zes stappen

Dat de uitdagingen waarmee de veehouderij anno 2021 geconfronteerd wordt talrijk en complex zijn is duidelijk. (Eerlijke) prijsvorming, de druk naar schaalvergroting, competitie voor ruimte, impact op klimaat en natuur, watergebruik, bedrijfs(on)zekerheid, regeldruk, digitalisering, beschikbaarheid van grond, toenemende hitteproblematiek, uitvoerrestricties, om maar enkele voorbeelden te noemen. Om -ondanks deze uitdagingen- een succesvolle en duurzame bedrijfsstrategie te ontwikkelen, moet je volgens Bart Henssen zes essentiële stappen doorlopen.

Stap 1. Kijk op de werkelijkheid: wat is voor jou de werkelijkheid?

Onze hersenen worden als het ware continu geconfronteerd met allerhande (visuele, auditieve ...) prikkels en informatie. Het is voor ieder van ons onmogelijk om die allemaal bewust te verwerken en op te slaan. Om die reden ervaren we de werkelijkheid via een persoonlijk "filtersysteem", dat gebaseerd is op wat we zelf belangrijk vinden. Dat verklaart ook waarom anderen, met een ander "filtersysteem" dezelfde werkelijkheid toch anders kunnen ervaren. En dat betekent niet per definitie dat de ene partij gelijk en de andere partij ongelijk heeft. Ook als het gaat over veehouderij en landbouw of over het concept duurzaamheid, zijn er verschillende interpretaties (modellen) van de werkelijkheid. Wees je ervan bewust dat deze verschillende interpretaties naast elkaar bestaan en even reëel en even waardevol kunnen zijn. Ken je eigen "filtersysteem" en de daaruit volgende werkelijkheid maar erken dat er ook andere percepties bestaan. Duurzaam ondernemerschap is pas mogelijk als je daar volledig voor open staat en ook wil evolueren.

Stap 2. Waarden: wat vind jij belangrijk?

De werkelijkheid die we ervaren of het wereldbeeld dat we hebben is veelomvattend. Betrekken we dit dichter op onszelf, dan kunnen we expliciet maken welke waarden we nastreven voor onszelf en onze onmiddellijke omgeving. Die waarden zullen bepalen welke strategie we vooropstellen.

Waarden kunnen bijvoorbeeld zijn: vrijheid om zelf je werk te bepalen, met je gezin samenwerken, wat je voorouders hebben opgebouwd bestendigen, je leefomgeving gezonder of mooier maken, gezond voedsel produceren dat voor iedereen toegankelijk is ... Mensen hebben verantwoordelijkheden, maar dat geldt ook voor bedrijven/ondernemingen. Er zijn vier niveaus van verantwoordelijkheden:

- economisch (winst maken, opbrengsten verhogen en kosten beperken ...),
- wettelijk (naleven van wetten en regels),
- ethisch (doen wat rechtvaardig en correct is) en

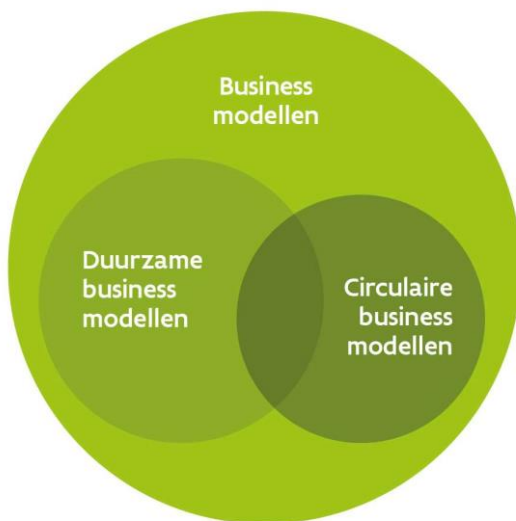
- filantropisch (bijdragen aan maatschappelijke verbeteringen en levenskwaliteit ...).

Al in 1991 stelde Carroll dat de eerste twee niveaus vereist zijn, de laatste (hoogste) twee niveaus verwacht of verhoopt. Ondertussen is de maatschappij zo geëvolueerd dat eigenlijk alle niveaus vereist zijn.

Stap 3. Hoe vertaalt zich dat in je strategie / businessmodel?

Een **duurzaam** businessmodel kan omschreven worden als een businessmodel dat pro-activiteit en multi-stakeholder management inhoudt, de creatie van monetaire en niet-monetaire waarde voor een breed spectrum van stakeholders vooropstelt, en dat uitgaat van een lange-termijn perspectief. Cruciaal is dus dat er niet defensief of reactief wordt gereageerd, dat je de lange termijn voor ogen houdt en met verschillende belangen van verschillende partijen rekening houdt.

Een **circulair** businessmodel streeft naar minder verbruik van materialen en middelen, het verlengen van de levensduur van producten en het sluiten van kringlopen. Beide soorten modellen overlappen deels.



*Figuur 1 Duurzame businessmodellen en circulaire businessmodellen overlappen deels*

Een methode om uitgaande van een aantal “bouwstenen” een businessmodel te beschrijven of te ontwikkelen is het zogenaamde Business Model Canvas. Hiermee breng je je persoonlijke businessmodel op een schematische en overzichtelijke manier in kaart.

Bouwsteen 1. Mijn aanbod	Welke waarde levert je product of dienst aan je klanten? Waarom koopt je kant het product of de dienst bij jou aan?
Bouwsteen 2. Klantsegmenten	Welke soorten klanten kopen bij jou? Waarin verschillen klantsegmenten (klantengroepen, markten) van elkaar op het vlak van behoeften?
Bouwsteen 3. Kanalen	Hoe bereik je (potentiële) klanten? Dit omvat marketing- en distributie-aspecten.
Bouwsteen 4. Klantrelaties	Deze bouwsteen beschrijft de aard van de relaties die je opbouwt met verschillende klantsegmenten.
Bouwsteen 5. Kernprocessen	Welke activiteiten zijn nodig om de doelen te realiseren? Dit omvat alles van productie, marketing, verkoop, administratie ... Wie doet wat wanneer?

Bouwsteen 6. Mensen en middelen	Wie en wat heb je zeker nodig om de klanten te kunnen bedienen?
Bouwsteen 7. Strategische partners	Welke leveranciers en andere partners bepalen (mee) je succes?
Bouwsteen 8. Inkomstenstromen	Waar komt het (meeste) geld vandaan?
Bouwsteen 9. Kostenstructuur	Wat zijn de grootste (vaste en variabele) kosten?

Het is logisch om dit toe te passen op het economische luik van je model, maar je kan het ook doen voor het maatschappelijke, sociale luik en voor het milieukundige luik (dit is het drievoudige Business Model Canvas van Joyce). Dan gaat het uiteraard niet meer louter over inkomsten en kosten, maar over maatschappelijke kosten en opbrengsten en negatieve en positieve impact op het milieu. Door expliciet deze negen maal drie vragen te stellen en de antwoorden te noteren heb je je duurzaam businessmodel of je duurzame strategie volledig in kaart gebracht.

Op de website van het Agentschap Innoveren en Ondernemen (Vlaio) vind je meer informatie over het Business Model Canvas: [Het business model canvas van Osterwalder | Agentschap Innoveren en Ondernemen \(vlaio.be\)](#). Zoek op “[sustainable triple layered business model canvas](#)” voor meer (Engelstalige) informatie over het drievoudige model.

Stap 4. Hoe vertaalt zich dat in actieplannen en innovaties?

Op basis van je duurzaam businessmodel kun je de nodige acties afleiden. Wie zich bv. wil toeleggen op korte keten zal een platform nodig hebben of een winkellocatie, promotie maken, het assortiment bepalen ... Wie een niche product met hoge toegevoegde waarde wil creëren zal een concept ontwikkelen, de beoogde doelgroep benaderen, de voorkeuren van deze doelgroep nagaan, een prijs en een distributiekanaal bepalen ... Je kan daarin eerder de begaande paden bewandelen, dan wel op een eerder innovatieve manier tewerk gaan.

Stap 5. Welke zijn de concrete uitkomsten van mijn acties?

Meten is weten geldt ook in dit geval. Niet alle doelstellingen worden altijd gehaald, de weg naar succes is immers geen rechte maar een grillige lijn waarbij de koers voortdurend wordt bijgestuurd.

Stap 6. Hoe pas ik mijn strategie aan in reactie op de concrete uitkomsten?

Als de strategie niet het verhoopte succes heeft moet ze (deels) worden herzien. Als bv. een product niet aanslaat bij de doelgroep of een te lage marge genereert, kan het product worden aangepast, de doelgroep anders worden benaderd, een andere doelgroep worden gekozen, de prijs worden herzien, de kostenstructuur worden aangepakt ... Stap 4, 5 en 6 komen overeen met de P,C, A-componenten van de PDCA-cyclus: Plan-Do-Check-Act (Plan-Voer uit-Check-Reageer).

## Conclusie

Neem eens de tijd om te reflecteren over het DNA van je bedrijf en om dat ook expliciet te noteren. Doe dat voor de drie componenten van duurzaamheid: economisch, ecologisch en sociaal. Het zo concreet mogelijk vastleggen van je businessmodel of je strategie laat toe gemakkelijker keuzes te maken. Elke keuze die kan bijdragen tot het realiseren van je doelen is dan de juiste. Besef nochtans dat de weg naar succes nooit rechtlijnig maar grillig is. Wees je ervan bewust dat een strategie de koers uitzet maar niet in steen gebeiteld is. Doe dus de oefening regelmatig opnieuw, zelfs kernwaarden kunnen evolueren en dus zeker ook ondernemingsstrategieën.

In een volgend deel gaan we dieper in op duurzaamheid, incrementele en systemische veranderingen en typische duurzame ondernemingsstijlen.

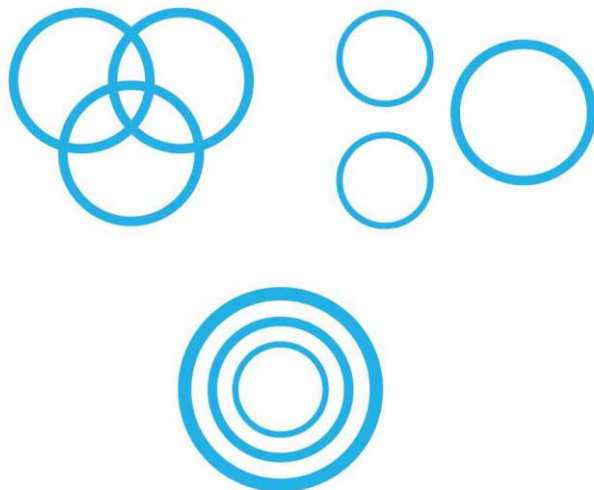
## Duurzaam ondernemen in de veehouderij

### Deel 2: Waar gaat duurzaamheid naar toe?

Veehouders moeten in de huidige context over een hoge mate van ondernemerschap beschikken en risico's inbouwen. Maatschappelijke veranderingen en veranderingen in de fysieke omgeving vinden steeds sneller plaats en zijn soms nauwelijks voorspelbaar. Dat heeft de recente geschiedenis alvast bewezen. "Hoe kan je je als veehouder daarop voorbereiden en tegen wapenen? Welke aanpassingen vraagt dit en welke verwachtingen moet je als veehouder-ondernemer onvermijdelijk laten varen?" Dat was de vraag die door het Departement Landbouw en Visserij aan professor Bart Henssen, Hoofd van het Center for Sustainable Entrepreneurship (het Centrum voor Duurzaam Ondernemerschap) van de Odisee Hogeschool, werd voorgelegd tijdens de 'Veetournee *op de pc*' Webinar in juni 2021. In een eerste deel werd een stramien aangereikt om tot een coherent strategisch duurzaam businessmodel te komen, in dit deel gaan we dieper in op duurzaamheid, incrementele en systemische veranderingen en typische duurzame ondernemingsstijlen.

#### Duurzaamheid en duurzaamheid is twee (of zelfs drie)

Duurzaamheid is geen zeer eenduidig begrip. Er zijn dan ook verschillende modellen in omloop. Soms worden de drie duurzaamheidscomponenten (economie, ecologie en maatschappij) voorgesteld als drie aparte cirkels, waaraan afzonderlijk wordt gewerkt. Een andere optie is het 3P-model waarin de drie cirkels (People-Planet-Profit of mensen-planeet-winst) elkaar deels overlappen. Nog andere modellen maken gebruik van drie concentrische cirkels waarin de buitenste (dit kan bijvoorbeeld de ecologische cirkel zijn) grenzen oplegt aan de binnenste cirkel.



*Figuur 2 De drie duurzaamheidscomponenten verhouden zich verschillend naargelang het model*

Bart Henssen en zijn groep stellen zelf een model voor waarbij duurzaamheid in de onderneming steeds verder evolueert naar een 3.0 versie. De oude 1.0 versie wordt eerder gekenmerkt door losstaande beslissingen, die reactief zijn. Duurzaamheid is een bekend concept in het bedrijf, maar het wordt slechts sporadisch toegepast. "We doen verder zoals we bezig zijn ('Business as usual') en integreren duurzaamheid waar nodig." Ondernemingen die zijn geëvolueerd naar een 2.0 model

nemen strategische duurzame beslissingen. Er wordt pro-actief tewerk gegaan. Duurzaamheid is een bekend concept en wordt toegepast in functie van de strategie van het bedrijf. "We integreren duurzaamheid, als het een strategisch belang dient." Dit model komt in grote lijnen overeen met het 3P-model. Ondernemingen die nog verder staan op het vlak van duurzaamheid (3.0) nemen duurzame beslissingen en werken pro-actief. Duurzaamheid behoort tot de kern van het bedrijf en is richtinggevend voor alle geledingen in het bedrijf. "Duurzaamheid is de leidraad in het bedrijf, de basis voor alle beslissingen." Dit model is een geïntegreerd model. Heel wat bedrijven zijn blijven steken in de 1.0 versie, 3.0 bedrijven zijn nog eerder uitzonderlijk. Evoluëren in de richting van een 2.0 bedrijf zou minstens het doel moeten zijn.

### **Incrementele aanpassingen & innovaties**

Incrementele aanpassingen zijn aanpassingen waardoor iets toegevoegd/veranderd wordt aan het bestaande businessmodel. Zakelijke ideeën kunnen worden ingedeeld in functie van de kans op succes en van de impact als het lukt. Ideeën met redelijke kans op slagen en redelijke impact kun je zonder veel risico uitvoeren. Daarnaast heb je ideeën met eerder lage succeschansen maar een zeer hoge return als het slaagt. Dat zijn de zogenaamde jokers. Ondernemers verschillen op het vlak van risicoprofiel, maar net als in de beleggerswereld is het potentieel rendement dus vaak evenredig aan het risico.

Aanpassing van het businessmodel kan in de vorm van:

- transformatie (het oude model wordt vervangen door een nieuw model),
- diversificatie (het oude model wordt aangevuld met een nieuw model) en
- acquisitie (het oude model wordt aangevuld met een nieuw model en beide worden geïntegreerd).

Innovatie is ruim, vaak zijn anderen je al (deels) voorgegaan. Het is niet beperkt tot nieuwe producten of concepten. Ook op het vlak van processen, samenwerkingsvormen, verdienmodellen of marketing kun je innovatief zijn.

Zo zijn er bijvoorbeeld verschillende vormen van gedifferentieerd vlees op de markt: vlees dat een (gepercipieerde) toegevoegde waarde biedt aan de consument en zich onderscheidt van 'standaard' vlees, meestal te herkennen aan een label of merk. Andere bedrijven leggen zich toe op korte keten verkoop (zowel gericht op consumenten als gericht op andere bedrijven), bieden een vorm van beleving, educatie of zorg aan, zijn voorlopers op het vlak van dierenwelzijn, kiezen voor een totaal ander ras, werken samen met andere ondernemers om kringlopen te sluiten ...

Op de themapagina [www.vlaanderen.be/landbouw/innovatie](http://www.vlaanderen.be/landbouw/innovatie) lees je meer over innovatie en de ondersteuning die je daarbij kunt krijgen.

### **Systemische veranderingen**

Systemische veranderingen gaan verder dan incrementele veranderingen en zullen meestal het niveau van de individuele bedrijven overstijgen. Een systeem is een geheel van coherent met elkaar verbonden elementen die naar een (eigen) doel toewerken. De elementen beïnvloeden elkaar wederzijds en vormen een geïntegreerd geheel. Essentieel aan een systeem zijn dus: elementen, verbondenheid en doel. Systemen hebben in het kader van duurzaamheid drie complexe lagen: de ecologische laag, de economische laag en de maatschappelijke laag. Systemen veranderen is dus complex, vergt dieper inzicht en verregaande samenwerking.

### **Circulariteit**

Circulaire economie is niet alleen zinvol vanuit ecologisch maar ook vanuit economisch standpunt. Hergebruik van materiaal is kostenbesparend en levert nieuwe vormen van diensten op. Circulaire bedrijven houden producten zo lang mogelijk op hun hoogste waardeniveau. De niet-circulaire benadering wordt geïllustreerd door de waardeheuvel: grondstoffen worden ontgonnen en geraffineerd, producten worden geassembleerd en gedistribueerd en bij elke stap wordt waarde toegevoegd (bergopwaarts). Na consumptie (de top van de waardeheuvel) gaat de waarde terug snel dalen (bergafwaarts). Inkomsten komen voornamelijk uit de continue verkoop van zoveel mogelijk producten waardoor producenten als het ware gestimuleerd worden om producten op de markt te brengen met een relatief korte levensduur. Het idee van een circulaire economie is echter geïnspireerd op ecosystemen waarbij het afval van het ene systeem voedsel is voor het andere. Circulaire bedrijven streven ernaar om de toegevoegde waarde van een product zo lang mogelijk te behouden. In de context van de waardeheuvel wordt waarde toegevoegd terwijl het product bergop beweegt en circulaire strategieën houden het product zo lang mogelijk op de hoogste waarde.



Figuur 3 Waardeheuvel zonder circulariteit (naar Achterberg, 2016)



Figuur 4 Waardeheuvel met circulariteit (naar Achterberg, 2016)

Producten zijn bv. ontworpen om lang mee te gaan en om te worden onderhouden en gerepareerd. Eens de reis bergaf is ingezet worden nuttige onderdelen zoveel mogelijk ingezet voor andere systemen. Of met andere woorden de principes volgens de 10 maal R (Refuse, Reduce, Re-sell/reuse, Repair/Restore, Refurbish, Remanufacture, Repurpose, Recycle, Recover en Re-mine, of weigeren, verminderen, herverkopen/hergebruiken, herstellen, opknappen, reviseren, herbestemmen, recycleren, (energie)terugwinning en opnieuw ontginnen/waardevolle elementen uit eerder gestort afval halen) worden maximaal ingezet. Deze 10 principes volgen een duidelijke hiërarchie van meest (Refuse = weigeren) naar minst gewenst (Re-mine = waardevolle elementen uit eerder gestort afval halen).

## Archetypes

Een archetype is een soort oermodel of typisch model. Ook in het kader van duurzaam ondernemerschap kunnen dergelijke typische modellen worden onderscheiden. Technologische archetypes zijn:

- 1) maximaliseren van efficiëntie o.v.v. grondstoffen en energie,
- 2) waardecreatie o.b.v. afvalstromen,
- 3) substitutie door hernieuwbare en natuurlijke processen.

Sociale archetypes zijn:

- 4) aanbieden van functionaliteit i.p.v. eigenaarschap,
- 5) rentmeesterschap,
- 6) bevorderen van toereikendheid (niet meer verbruiken dan nodig).

Organisatorische archetypes zijn:

- 7) hergebruik voor maatschappij/omgeving,
- 8) ontwikkelen van oplossingen op grotere schaal.

Concretere voorbeelden van deze archetypes zijn:

- 1) verlagen van de CO<sub>2</sub>-voetafdruk, verpakkingsvrije of -arme producten, multifunctionele producten ...
- 2) circulariteit, cradle-2-cradle ...
- 3) zonne- en windenergie, biomassa economie ...
- 4) deelsystemen, verhuurdiensten ...
- 5) fair trade, volledige transparantie over negatieve impact ...
- 6) producten met lange levensduur, verantwoorde producten ...
- 7) vzw's, coöperaties, sociaal ondernemen ...
- 8) samenwerkingsverbanden, crowd sourcing ...

Een andere benadering is deze van de product-dienst systemen. In de veehouderij wordt gewoonlijk een zuiver product verkocht, dat dus zonder meer van eigenaar verandert. Aan het andere einde van het spectrum heb je de zuivere diensten, bv. adviesverlening. Daarnaast heb je ook producten die in combinatie met diensten worden verkocht. Deze gaan van product-georiënteerd (bv. een luchtwasser in combinatie met een onderhoudscontract of een toestel waaraan een gebruikersopleiding verbonden is), over gebruik georiënteerd (bv. leasing, deelgebruik, verhuring, bundeling of betaling op basis van gebruik) naar resultaat georiënteerd (bv. uitbesteden van ongediertebestrijding of een dienst waarbij het resultaat primeert op het gebruikte product/materiaal zoals bij loonwerk).

## Conclusie

Duurzaamheid in de meest geïntegreerde vorm is geen vernislaag op de bestaande bedrijfsvoering. Het is een principe dat leidend is voor alle strategische beslissingen. Het is wat veehouders al generaties lang doen op boerderijniveau: het ouderlijk bedrijf in stand houden of verbeteren en doorgeven aan de volgende generatie, maar dan op mondiaal niveau en in een zeer complex geïntegreerd systeem. Innovatieve en duurzame veebedrijven bieden meer dan een standaard primair product, ze streven naar maximale circulariteit en minimale impact.

In een volgend deel gaan we dieper in op het toekomstscenario voor de veehouderij dat de Europese Commissie recent heeft gepubliceerd als leidraad voor een toekomstgericht veebedrijf.

## Duurzaam ondernemen in de veehouderij

### Deel 3: Waar gaat de veehouderij naar toe?

Veehouders moeten in de huidige context over een hoge mate van ondernemerschap beschikken en risico's inbouwen. Maatschappelijke veranderingen en veranderingen in de fysieke omgeving vinden steeds sneller plaats en zijn soms nauwelijks voorspelbaar. Dat heeft de recente geschiedenis alvast bewezen. "Hoe kan je je als veehouder daarop voorbereiden en tegen wapenen? Welke aanpassingen vraagt dit en welke verwachtingen moet je als veehouder-ondernemer onvermijdelijk laten varen?" Dat was de vraag die door het Departement Landbouw en Visserij aan professor Bart Henssen, Hoofd van het Center for Sustainable Entrepreneurship (het Centrum voor Duurzaam Ondernemerschap) van de Odisee Hogeschool, werd voorgelegd tijdens de 'Veetournee *op de pc*' Webinar in juni 2021. In een eerste deel werd een stramien aangereikt om tot een coherent strategisch duurzaam businessmodel te komen, in het tweede deel gingen we dieper in op duurzaamheid, incrementele en systemische veranderingen en typische duurzame ondernemingsstijlen en in dit deel kijken we hoe de Europese veehouderijsector als geheel zou kunnen evolueren.

#### Hoe past veehouderij in het duurzame verhaal?

De Europese Commissie publiceerde in 2020 een studie over de toekomst van de veehouderij en hoe deze kan bijdragen aan een duurzame landbouw. Hieronder de conclusies uit het rapport ([Future of EU livestock: how to contribute to a sustainable agricultural sector | European Commission \(europa.eu\)](https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&code=sdg-12-6-1&plugin=1)). De tekst is dus de integrale conclusie van het EC-rapport (zonder de figuren, de verwijzing naar de figuren en de voetnoten), de vertaling is van het Departement Landbouw en Visserij.

Voedselproductie (en dus ook de veehouderij) is verantwoordelijk voor een aanzienlijk deel van de wereldwijde uitstoot van broeikasgassen, verbruikt grote hoeveelheden natuurlijke hulpbronnen en draagt bij aan het verlies van biodiversiteit. Toch kan er veel worden gedaan om de negatieve effecten te verminderen, waaronder de toepassing van agro-ecologische principes, verbeterde technologie en verhoogde circulariteit. De Farm-to-Fork-strategie toont de weg naar een vernieuwde landbouw die qua milieudruk binnen planetaire grenzen blijft. Het doel is om te komen tot een koolstofarm, hulpbronnefficiënt agrovoedingssysteem dat een breed scala aan milieugoederen en -diensten biedt (zoals gezonde bodems, biodiversiteit en een aantrekkelijk landschap).

#### 1. Behoud een brede visie op de veehouderij

Het is niet mogelijk om zonder systemische visie de duurzaamheid van agrovoedingssystemen aan te pakken. Op basis van dergelijke systemische visie kunnen de positieve en negatieve gevolgen van elk voorstel tot maatregel worden ingeschat. Er is wetenschappelijke consensus dat gezonde diëten moeten worden herbekeken in de richting van een hogere consumptie van groenten en fruit, minder eiwitten van dierlijke oorsprong en minder suiker. Een afbouw van de veehouderij in de EU wordt in die context dan vaak te eenvoudig voorgesteld als een manier om tegelijkertijd milieu- en dieet/gezondheidskwesties aan te pakken. Zelfs als een vermindering van het productievolume van sommige grondstoffen passend zou zijn, moeten we voorzichtig zijn om onbedoelde negatieve effecten op andere aspecten van duurzaamheid te voorkomen. Door te focussen op de kosten en



impact van de productie van plantaardig voedsel versus dierlijk voedsel, wordt de afweging te eenvoudig voorgesteld en gaat men voorbij aan grote afwegingen en synergieën.

- Het is belangrijk om te voorkomen dat de productie (en de bijbehorende impact) eenvoudigweg van de EU naar andere delen van de wereld wordt verplaatst. De Europese veehouderij is relatief efficiënt. Als de Europese productie afneemt, terwijl de wereldvraag naar dierlijke producten toeneemt, zou dit juist kunnen leiden tot een netto toename van de milieueffecten (zie rapport rubriek 1.2.1).
- Vermindering van de dierlijke productie zal niet noodzakelijkerwijs leiden tot duurzamere agrovoedingsketens. Er zijn verschillende productiesystemen (bv. intensief versus extensief) die heel verschillende positieve en negatieve milieu-impact hebben. Bovendien draagt de veehouderijsector aanzienlijk bij aan de Europese economie (zie rapport rubriek 1.1.1) en is zij voor veel Europese regio's van cruciaal economisch en sociaal-cultureel belang (zie rapport rubriek 1.3). Elke radicale transformatie van het agrovoedingsstelsel van de EU vereist daarom een holistische (systemische, n.v.d.r.) visie op de mogelijke gevolgen.
- De netto milieueffecten van het verminderen van de veestapel zullen afhangen van de daaropvolgende verandering in landgebruik. De omschakeling van gras naar akkerbouw kan bv. leiden tot koolstofverliezen in de bodem en een toenemend gebruik van gewasbeschermingsmiddelen. De omzetting van grasland in bossen zal dan weer voordelen opleveren voor de koolstofopslag, maar kan wel van invloed zijn op de vitaliteit van het platteland of de risico's op bosbranden. Agro-ecologische benaderingen die gewassen en vee beter integreren en het gebruik van niet-door mensen eetbare biomassa als diervoeder maximaliseren, kunnen bijdragen aan minder gebruik van gewasbeschermingsmiddelen en kunstmest, terwijl de voedselproductie behouden blijft en het behoud van het natuurlijk kapitaal (bodemvruchtbaarheid, biodiversiteit) op de lange termijn wordt gewaarborgd.
- Diëten met meer groenten en fruit en minder dierlijke producten hebben niet noodzakelijkerwijs een significant lagere CO<sub>2</sub>-voetafdruk (zie rapport rubriek 1.6.2) en sommige voorgestelde lage CO<sub>2</sub>-diëten wijken aanzienlijk af van de gebruikelijke voedselvoorkeuren, wat vragen oproept over hun sociale en culturele acceptatie.

## 2. Bied een nieuwe ambitie voor de veehouderij

We moeten afstappen van simplistische plant versus dier of extensieve versus intensieve standpunten, maar juist streven naar productiesystemen die goed zijn aangepast aan de diversiteit van de Europese context en naar synergieën tussen sectoren. Het is duidelijk dat sommige landen moeilijk kunnen terugkeren naar extensieve en op grasland gebaseerde systemen, terwijl voor andere landen nog alle keuzes openliggen. Bovendien zijn veel consumenten nog steeds op zoek naar goedkoop voedsel, waardoor de prijzen en productiviteit onder druk komen te staan, terwijl gezonde voeding een prominente vraag zal zijn.

- Vee is essentieel omdat dieren van nature recyclers zijn. Vee kan bijdragen aan een efficiëntere landbouw door gebruik te maken van niet-eetbare biomassa en door organische meststoffen aan te bieden.
- Veehouderij is ook meer dan alleen voedselproductie en draagt bij aan veel van de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen. We moeten deze rollen versterken en de voorwaarden waaronder vee een belangrijke positieve bijdrage heeft, beter definiëren. De vraag moet niet zijn "Hoe kunnen we de veeteelt verminderen?" maar eerder "Hoe kunnen we het netto sociale voordeel van vee vergroten, terwijl we ervoor zorgen dat de kosten op billijke wijze

worden verdeeld?". In alle gevallen mogen we niet vergeten dat het behoud van het concurrentievermogen van de sector van essentieel belang is.

Om hun rol te vervullen, moeten de veehouderijssystemen evolueren. In plaats van primaire productie als enige doel te stellen, zullen ze een reeks van goederen en diensten leveren. We vatten de belangrijkste uitdagingen voor de Europese veestapel samen in vier onderling afhankelijke duurzaamheidsdomeinen op basis van het Global Forum on Agriculture (GFA) van 2018:

- Levensonderhoud en economische groei
- Klimaat, biodiversiteit en natuurlijke hulpbronnen
- Diergezondheid en –welzijn, One Health – “één enkele gezondheid”
- Voedselveiligheid en nutritionele veiligheid

Door vooruitgang te boeken op deze gebieden zal de veehouderijsector een positieve bijdrage leveren aan circulaire agrovoedingssystemen en aan de belangrijkste ambities van de Europese Green Deal, de Farm to Fork-strategie en de biodiversiteitsstrategie, waardoor de volledige legitimiteit ervan wordt hersteld.

### 3. Veeveelt is niet alleen een probleem, het maakt ook deel uit van de oplossing

Klimaat, gezondheid en welzijn moeten centraal staan in innovatie. Er zijn vele manieren om vooruitgang te boeken (zie rapport rubrieken 3.2, 3.3 en 3.4), waaronder, in volgorde van moeilijkheid van uitvoering: verhoging van de productie efficiëntie, vervanging van inputs door alternatieven met een lagere impact en de ontwikkeling van agro-ecologische praktijken op basis van biologische processen en circulariteit, wat vaak een totaal vernieuwd productiesysteem vergt. Nieuwe technologieën (biotechnologie zoals genomica, epigenetica, microbiota; digitale technologieën; innovatieve bio-raffinage) en nieuwe bestuursvormen zullen bijdragen aan de transitie. Migratie naar duurzamere producten en processen vraagt ook aanmoedigend overheidsbeleid, een beloningsmechanisme, zichtbaarheid en economische waardering.

### **Algemene conclusies van de Webinar en de artikelenreeks**

Een bedrijfsmodel dat aansluit bij de waarden van jou en je gezin is een sterker bedrijfsmodel. Breng dus je waarden expliciet in kaart en neem dat als basis. Een bedrijfsmodel dat pro-actief tewerk gaat en rekening houdt met het bredere systeem, is een sterker bedrijfsmodel. Denk dus strategisch en word minstens een 2.0 bedrijf. Maak je strategie expliciet door ze op te schrijven en toets je keuzes aan deze strategie. Vraag je regelmatig af of je waarden en strategie nog dezelfde zijn. Een bedrijfsmodel dat innoveert, meet, opvolgt en bijstuurt, is een sterker bedrijfsmodel. Doe niet blind verder zoals gewoonlijk, vraag je regelmatig af of je nog op de juiste koers zit. Zoniet, pas aan. Handel. Wacht niet tot morgen: leid de verandering vandaag in. Begin met laaghangend fruit, met lage investeringskosten en veel kans op slagen. Check, volg op, en pas je strategie indien nodig aan. Zoek hulp, advies en samenwerking, ook leveranciers, afnemers, collega's, zelfs NGO's kunnen je helpen waar jullie belangen overlappen. Partnerschappen zijn cruciaal voor systemische veranderingen. Alle geledingen (elementen in een systeem) zijn met elkaar verbonden en delen minstens een aantal waarden. Probeer waarde te creëren door samenwerking en dialoog. Probeer te begrijpen wat circulariteit en agro-ecologie inhoudt en denk na hoe je in die richting kunt evolueren. Reken niet alleen op technologische ontwikkelingen, deze zullen er zijn en hun bijdrage leveren, maar verdergaande verduurzaming zal ook andere aanpassingen vergen op bedrijfs- en systeemniveau.