duiding

Eddy de Mûelenaere - CEO Milcobel

duiding

"Mijn job is geslaagd als het er niet meer toe doet of Milcobel zelfstandig is"

29 AUGUSTUS 2014 – LAATST BIJGEWERKT OM 4 APRIL 2020 15:53

Lees meer over:
Interview



Bijna dag op dag twee jaar geleden blokkeerden boze boeren de poorten van verschillende Milcobel-vestigingen uit onvrede met de lage melkprijzen die op dat moment werden uitbetaald. De laagconjunctuur tijdens die periode leek een 'wake up-call' te zijn voor het bedrijf, want zes maanden later kwam er een nieuwe CEO. De ambitieuze groeiplannen werden doorgezet en een herstructurering van het bedrijf is in volle gang. Hoewel de gunstige melkprijs van het afgelopen jaar het vertrouwen tussen het bedrijf en de boeren enigszins hersteld heeft, blijft de uitdaging voor CEO Eddy de Mûelenaere groot. In het postquotumtijdperk zal er 20 procent meer melk verwerkt en afgezet moeten worden, moet de volatiliteit in de melkprijs onder controle gehouden worden en moeten overinvesteringen te allen tijde vermeden worden. Zijn CEO-schap wil de Mûelenaere pas geslaagd noemen als het voor het zuivelbedrijf en zijn leden geen risico meer inhoudt om zelfstandig te zijn.

Meneer de Mûelenaere, u was 34 jaar actief bij het voedingsbedrijf Vandemoortele vooraleer u bij Milcobel aan de slag ging. Was de overstap van een familiebedrijf naar een bedrijf dat op coöperatieve leest is gestoeld, groot?

De Mûelenaere: Eigenlijk niet. Een coöperatie lijkt sterk op een familiebedrijf waar de familie nog actief is. Bij beiden is de betrokkenheid van de aandeelhouders erg groot. Bovendien is de structuur van beide bedrijven erg gelijklopend: het zijn beiden vrij goed gestructureerde, Vaams gerunde bedrijven die actief zijn in de voedingsindustrie. Het grote verschil is de bedrijfscultuur, maar die kan tussen twee familiebedrijven evenveel verschillen. Uiteindelijk is mijn taak – het managen van het bedrijf – dezelfde. Het helpt natuurlijk als je de business kent, maar kunnen organiseren en sturen is en blijft het belangrijkste, de rest kan je aanleren.

> "De werking van de coöperatie vond ik meteen een sterk punt"

Wat waren volgens u op het moment van uw aantreden de sterke en de zwakke punten van Milcobel?

Toen ik in maart 2013 startte, had ik relatief weinig zicht op de werking van Milcobel. Ik kende de activiteiten van het bedrijf en voor de rest ben ik gestart met het beeld dat de raad van bestuur me had geschetst. Daaruit bleek dat de aansturing van de groep beter kon. De organisatie had nood aan meer professionalisering en duidelijkere structuren, zo bleek uit die eerste gesprekken. Als sterk punt viel me meteen de werking van de coöperatie op. Die zit goed in elkaar, met veel overlegmomenten en een nauwe

betrokkenheid van de leden. Ik ging er ook van uit dat het productieapparaat van Milcobel goed was, want in een delicate business als zuivel kan je je niet permitteren om de aandacht voor kwaliteit te laten verslappen.

Ziet u dit na bijna anderhalf jaar als CEO nog steeds zo?

Grotendeels wel. Met die nuance dat er meer werk is dan wat ik uit de eerste gesprekken had opgemaakt of dan dat de raad van bestuur zelf besefte. Globaal genomen kan ik zeggen dat de operationele processen goed zitten. Onder die processen versta ik alles wat met de directe uitvoering van onze business te maken heeft: producten, productieprocessen, verkoop, marktkennis, negotiatiekracht, enz. Op die domeinen leveren we goed werk, al wil ik daarmee niet gezegd hebben dat het niet beter kan. Ik denk bijvoorbeeld aan de interne communicatie. Binnen de hele zuivelgroep bestaat de neiging om niet tot positief te communiceren, maar op die manier wordt het natuurlijk niet altijd duidelijk hoe de zaken reëel lopen. Maar waar wel echt werk aan de winkel is, zijn alle ondersteunende functies, de gemeenschappelijke zaken voor heel de groep. Men doet die taken wel naar eigen vermogen wanneer het nodig of nuttig is, maar men heeft onvoldoende nagedacht hoe men tot 'best practices' op dat vlak komt. Dat was meteen ook mijn meest fundamentele kritiek op Milcobel. Alles rond logistiek, rapportering, kwaliteitsmanagement, human resources, financiën, enz. gebeurde informeel en pragmatisch en dus niet efficiënt genoeg. Dat heeft ook veel te maken met de manier waarop Milcobel is gegroeid, uit verschillende kleinere fabrieken en fusies. Fabrieken die nu meer dan 100 miljoen liter melk verwerken, werken fundamenteel nog op dezelfde manier als toen ze maar 10 miljoen liter melk verwerkten. De productkennis is er wel toegenomen omdat de markt dit eist, maar zaken zoals productieplanning, rapportering, facturatie en dergelijke, gebeuren nog steeds zoals toen. Ook de mensen die er werken, zijn nog vaak dezelfde met dat verschil dat ze wel meer uren kloppen als er meer werk is, maar dat is niet voldoende. Vergelijk het met een melkveehouder die zijn bedrijf ziet groeien van 30 koeien naar 150. Dat vraagt een volledig andere manier van werken. Hij zal beter gestructureerd te werk moeten gaan, want 30 melkkoeien die ken je elk stuk voor stuk, maar bij 150 koeien is dat niet meer evident.


fabriek kaas milcobel_gevilt.jpg

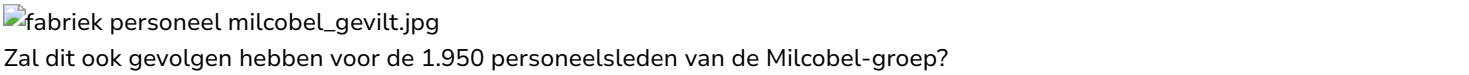
Hoe wil u die zwakke punten wegwerken?

Om tot een duurzame verandering binnen de organisatie te komen is het belangrijk om dit structureel aan te pakken. We zijn begonnen op het hoogste niveau en gaan zo verder top down. Milcobel bestaat uit twee onderdelen: de coöperatie en het zuivelbedrijf. Het eerste is bekend, maar het tweede nog onvoldoende. Het feit dat de verschillende productievestigingen vandaag nog werken en denken zoals vroeger, heeft voor een deel ook te maken met de visie die men hierover heeft in de coöperatie. Het besef dat er moet geprofessionaliseerd worden is er wel, maar eigenlijk heeft men het zuivelbedrijf van Milcobel nog te lang gezien als het verlengstuk van de boerderij: "het is ónze melkerij, waar we ónze melk verwerken". Dat vertaalde zich in een groepsorganigram waarbij de raad van bestuur – met daarin afgevaardigden van de leden-leveraars – de verschillende onderdelen van de zuivelgroep aanstuurde en waarbij het directiecomité ervoor moest zorgen dat die beslissingen werden uitgevoerd. Ondertussen hebben we dit organigram omgevormd. De raad van bestuur heeft geen rechtstreekse zeggenschap over de verschillende afdelingen van het zuivelbedrijf, maar neemt wel de strategische beslissingen en kijkt toe op het beleid van de groep. Dat beleid is in handen van het directiecomité. Het directiecomité stuurt de verschillende onderdelen aan van het bedrijf en houdt de controle over de centrale functies: IT, HR, melkaanvoer, coöperatiezaken, kwaliteitscontrole en het juridisch-financiële. Nieuw is ook dat we van vijf afdelingen (consumptiemelk, kaasservice, consumentenkaas en boter, industriële producten en roomijs) zijn geëvolueerd naar drie: zuivel (Milcobel), kaasservice (Dupont) en roomijs (Ysco).

> "Alle centrale functies moeten gestandaardiseerd en geïnformatiseerd worden"

En wat is de volgende stap in dit veranderingsproces?

Zoals gezegd, na het directieniveau willen we nu de onderliggende niveaus aanpakken en beter structureren. Zo moeten alle centrale functies zoals HR, melkaanvoer, boekhouding en aankoopbeleid gestandaardiseerd en geïnformatiseerd worden. Elke afdeling behoudt natuurlijk zijn specialisatie en alle taken en competenties die daaraan verbonden zijn. Zo blijft kaashandel nu eenmaal kaashandel, maar hoe men er een factuur maakt, hoe men de ontvangst van goederen inboekt in de computer of hoe men het personeel betaalt, dat is voor de kaashandel niet anders dan voor de andere afdelingen van de groep. Die kennis hoeft dus niet op elke plaats aanwezig te zijn. Een ander voorbeeld is het aankoopbeleid. Als dit niet centraal gecoördineerd wordt, dan gaan de verschillende afdelingen elkaar als externe partijen beschouwen. En zo kan de ene afdeling van de groep winst maken door heel goedkoop in te kopen bij een andere afdeling. Maar daar heeft de groep dus niks aan. Door de centrale functies te structureren en standaardiseren, kunnen we een hogere performantie en meer efficiëntie bereiken.


fabriek personeel milcobel_gevilt.jpg

Zal dit ook gevolgen hebben voor de 1.950 personeelsleden van de Milcobel-groep?

Ongetwijfeld. In de eerste plaats moeten we zorgen dat elke sleutelfunctie in het bedrijf wordt ingevuld door een zwaargewicht, iemand die de verantwoordelijkheden die bij de functie komen kijken, kan invullen. En hoewel deze boodschap me niet altijd in dank wordt afgenomen, zal deze ommezwaai ook van de rest van het personeel een mentaliteitswijziging vragen. De betrokkenheid van

onze medewerkers is vandaag groot, maar dat is jammer genoeg niet meer voldoende. We moeten ernaar streven dat alles van de eerste keer juist is gedaan. Je best doen, zal dus niet langer genoeg zijn. Het moet gewoon goed gedaan zijn. Het resultaat is belangrijk. Tot op vandaag komt management nog te vaak neer op controle. Maar iemand met louter een controletaak levert geen toegevoegde waarde aan het bedrijf. Dat vraagt natuurlijk van alle personeelsleden meer verantwoordelijkheidszin.

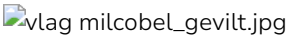
Is het de bedoeling om de efficiëntie ook door te trekken in de ophaalrondes van melk zoals Danone en FrieslandCampina in het verleden al aankondigden, waardoor sommige melkveehouders op zoek moesten naar een andere afnemer?

Neen, absoluut niet. Dat is een engagement dat wij als coöperatie aangaan naar onze leden toe. Onze aanvoer is gesolidariseerd: wij houden dus geen rekening met de locatie van een bedrijf of met de afstand van een bedrijf tot één van onze vestigingen in de bepaling van de melkprijs die we uitbetalen. Dat is maar logisch. Als wij als onderneming beslissen om een bepaalde vestiging te sluiten, dan hoeft de melkveehouder daar niet plots de dupe van te worden. Het enige wat niet gesolidariseerd is in de ophaling van melk, is de hoeveelheid die geproduceerd wordt. Wij geven dus volumetoeslagen aan grote leveraars in functie van het reële voordeel binnen de ophaaleconomie.

> “Ik ben geen voorstander van een zware focus op de maandelijkse melkprijsvergelijkingen”

Uw aantreden als CEO volgde na een crisisjaar waarin boze boeren de poorten van Milcobel blokkeerden. Bent u er intussen in geslaagd het vertrouwen bij de boeren te herstellen?

Ik denk wel dat het vertrouwen vandaag voor een groot deel hersteld is. Maar dat is zeker nog niet mijn verdienste. Het is eerder een gevolg van de markt. 2013 was een goed jaar voor de melkveehouders. Dat wil meteen ook zeggen dat dit vertrouwen nog steeds erg kwetsbaar is. Als de markt draait, kan de stemming snel omslaan. Tegelijk vertrouw ik er wel op dat de structurele en financiële verbeteringen die we al hebben doorgevoerd en nog van plan zijn door te voeren, op termijn zullen leiden tot een duurzame verandering bij Milcobel. Maar onze leden moeten beseffen dat het tijd vraagt om al die veranderingen te implementeren. Voor mezelf heb ik vooropgesteld dat we 2014 nodig hebben om te herstructureren en dat we nadien zeker nog een jaar nodig hebben om al die veranderingen te implementeren en te verduurzamen. We moeten er ook rekening mee houden dat dit veranderingsproces in eerste instantie geld zal kosten vooraleer het zal opbrengen. Daarnaast hebben we er door een aantal strategische beslissingen naar gestreefd om een stuk stabilisatie in de melkprijs in te bouwen. Dat is meteen ook de reden waarom ik geen voorstander ben van een zware focus op de maandelijkse melkprijsvergelijkingen. Reken ons liever af op onze gemiddelde jaarlijkse melkprijs.


vlag milcobel_gevilt.jpg

Hoezo?

Milcobel heeft gezocht naar manieren om de aangeleverde melk beter te valoriseren dan in het verleden gebeurde. Door onze kaasafdeling sterk uit te breiden, willen we melkprijsverlagingen vertragen en bufferen en zo een stuk stabilisatie inbouwen. Maar je moet beseffen dat die beweging in twee richtingen werkt. De verkoopprijzen van kaas zijn in 2013 trager gestegen dan de melkpoederprijzen. We hadden afgelopen jaar dus een beter resultaat kunnen hebben door meer melk tot melkpoeder te verwerken in plaats van er kaas van te maken. En dat zal nog meer het geval zijn in 2014 dan in 2013.

Hoe komt dat?

Wat we nu zien, dat hebben we nog nooit meegemaakt. Hoewel heel wat landen vorig melkjaar hun quotum flagrant hebben overmolken en er sinds november 2013 te veel melk op de markt was, bleef de melkprijs op dat moment hoog omdat er op de wereldmarkt een grote vraag was naar melkpoeder. Alle zuivelbedrijven hebben hun volledige poedercapaciteit benut, maar nog was er een teveel aan melk en dat is in Europa tot kaas verwerkt. Dat heeft tot gevolg dat de kaasprijzen begin dit jaar zijn gekelderd. Zo is de prijs van mozzarella met 800 euro per ton naar beneden gegaan. Waar we kaas normaal als buffer gebruiken, zien we nu dat kaas de eerste reden was dat de melkprijs daalde. Door de gunstige contracten voor melkpoeder die Milcobel met zijn afnemers had afgesloten, hebben we de eerste vier maanden van dit jaar onze melkprijs stabiel kunnen houden. Eigenlijk kan je zeggen dat de melkprijs toen te hoog was in vergelijking met de prijs van heel wat melkproducten op de spotmarkt op dat moment. We hebben daarom ook duidelijk gecommuniceerd dat die stabiele melkprijs inging tegen de markttendens van dat moment en dat de kans dan ook groot zou zijn dat we in het tweede en derde kwartaal een correctie zouden moeten doorvoeren. Zuivelbedrijven die die buffer van kaasverwerking niet hadden, moesten al in de periode december 2013 – februari 2014 hun melkprijs laten dalen. De contracten die zij met hun afnemers in het voorjaar van 2014 hebben afgesloten, waren toen niet goed genoeg om een hoge melkprijs uit te betalen, maar die zijn nu wel goed om hun melkprijs niet te laag te moeten laten zakken. We kunnen dus stellen dat de evolutie van de melkprijzen van de verschillende zuivelbedrijven niet langer synchroon loopt. Alles hangt af hoe die melk wordt verwerkt en welke contracten er met afnemers zijn afgesloten. Vandaar mijn pleidooi om ons niet af te rekenen op maandelijkse resultaten.

> “Sommige melkveehouders geloven in ongebreidelde groei, maar vergeten die groei financieel te onderbouwen”

Dat brengt ons bij de boeiende tijden die de zuivelsector staan te wachten na de afschaffing van het melkquotum in 2015. Wat verwacht u dat er gaat gebeuren?
Globaal genomen zal er meer melk geproduceerd worden in Europa. Daardoor zal de afhankelijkheid van de wereldmarkt toenemen, want de groei in consumptie zit niet in de EU. Dat betekent meteen dat de prijsvolatiliteit zal stijgen en onze bedrijven zullen zich daartegen moeten wapenen. Niet alle melkveehouders zijn daar momenteel al mee bezig. Sommigen zullen er ook nooit mee bezig zijn. Andere, eerder grote bedrijven of groeiers, gaan met die nieuwe marktsituatie heel bewust om en hebben een financieel plan achter de hand of doen aan risicobeheersing. Daarnaast zien we ook een groep die gelooft in ongebreidelde groei, maar onvoldoende rekening houdt met een financiële onderbouw van die groeiplannen. Dat betekent niet dat dit slechte melkveebedrijven zijn, maar ze zijn als onderneming bijvoorbeeld niet bezig met de vraag hoe ze een jaar met een lage melkprijs kunnen overleven. Al sluit ik niet uit dat een aantal investeringsplannen van melkveehouders in de koelkast worden gezet als de prijzen dit jaar en komend jaar verder dalen. Maar een concentratie op productievlak valt niet uit te sluiten. Want naast groeiers, zullen er ook stoppers zijn voor wie de melkprijs niet meer toereikend zal zijn. Net zoals ik ook een concentratie op verwerkingsvlak verwacht. Als iedereen zich voorbereidt op ongebreidelde groei, dan bestaat de kans dat er te veel capaciteit komt. Daardoor kunnen verwerkers in de problemen komen waardoor concentraties – al dan niet verplicht – nog de enige optie zullen zijn.
milcobel tankwagen_gevilt.jpg
Bent u verontrust door de groeiplannen van sommige melkveebedrijven?
Wij zijn absoluut niet tegen groei. Integendeel, de overlevingskansen van een bedrijf kunnen op die manier toenemen, maar wijzelf gaan die groei niet actief stimuleren. We hebben ons geëngageerd om de ontwikkeling van onze leden te volgen, met respect voor hun individueel ondernemerschap. Als coöperatie kunnen we hen op die manier een stuk zekerheid bieden, maar melkveehouders mogen niet verwachten dat de coöperatie individuele risico’s mee gaat dragen. We kunnen dit niet solidariseren. Elk bedrijf is zelf verantwoordelijk voor zijn risicoplanning en wie risico’s neemt, moet er de gevolgen van dragen. We sluiten dus niet uit dat er ongelukken gaan gebeuren.

> “De Russische importban doet de melkprijs pijlsnel dalen”

Welke impact zal de Russische importban voor Europese voeding op de zuivelmarkt hebben? En op Milcobel?
De directe schade voor Milcobel blijft al bij al beperkt. Ook al is de afzet naar Rusland van vandaag op morgen weggevallen, het gaat slechts om 0,5 procent van onze totale omzet, goed voor 5,8 miljoen euro. Maar niet te onderschatten is de indirecte schade. Waar de melkprijs al een dalende tendens vertoonde, zien we nu dat die pijlsnel naar beneden gaat zodat die in de buurt van de wereldmarktprijs zal komen. De prijsdaling zal ook ongetwijfeld dieper zijn en langer duren dan we voor de Russische importban hadden verwacht. Die indirecte schade zal zeker een veelvoud zijn van het effect van het omzetverlies. De maatregelen die Europa recent heeft aangekondigd, liggen binnen de lijn van de verwachtingen. Maar we moeten eerlijk blijven, ze nemen de oorzaak niet weg. Enkel de nervositeit en stress in de markt wordt wat getemperd. De schade blijft.
Milcobel belooft niet alleen alle melk van de leden af te nemen, de coöperatie heeft zich ook gecontroleerd opengesteld voor nieuwe leden. Hoever staat het op dat vlak?
We zien dat de beslissing om te veranderen van zuivelfabriek een heel ingrijpend gebeuren is. Wie interesse toont om lid te worden, doorloopt een heel beslissingstraject dat soms maanden in beslag kan nemen. De meeste boeren zijn op zoek naar zekerheid, maar tegelijk geven ze de zekerheid die ze momenteel al hebben niet graag op. Er wordt ons ook vaak een engagement op papier gevraagd, maar die vraag is misschien eerder ingegeven vanuit de banken. Qua profiel gaat het vooral om relatief grote of jonge boeren met ontwikkelingsperspectief. Alhoewel we hier en daar ook nieuwe bedrijven zien starten in de melkveehouderij. Bijvoorbeeld iemand die in de vleesveetak geen toekomst meer ziet en daarom overstapt naar melkvee. Als je me vraagt om hoeveel nieuwe leden het gaat, dan kan ik je zeggen dat we zeker geen massale overstap naar onze coöperatie zien. Het gaat om enkele tientallen boeren.
Wat gaan jullie met die extra melk van de bestaande en eventueel nieuwe leden doen?
Zoals bekend voorzien we bij Milcobel een groei van de melkaanvoer met 20 procent. Wij maken ons sterk dat we dit kunnen verwerken. Onze buffer is de melkpoederproductie, want die heeft als voordeel dat opslag op lange termijn mogelijk is en dat transport over zeer grote afstand geen problemen oplevert. Dat betekent niet dat alle groei voorzien is in de melkpoederproductie. Je moet capaciteit hebben om te arbitreren zodat je afhankelijk van de marktsituatie kan beslissen om bijvoorbeeld meer melk te verwerken tot kaas of om ze eerder te vermarkten als consumptiemelk. Daarnaast moet je ook pieken in de melkaanvoer kunnen opvangen. Het verschil tussen de maand met de hoogste en die met de laagste aanvoer bedraagt zo’n 15 procent. Dat betekent dat onze verwerkingscapaciteit groter is dan de totale hoeveelheid melk die we binnen krijgen.

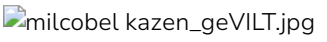
> “Wij hebben meer te winnen bij valorisatie op de Europese markt dan op de wereldmarkt”

Waar zullen jullie die melk afzetten?

Momenteel wordt zowat 14 procent van onze omzet buiten de EU gerealiseerd. Dit is bijna uitsluitend de verdienste van melkpoeder. Maar als Milcobel mikken wij voor de afzet in de eerste plaats op de Europese markt. Gezien ons profiel hebben wij meer te winnen bij valorisatie op de Europese markt in plaats van op de wereldmarkt. We zijn ervan overtuigd dat we hier met de juiste producten nog groei kunnen realiseren. Dat betekent ‘tailormade’ producten die flexibiliteit in het productieapparaat vragen zodat de klant er ook meer voor wil betalen. Het gaat dan niet zozeer om consumentenproducten, maar wel om op maat gemaakte producten voor de Europese voedingsindustrie en binnen het business-to-business segment.

Op de jaarvergadering van Milcobel zei u dat een gevecht voor melk op korte termijn wel eens veel geld zou kunnen kosten op lange termijn. Wat bedoelde u daarmee?

Als alle zuivelbedrijven bijkomende capaciteit bouwen omdat de marktvooruitzichten rooskleurig zijn en iedereen meer melk verwacht, dan riskeer je in een situatie van overcapaciteit terecht te komen. Dit betekent dat er een wedloop om melk ontstaat omdat iedereen zijn productieapparaat ten volle wil benutten. In die situatie bestaat de kans dat zuivelbedrijven te veel gaan betalen voor melk om toch maar voldoende aanvoer te hebben. Op korte termijn is dit voor de boer interessant, maar op lange termijn kan dit grote problemen opleveren. De zuivelbedrijven riskeren immers investeringen gedaan te hebben die niet renderen omdat ze geen melk hebben of omdat ze die tegen een te hoge prijs moeten aankopen. Bij overinvesteringen bestaat de kans dat men beslist een aantal jaar niet meer te investeren waardoor het productieapparaat niet meer aangepast is aan de marktvraag. Op die manier kan de verwerker de melk niet meer optimaal valoriseren en zal hij zijn melkprijs moeten laten zakken omdat hij niet meer competitief is op de zuivelmarkt. Voor de boer die gezien de hoge melkprijs misschien ook zwaar geïnvesteerd heeft, ontstaat dan eveneens een situatie dat hij zijn investeringen niet meer kan afbetalen. Ik noem dit de melkprijsbubbel, vergelijkbaar met een bubbel op de financiële markten.


milcobel kazen_geVILT.jpg

Wanneer beschouwt u uw CEO-schap van Milcobel als geslaagd?

Mijn rol is geslaagd op het moment dat het er niet meer toe doet of Milcobel zelfstandig is of niet. Dat betekent dat ik ervoor wil zorgen dat Milcobel zo wordt gestructureerd en georganiseerd dat de leden-leveraars en werknemers geen structureel nadeel ondervinden wanneer Milcobel zelfstandig is. Dus als zelfstandig zijn zou betekenen dat de melkprijs drie eurocent lager ligt dan de gemiddelde melkprijs of dat de werknemers hun baan zouden verliezen, dan zou dat een ramp zijn. Ons bedrijf moet dus voldoende professioneel zijn en onze fabrieken moeten op vlak van schaal, uitrusting en efficiëntie van die orde zijn dat we competitief in de markt kunnen opereren. Het is evident dat een melkveehouder zich beter voelt bij een zuivelbedrijf in zijn achtertuin waar hij zelf inspraak heeft, in plaats van afhankelijk te zijn van beslissingen die in pakweg Duitsland of Denemarken worden genomen. Maar stel dat we na verloop van tijd moeten zeggen dat één miljard liter verwerken als zelfstandig bedrijf niet houdbaar is en we moeten opgaan in een groter geheel, dan komt het erop aan om hier fabrieken te hebben die competitief werken op een schaal die de overnemer ook heeft, zodat de verwerking hier behouden blijft, de leveraars kunnen blijven leveren en de werknemers hun werk behouden. Ik wil met andere woorden komen tot iets leefbaar waarbij het niet meer essentieel is of Milcobel zelfstandig is, maar wel dat wat wij hier doen van die aard is dat het ook in een groter geheel zijn rol kan spelen en niet gewoon verdwijnt.

Lees ook:

Milcobel: "Risico op superheffing niet weg door Ruslandcrisis"

VILT vzw

Bd Simon Bolivar 17
1000 Bruxelles

Contact

M • info@vilt.be

Volg ons op:

screenreader.visit us on our facebook page: https://www.facebook.com/vilt.nieuws/
screenreader.visit us on our linkedin page: https://www.linkedin.com/company/vilt-vzw/
screenreader.visit us on our instagram page: https://www.instagram.com/vilt.nieuws

𝕏 screenreader.visit us on our x page: https://x.com/vilt_nieuws
screenreader.visit us on our bluesky page: https://bsky.app/profile/viltnieuws.bsky.social

---

© 2026 VILT vzw, all rights reserved |
Privacy policy
Copyright
Cookie Policy
Cookie instellingen aanpassen

Crafted by Brigada