Milcobel: “Het vertrouwen kan pas terugkeren als de melkprijs competitief is”

De storm waar zuivelcoöperatie Milcobel de laatste jaren in verzeild geraakt is, lijkt af te zwakken tot een onweer. Huidig CEO Nils van Dam staat ondertussen bijna een jaar aan het roer van de coöperatie en lanceerde zes maanden geleden een ambitieus transformatietraject. Tijd om een tussentijdse balans op te maken in een driedubbel gesprek met Nils van Dam, voorzitter Betty Eeckhaut en afscheidnemend Directeur Milk & Farms Eddy Leloup over de melkprijs, de uittredingsstop, de vertrekkers en de blijvers.

23 APRIL 2021 – LAATSTE UPDATE 23 APRIL 2021 10:53

Lees meer over:
melkvee
zuivel



Milcobel heeft het de laatste jaren zwaar te verduren gekregen. Op 12 jaar tijd passeerden maar liefst vijf CEO’s en drie voorzitters de revue. Vorig jaar bereikte de coöperatie haar dieptepunt met een melkprijs van amper 27 euro. Dat leidde tot een protestactie aan de fabriek in Langemark waar enkele tientallen boze boeren hun ongenoegen over de gang van zaken uitten.
Het boerenprotest kwam net voor de voorstelling van de verbeterplannen, die sinds oktober 2020 uitgerold worden. Dat ‘Feniks’-plan, verwijzend naar de vogel uit de Griekse mythologie die wanneer hij sterft, opnieuw sterker uit de as herrijst, moet de grootste zuivelcoöperatie van ons land de komende vijf jaar weer op de rails krijgen.

Er zijn ondertussen zes maanden verstreken sinds de start van het transformatietraject. Draait het op volle toeren?

Nils van Dam: “Meer zelfs, we liggen vóór op het plan. We hebben een aantal zware beslissingen moeten nemen, zoals de sluiting van de drinksfabriek in Schoten. Maar in zo’n situatie moet je net heel snel schakelen. Daarvan beginnen we nu de vruchten te plukken. Daarnaast hebben we het ‘Compass’-project, waarmee we tegen 2025 netto 50 miljoen euro besparingen willen realiseren. Dit jaar moet daar 20 miljoen euro van gerealiseerd worden en ook daar lopen we ver vooruit. Dat is goed, want hoe sneller we die besparingen kunnen doorvoeren, hoe sneller we de structurele kloof in de melkprijzenvergelijking kunnen dichten. Dat is momenteel prioriteit.”
***
Die melkprijs is alvast aan een sterke remonte bezig. Sinds januari heeft de coöperatie iedere maand een verhoging kunnen doorvoeren met in totaal vijf euro op 4 maanden, en waarmee de standaardmelkprijs nu op 32 euro per 100 liter melk ligt, hetgeen correspondeert met een reëel uitbetaalde melkprijs van gemiddeld 34,56 euro per 100 liter.
Nils van Dam: “Dat is al deels het gevolg van onze focus op de valorisatie van onze melk. Op de trajecten Poeder+ (hoogwaardige poeders), Bruggekazen en kazen in private label zijn we gegroeid in volume, marktaandeel en waarde. Voor mozzarella is dat volume gelijk gebleven door de coronacrisis en de sluiting van de horeca. Maar ook in ijs hebben we een recordjaar gedraaid. Dat betekent dat al onze producten met hoge toegevoegde

waarde, op mozzarella na, gegroeid zijn en dat onze mix tussen laag en hoog valoriserende producten sterk verbeterd wordt. Die progressie zorgt ervoor dat we de melkprijs kunnen verbeteren en de markt opnieuw kunnen volgen."

Merk je momenteel al de eerste tekenen van herstel in vertrouwen?

Betty Eeckhaut: "Het vertrouwen kan pas terugkeren als de melkprijs competitief is. Dat is op dit moment de grootste noodzaak en prioriteit waar we volop aan werken. Maar ook binnen de coöperatie ligt een grote uitdaging om de onderlinge samenhorigheid terug te vinden. Als een bedrijf in crisis is en de melkprijs niet is wat het zou moeten zijn, beginnen de leden te twijfelen en krijg je wantrouwen. Maar als het bedrijf goed draait, dan kan het vertrouwen terugkomen.



> **Milcobel heeft niet altijd een trackrecord gehad van te leveren wat beloofd is. Vandaar mijn leuze: 'we zeggen wat we doen, maar we doen ook wat we zeggen'**
>
> Nils van Dam - CEO Milcobel

De eerste fase van het project loopt nog anderhalf jaar, tot eind 2022. Wat komt er in die periode nog concreet aan?

Nils van Dam: "De zaken waar we sterk in zijn, daar willen we verder in groeien. Dat geldt bijvoorbeeld voor het kaassegment, dat we recent uitgebreid hebben met Belgische Gouda: 'Gouda van Eigen Bodem', Milcobel is hier de eerste en voorlopig enige producent. In een tweede fase ligt de focus op de competitiviteit. We noemen dat 'winnen in de markt' en ook daar liggen we voor op schema. Dat moet zo snel mogelijk gaan want dat betekent dat we ook zullen groeien in de melkprijs."

"Ik geloof in ambities, dat werkt verfrissend voor een organisatie. Al moet je dat voorzichtig vertalen naar de buitenwereld. Milcobel heeft niet altijd een trackrecord gehad van te leveren en te doen wat beloofd is. Vandaar mijn leuze: 'we zeggen wat we doen, maar we doen ook wat we zeggen'. Dat laatste is het allerbelangrijkste. Het uitspreken van een ambitie is trouwens iets anders dan een belofte. Als je zegt: we moeten minstens de helft meer eigen Belgische kazen eten, dan vind ik dat een inspirerende en bevrijdende gedachte. Maar het is iets anders dan beloven dat je volgend jaar x-aantal procent zal groeien. Het spelen met ambities en die grenzen uitzetten om naartoe te streven, werkt bevrijdend. Zelfs als je ze niet haalt. Er is een oud Chinees gezegde: 'if you reach for the stars, you will never end up with a handful of mud'. Dus: als je naar de sterren reikt, zal je nooit achterblijven met je handen vol modder."

"Eén van onze doelstellingen is ook om de trots te herwinnen. Trots dat we Milcobel zijn maar ook fierheid voor onze leden dat ze melkveehouder zijn én aan Milcobel leveren. Wij willen aanwezig en succesvol zijn over generaties heen. De coöperatie bestaat al meer dan 100 jaar en we streven ernaar om er minstens nog eens 100 jaar bij te doen."

In het interview dat je in oktober aan VILT gaf, sprak je over de mogelijkheid om samenwerkingsverbanden op te zetten. Hoe verloopt die zoektocht?

Nils van Dam: "Dat hele traject wordt versneld, want we weten dat zaken op je eentje doen, alleen maar moeilijker zal worden in de toekomst. Je kan niet meer expert zijn in alles en ieder bedrijf heeft zijn sterkere en zwakkere schakels. Partnerships kunnen de sterkere versterken of de zwakkere compenseren."

"Neem het voorbeeld van wei, een bijproduct van kaas. Wei is een bron van lactose en eiwitten. Vroeger was dat een restproduct dat in veevoeding verwerkt werd. Gaandeweg heeft men ontdekt dat er veel toegevoegde waarde uit te halen valt voor sport- en babyvoeding. Nu kan je gaan kijken om een partnership af te sluiten om onze vloeibare wei, die wij in overvloed hebben, te gaan verpoederen. Op die manier blijft de wei veel langer goed en kan je verder transporteren. Om dat te doen, heb je een specifieke weipoedertoren nodig. Die moet je vullen en het liefst van al zo vol mogelijk. Hebben wij voldoende wei om een volledige toren te vullen? Zo neen, dan ga je op zoek naar iemand die ook vloeibare wei kan leveren."

"Je kan ook nog een stap verder gaan en er de hoog valoriserende elementen uit halen. Zo, zouden wij er voor kunnen kiezen om bijvoorbeeld twee medewerkers in te schakelen in R&D omtrent wei-valorisatie. Maar we weten dat Arla momenteel 80 mensen fulltime in dienst heeft die op wei-valorisatie werken. Waar sta je dan met je twee mensen?"

Zijn zulke vormen van samenwerkingen nieuw voor Milcobel?

Betty Eeckhaut: "Toch wel, ja. Vroeger leefde het idee heel sterk om het roer in eigen handen te houden, vanuit de mindset om het product zelf in de markt te zetten. Toch voel je ook die omslag bij de leden. Als ze merken dat we er beter van kunnen worden en het een betere melkprijs kan opleveren,

vallen die oogkleppen af.

Eddy Leloup: “In onze coöperatie heerst er eerder een introverte cultuur, terwijl we zien dat heel veel zuivelgroepen wereldwijd, waaronder ook coöperaties, extraverter zijn. Zij zijn vaak al veel langer bezig met partnerships, allianties en samenwerkingsvormen. Vorig jaar hebben we voor het eerst een wake-upcall gehad: we merkten dat de wereld iets anders en sneller draaide dan onze eigen cultuur. Zoiets werkt verfrissend.”

***

Begin april kwam het nieuws dat Milcobel een uittredingsstop inlast, voor het eerst in zijn geschiedenis. Leden die de coöperatie willen verlaten, kunnen dat als gevolg van deze beslissing ten vroegste doen vanaf april 2022. De teller van vertrekkers was op dat moment aangetikt tot 375, goed voor een volume van 350 miljoen liter melk.

Vanwaar die plotse beslissing?

Nils van Dam: “Die is gebaseerd op twee zaken. De eerste is de sereniteit die we moeten terugbrengen. Het debat moet opnieuw op basis van feiten gevoerd worden: wat is de melkprijs van de verschillende partijen, wat bieden zij juist aan en hoe zit het met de kapitaalsituatie? Ten tweede moeten we de snelheid van het vertrek, van degene die nog zouden willen vertrekken, kunnen managen. Geen enkel bedrijf kan immers vanuit operationeel oogpunt zoveel vertrekkers op zo’n korte tijd verwerken.”

“Bovendien hebben de meeste concurrenten veel langere opzegtermijnen, van om en bij een jaar. Wijzelf zitten in een situatie waarbij de opzeg in de eerste jaarhelft drie maanden is, vanaf 1 juli is de opzeg de facto negen maanden omdat die pas ingaat vanaf januari van het jaar dat volgt. Met één jaar vooropzeg, kan je je beter organiseren. Op drie maanden krijg je dat niet gebolwerkt.”

Betty Eeckhaut: “Naast de fabriek van Schoten hebben we ook een poedertoren in Langemark gesloten. Het verlies van die volumes was ingecalculeerd. Maar met de komst van nieuwe spelers op de markt zou het melkverlies groter en sneller zijn en gepaard gaan met kapitaalsverlies. Met de uittredingsstop kunnen we dat spreiden over een jaar en geven we onze trouwe leden perspectief over de werking van ons Compass-verhaal, de Feniks-plannen en de melkprijs.”



> **“De uittredingsstop was geen gemakkelijke beslissing, maar we hebben die genomen met het algemeen belang voor ogen. We moeten resultaat boeken voor de leden-leveraars die aan boord blijven**
>
> Betty Eeckhaut - Voorzitter Milcobel

Hoe spelen jullie in op het weggevloeide melkvolume?

Nils van Dam: “Er moet altijd naar een evenwicht gezocht worden, dus ook met het volume dat nu verdwijnt. Maar je mag niet vergeten dat we ook een jaarlijkse groei hebben van tussen de 40 en 70 miljoen liter melk. In het verleden zijn we altijd sterk geweest in maakloon, waarbij we poeders produceerden voor anderen. We waren ook soms actief op de spotmarkt met de aan- en verkoop van melk. Dat hebben we een tijdje minder gedaan en willen we nu hernemen.”

“Er zit constant heel wat beweging op de zuivelmarkten: het ene moment scoort de room goed, het ander moment de boter, kaas of poeder. In zo’n verhaal moeten alle componenten goed samenwerken. Daarom bouwen wij ook een reservecapaciteit op. Zonder reserve kan je niet bewegen en verlies je die flexibiliteit. Maar tegelijk mag je ook niet te veel reservecapaciteit hebben, want dan dek je de vaste kosten niet genoeg. Dit noem ik melksynchronisatie, die we moeten afstellen en regelen als een horloge.”

Eén van de kritieken die luid klonk tijdens het boerenprotest van september 2020, was dat er te weinig inspraak is. De uittredingsstop is enkel door de raad van bestuur beslist en heeft een grote impact. Geeft dit geen extra knauw aan het vertrouwen dat stilletjes aan beter werd?

Betty Eeckhaut: “Dat was uiteraard geen gemakkelijke beslissing, want je neemt een stuk vrijheid weg. Maar als raad van bestuur moet je het algemeen belang van de coöperanten voor ogen houden en een goede melkprijs staat absoluut voorop. We moeten resultaat boeken voor de leden-leveraars die aan boord blijven.”

“Dan moet je op een bepaald moment gevoelige maatregelen nemen die je niet meteen en voorafgaandelijk kan delen met de leden. Het traject om een beslissing te nemen binnen een coöperatie gaat relatief traag, net omwille van die uitgebreide inspraak. In een normale procedure werkt de raad van

bestuur iets uit en toetst dit af bij de coöperatieraad. Die koppelt terug naar de ledenkringbesturen om dan opnieuw naar de coöperatieraad te gaan, die er een advies van maakt. Dan pas neemt de raad van bestuur een besluit. Dit proces duurt te lang voor een beslissing zoals de uittredingsstop."



> **Voor beslissingen waar geen inspraak mogelijk is, is begrip creëren door een open communicatie heel belangrijk. En daar slagen we in**
>
> Eddy Leloup - Directeur Milk & Farms

Je zei het net zelf, het besluitvormingsproces is omslachtig en werkt vertragend. Dringt er zich een hervorming op om sneller op de bal te kunnen spelen?

Betty Eeckhaut: "Dat is zo en we hebben daarom dit jaar de werkgroep 'Coöperatie 2.0' opgezet. De kernvraag is: hoe kunnen wij onze coöperatieve structuren moderniseren zodat we sneller naar besluitvorming kunnen gaan, zonder inspraakverlies."

Nils van Dam: "Al is de combinatie van snelheid, voldoende inspraak en verschillende organen voor mij niet noodzakelijk een tegenstelling. Onze statuten en regels laten het bijvoorbeeld toe om snelle beslissingen te nemen. Dat is mogelijk omdat de raad van bestuur is afgevaardigd om het bedrijf aan te sturen en die kan heel snel schakelen als dat nodig is."

Eddy Leloup: "Klopt, onze structuur stelt ons in staat om in te spelen op punten waar de inspraak een kleinere rol speelt en waar het algemeen belang voorop staat. Neem nu het voorbeeld van de uittredingsstop, die beslissing hebben we heel snel moeten nemen. Maar kort erna hebben wij de negen ledenkringbesturen bijeen geroepen om hen te informeren en de kans te geven om de onrust te ventileren. Op die manier groeit het begrip voor een beslissing waar geen raadpleging aan vooraf ging. Dat is belangrijk en daar slagen wij ook in."

Nils van Dam: "De communicatie richting de leden was hoe dan ook een werkpunt en die hebben we enorm verbeterd. Vroeger was er een cascade aan informatie waarbij de raad van bestuur de coöperatieraad informeerde, die op haar beurt de ledenkringbesturen informeerde en die informeerden de leden. De helft van de informatie kwam op die manier niet terecht. Op een bepaald moment hebben wij beslist om rechtstreeks te communiceren via webinars, een handje geholpen door de coronacrisis. Dat is meteen een enorm succes gebleken, met telkens meer dan 1.000 views. We hebben al meer dan 300 vragen beantwoord, ofwel rechtstreeks via het webinar of achteraf schriftelijk, of ze worden verwerkt in het webinar van de volgende keer. Naast de interactieve webinars hebben we ook maandelijkse flashes en brieven van de voorzitter in het leven geroepen."

Zijn nieuwe leden welkom?

Betty Eeckhaut: "Voorlopig is Milcobel een gesloten coöperatie. Potentiële leden zullen ook pas aan de deur kloppen als onze melkprijs weer op peil is. Hoe dan ook ligt de beslissing om de deur opnieuw te openen bij onze leden."

***

Eddy Leloup neemt afscheid van Milcobel

In januari had Eddy Leloup (64) al aangekondigd dat hij de coöperatie op 1 mei verlaat. Over zijn toekomstplannen wil hij niet veel kwijt, maar hij blijft wel actief in de sector. "Ik wil mijn kennis en ervaring beschikbaar stellen voor landbouwbedrijven en kleine coöperaties. Maar ook voor Milcobel, als dat nodig zou blijken", vertelt hij. "De lage melkprijs van de tweede helft van vorig jaar heeft een ware ravage aangericht op sommige bedrijven. Dat was voor mij één van de drijfveren om die beslissing te nemen. Ik wil hen helpen om het perspectief voor hun bedrijf te herwinnen."

Leloup was ruim 12 jaar actief binnen de coöperatie en stond aan het hoofd van het departement Milk & Farms dat de relaties met de leden-leveraars beheert. Dat departement, voorheen 'Coöperatiezaken', zal licht hertekend worden. "Er komt opnieuw een duidelijke opsplitsing tussen de coöperatieve werking en de operationele zaken, waaronder de melkophaling, kwaliteit, aanvoeradministratie en melkgeldafrekening", verduidelijkt Leloup. Ingeborg Van Wonterghem neemt voortaan de operationele zaken voor haar rekening.

Voor het coöperatieve gedeelte is de zoektocht naar vers bloed nog bezig. "Ook voor dit luik staan wat veranderingen op til, met de komst van Coöperatie 2.0. Dat moet de beslissingstrajecten efficiënter maken en er zal meer aandacht besteed worden aan opleiding en vorming voor leden die bestuurlijke taken opnemen", vertelt Leloup.

Wat wens je Milcobel en zijn leden nog toe?

Eddy Leloup: "In de eerste plaats een herwonnen melkprijs. Maar ook een authentiekere samenhorigheid, waarbij de harmonie in de coöperatie tussen de boeren onderling en de boeren en het management teruggevonden wordt. Dat is natuurlijk een leerproces. Maar als dat lukt, zal het vertrouwen herwonnen worden. Eigenlijk verfoei ik die sloganeske uitdrukking: 'we moeten het vertrouwen herwinnen'. Ik gebruik veel liever: 'we moeten

vermijden dat de vervreemding zich verder doorzet’. Dat is hetzelfde zeggen, maar op een andere manier. Het eerste is reactief, het tweede is proactief. Actie ondernemen in plaats van te ondergaan.”

Bron: Eigen verslaggeving

VILT vzw

Koning Albert II Laan 35
1000 Brussel
Belgium

Contact

T • 0473 59 41 39
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 twitter page: https://twitter.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

---

© 2024 VILT vzw, all rights reserved |
Privacy policy
Copyright
Cookie Policy

Webdesign by Code d'Or