

## Hoe vertalen Belgische coöperaties de ICA-principes in de praktijk?

### Casus: Milcobel cvba

#### Kenmerken

- Opgericht in 2005
- Producentencoöperatie
- 985 miljoen euro in 2013
- 2.800 vennoten
- Produceert en verwerkt 1/3 van het totale aantal liters melk die jaarlijks in België geproduceerd worden.



“Samen de markt op gaan om een faire prijs uitbetaald te krijgen.”

Eddy Leloup,  
Milcobel



#### Ontstaan

Op 1 juni 1906 richt de boerengilde “Helpt elkaar” te Langemark de samenwerkende maatschappij “Melkerij St. Paulus” op. De kernspreuk bij de oprichting luidde “Voor en door de Boeren” en het doel der maatschappij werd als volgt geformuleerd: “Eene melkerij te benuttigen, de melk, hare voortbrengsels te verkoopen en ook alle andere bewerkingen die rechtstreeks of onrechtstreeks met eene melkerij kunnen verbonden zijn”.

100 jaar later, werd op 8 november 2004 de cvba Milcobel opgericht en fungeert als de koper van melk sinds 1 januari 2005 voor de leden van BZU MELKAANVOER cvba en cvba Belgomilk, twee coöperaties van melkproducenten. Dit impliceert dat alle leden-melkveehouders van BZU MELKAANVOER en Belgomilk lid zijn van cvba Milcobel en dat de leden-leveraars in Nederland rechtstreeks aandeelhouder van de coöperatie en leveraar van Milcobel Nederland BV zijn.

Op 16 mei 2005 wordt op een buitengewone algemene vergadering de coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid Milcobel definitief goedgekeurd door de afgevaardigden van de leden. In de gecoördineerde statuten staat als doel van de vennootschap het volgende geformuleerd:

“Als coöperatie van melkveehouders, de door de melkveehouders geproduceerde melk af te nemen en activiteiten te ontwikkelen met betrekking tot de verwerking en commercialisering van zuivelproducten met als oogmerk een duurzame afzet van de melk te garanderen aan de melkveehouders. Tevens kan de vennootschap handel drijven, zowel klein- als groothandel, van producten en materieel voor onderhoud en uitbating, ook met betrekking tot huishoudelijk gebruik en verbruik.”

## Missie

Milcobel cvba is vandaag een zuivelcoöperatie van 3.000 leden-melkveehouders, die 1,1 miljard liter melk per jaar ophaalt, verwerkt en commercialiseert. Milcobel produceert en verwerkt ruim een derde van het totale aantal liters melk die jaarlijks in België geproduceerd worden. Cvba Milcobel heeft tot doel als coöperatie van melkveehouders de door de melkveehouders op hun bedrijf geproduceerde melk aan te kopen, te vervoeren en activiteiten te ontwikkelen die een duurzame afzet van de melk moeten garanderen en die toelaten een faire melkprijs te betalen. Met het oog op een verdere versterking van Milcobel is er per begin 2014 een aangepaste organisatiestructuur doorgevoerd. De sociale en administratieve zetel van Milcobel is gevestigd in Kallo.

Milcobel valoriseert de melk via een gemengde productenportefeuille :

- Kaas , boter, melkpoeder , consumptiemelk en drinks in Milcobel - Zuivel
- Roomijs in nv Ysco
- Handel, verpakking en versnijding van kaas in nv Dupontcheese en Camal sa



De Milcobel Groep beschikt over 8 vestigingen in België, Frankrijk en Nederland (Kallo, Langemark, Moorslede, Brugge, , Barchon, Schoten, Nieuw-Vennep (NL) en Argentan (F)). Alle activiteiten samen bieden tewerkstelling aan 1.900 personeelsleden.

Milcobel produceert een groot gamma aan zuivelproducten die afgezet worden op zowel de Europese als internationale markten. Het productengamma bestaat zowel uit industriële producten (melkpoeders, mozzarella, ...) als consumentenproducten (melkdranken, consumentenkaas, ijsroom). Een groot aandeel van de Belgische kazen is afkomstig van de Milcobel-coöperatie. Het rijke assortiment "Brugge Kaas" en diverse bierkazen worden meer en meer beschouwd als de kroonjuwelen van de coöperatie.



## Vrijwillig en open lidmaatschap



Lidmaatschap bij Milcobel berust op een wederzijds engagement dat alle melk van de ledenbedrijven geleverd wordt en dat deze melk verwerkt en afgezet wordt door de coöperatie. Actieve melkveehouders participeren in de coöperatie op basis van een kapitaalsinbreng. Bij toetreding van nieuwe leden wordt voorrang gegeven aan partijen die verwant zijn met bestaande leden en/of hun bedrijven. Uittreding is mogelijk mits respect voor vastgestelde opzegmodaliteiten die vervat zijn in het huishoudelijk reglement. Niet meer actieve en voormalige leden-leveranciers kunnen lid blijven via een aparte coöperatieve vennootschap "Milcobel 3F".

Tijdens de periode 2009 - mei 2013 konden geen nieuwe leden toetreden tot Milcobel. Dit was een beslissing die genomen werd omwille van economische redenen en in afwachting van de situatie na 2015 bij afschaffing van de melkquota. Daarmee geeft Milcobel aan om in de eerste plaats ruimte en voorrang te bieden aan de (meer)melk die afkomstig is uit de verdere ontwikkeling van de ledenbedrijven. Deze stelling impliceert ook nadrukkelijk dat er binnen Milcobel geen aanbodsturing noch productiebeheersende maatregelen zullen ingesteld worden ten aanzien van de leden. Sinds mei 2013 is de Milcobel opnieuw open en toegankelijk voor elke geïnteresseerde melkveehouder die een coöperatief lidmaatschap wenst aan te gaan.

In principe probeert Milcobel het aantal types vennoten beperkt te houden. Momenteel wordt er onderscheid gemaakt in de bestaande vennoten (A-vennoten), vennoten die voldoen aan het criterium van jongere (E-vennoten jonger dan 40 jaar) en volledig nieuw toetredende vennoten die geen verwantschap hebben met bestaande Milcobel-leden en/of bedrijven van Milcobel-leden.

Communicatie omtrent toetredingsvoorwaarden wordt op velerlei vlak bekend gemaakt. Iedere geïnteresseerde wordt op eenvoudig verzoek persoonlijk ingelicht omtrent de toetredingsvoorwaarden.

Iedere toetreding van een nieuw lid wordt geagendeerd en bekrachtigd door de raad van bestuur.

Milcobel-aandelen hebben een vaste nominale waarde van 2,5 euro per aandeel. De kapitaalverplichtingen zijn gerelateerd aan de hoeveelheden melk die een lid-melkveehouder jaarlijks aanlevert. Er wordt een voorafgaandelijk vastgestelde tijdslijn doorlopen die eindigt bij een eindobjectief van 5 euro per 100 liter melk.



## Democratische controle door de leden



Via een getrapte opbouw van vertegenwoordiging wordt een continu proces van inspraakmogelijkheden in stand gehouden. Met de ledenwerking blijft de coöperatie zich duidelijk onderscheiden en beschikt Milcobel over transparante kanalen waarlangs de leden kunnen bereikt worden op het vlak van informatieverstrekking, raadpleging en inbreng van hun mening.

De 2.800 melkveehouders organiseren zich in negen regionale ledenkringen, die een grootst mogelijke betrokkenheid met alle leden willen waarborgen. Vijf vertegenwoordigers uit elk van de besturen van de negen ledenkringen worden afgevaardigd naar de coöperatieraad. Deze coöperatieraad geeft advies aan

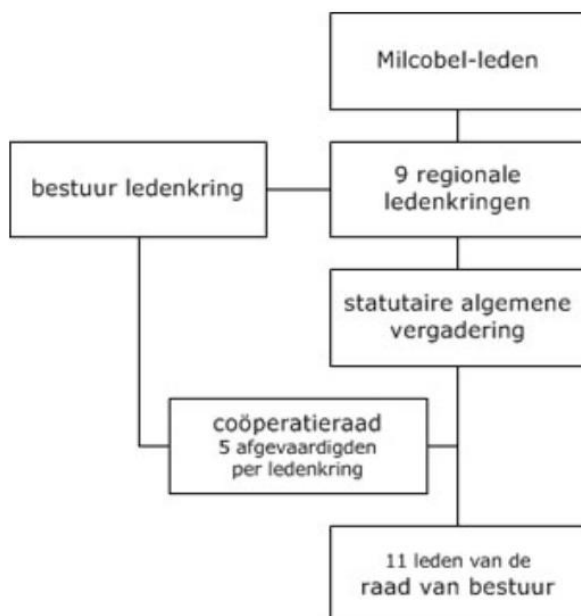
De uitwerking van deze casus is een initiatief van Coopkracht in het kader van het ICA-kompas. Dit materiaal mag gebruikt worden onder verwijzing naar Coopkracht – overlegplatform voor mens- en milieuvriendelijke coöperaties ([www.coopkracht.org](http://www.coopkracht.org)).

de raad van bestuur met betrekking tot thema's die rechtstreeks te maken hebben met de relatie van het lid als vennoot en als melkveehouder met de coöperatie. Een afzonderlijke dienst "coöperatiezaken" behartigt de organisatie en werking van de ledenstructuren. Via een getrapte opbouw van vertegenwoordiging wordt een continu proces van inspraakmogelijkheden in stand gehouden. Dit mechanisme is ook functionele drager bij de samenstelling van de raad van bestuur – bestaande uit 10 melkveehouders en 1 externe bestuurder – die de coöperatie leidt. Een lid raad van bestuur kan maximaal 2 mandaten van telkens 6 jaar aangaan. Bij het bereiken van de leeftijd van 65 jaar wordt een lid raad van bestuur automatisch ontslagnemend. De voordracht van een kandidaat lid raad van bestuur namens iedere ledenkring aan de Algemene Vergadering van Milcobel behoort tot de verantwoordelijkheden van het ledenkringbestuur.

Alle Milcobel-leden zijn daarnaast vertegenwoordigd op de algemene statutaire vergadering door een afvaardiging die aangeduid wordt door de jaarlijkse algemene vergadering van iedere ledenkring. De afgevaardigde vertegenwoordigers hebben het recht om voorafgaandelijk de nodige informatie op te vragen en hebben de volle vrijheid om tussens te komen op de algemene vergadering van Milcobel. De figuur hieronder presenteert de getrapte democratische besluitvorming van Milcobel.

In 2011 werden de ledenstructuren aangepast aan de verdere te verwachten evoluties en ontwikkelingen van de melkveehouderij en van het (licht dalende) ledenbestand van Milcobel.

In totaal nemen maar liefst 300 leden een bestuursverantwoordelijkheid op. Vermeldenswaard is dat 97 hiervan "jongeren" zijn, terwijl ook 27 vrouwelijke bestuursleden een plaats innemen. In het verlengde van de bestuursaanstellingen op niveau van de ledenkringen werd ook de coöperatieraad en de raad van bestuur aangepast.





## Economische participatie door de leden



Milcobel cvba is een economische coöperatie en tegelijkertijd een producenten-coöperatie. Leden-melkveehouders bundelen de krachten ten behoeve van de verwerking en afzet van hun melk. Dit gebeurt middels industriële en commerciële activiteiten. Het resultaat daarvan wordt vertaald in een melkprijs die drager is voor het inkomen van een 2.800 melkveehouders en hun gezinnen.

Het aandeel in het kapitaal is gerelateerd aan de transactierelatie met de coöperatie. D.w.z. dat de kapitaalbreng gekoppeld wordt aan het aantal liter melk dat de vennoot wil afzetten via Milcobel, waarbij ervan uitgegaan wordt dat deze inbreng groeit over de tijd. Tot op de dag van vandaag heeft zich deze kapitaalbreng vertaald in een coöperatief engagement van 2.800 melkboeren met een ledenkapitaal van ongeveer 120 miljoen euro, waarvan 26% individueel ledenkapitaal en 74% reserves.

Naast de maandelijks uitbetaalde melkprijs participeren de leden ook in de resultaatsbestemming van het bedrijf. Dit gebeurt onder vorm van een nabetaling (coöperatieve teruggave) op de melkprijs en een dividend op het ledenkapitaal.



## Autonomie en onafhankelijkheid



Milcobel cvba houdt zich voor om op autonome wijze te blijven bestaan en verder te ontwikkelen. Dit vanuit een overtuiging dat het in stand houden van een coöperatie met een eigen beslissingscentrum in eigen omgeving, de beste manier is om de melkveehouderij in eigen omgeving te dienen. Ook bij de financiering van de coöperatie blijft het belangrijk om het eigen vermogen te versterken met ledenkapitaal. Daarmee wordt een te grote afhankelijkheid en inmenging van andere externe financiers vermeden. De coöperatie financiert zich dan ook op basis van het eigen vermogen en financiering vanwege banken overeenkomstig afgesloten convenanten. Het aandeel subsidies (vooral investeringssubsidies) blijft beperkt.

Milcobel hecht veel belang aan de lokale verankering. Ze zijn overtuigd dat een vanuit in België aangestuurde zuivelgroep het beste de belangen van de ledenbedrijven en de sector kan dienen. Deze argumentatie lag ook ten grondslag van de Milcobel 2020 strategie, die erop bouwt dat Milcobel op eigen kracht de toekomst zal meesteren. Het vertrouwen en het geloof in het eigen “samen nog beter kunnen” is de drijfveer. Daartoe versterkten de leden ook het vermogen van de groep door een extra kapitaalbreng van 1 euro per 100 liter, gespreid over 4 jaar.

74% van het totaal van 120 miljoen euro ledenkapitaal zijn opgebouwde reserves. Vennoten delen niet mee in de opgebouwde reserves van de coöperatie. De reserves zijn te beschouwen als kapitaal in de dode hand.



## Onderwijs, vorming en informatiestrekking



Milcobel is een coöperatie en daar is men trots op. Iedereen die kennis maakt met Milcobel onderneming weet onmiddellijk dat het gaat om een coöperatie zijn. Er wordt vrij uitvoerig extern

gecommuniceerd via verschillende kanalen/middelen over de coöperatieve identiteit. Voorlopig wordt de extensie .coop niet gebruikt in het webadres.

Binnen Milcobel wordt zeer veel belang gehecht aan betrokkenheid via ondersteunende opleiding van bestuursleden en communicatie naar de leden.

De opleiding van bestuursleden wordt gerealiseerd door regelmatige opleidingsthema's tijdens reguliere bijeenkomsten en via specifieke opleidingsinitiatieven (studiedagen, cursus voor "jonge" bestuursleden, ...). Ook de raad van bestuur organiseert jaarlijks een buitenlandse studiereis.

Ook regelmatige en transparante communicatie met de leden en bestuursleden wordt belangrijk geacht. Naast het ledenblad wordt steeds meer communicatie gevoerd langs elektronische weg en via sms-berichten. Ter verdere intensifiëring hiervan ligt voor dat er de komende jaren ook een interactieve communicatie via de Milcobel-website zal ontwikkeld worden. Via deze weg zullen nagenoeg alle elementen uit de relatie tussen de coöperatie en haar leden binnen handbereik liggen en raadpleegbaar worden.

Elke nieuwe vennoot ontvangt bij toetreding informatie over de werking van onze coöperatie.



## Samenwerking tussen coöperaties



Milcobel cvba is erkend voor de Nationale Raad voor Coöperatie en dat is een bewuste keuze.

Bovendien beschikt Milcobel sinds begin 2013 over een officiële erkenning als producentenorganisatie in de sector melk.

In Vlaanderen maken we ons evenzeer sterk om coöperatief ondernemen onder de aandacht van de burger te brengen, maar we zijn nog geen lid van een coöperatief netwerk, zoals van Coopkracht.

Wel neemt Milcobel een belangrijke plaats in bij de werking van het Algemeen Verbond van de Coöperatieve Zuivelfabrieken (AVCZ).

In de ontstaansgroei van Milcobel is één duidelijke rode draad aanwezig: individuele melkproducenten hebben nood om de krachten te bundelen en om gezamenlijk hun melk te verwerken en af te zetten. Binnen de ontstaansfeiten situeren zich talloze kleine zuivelcoöperaties die zich in de loop der tijden hebben verenigd en zijn samen gegaan. Milcobel is opgericht in 2005 naar aanleiding van een belangrijke fusie tussen de voormalige zuivelcoöperaties Belgomilk (vooral actief in Oost- en West-Vlaanderen) en de Belgische Zuivelunie (BZU) (vooral actief in Antwerpen en Limburg). Naast echt structurele fusies doen zich ook vrij regelmatig projectmatige samenwerkingen voor met andere coöperaties onder de vorm van bijvoorbeeld melkuitwisseling ter optimalisatie van de melkopaalkosten.



## Aandacht voor de gemeenschap



Op het vlak van verantwoordelijkheid is het ontstaan en bestaan van de coöperatie zeer belangrijk. Milcobel verenigt 2.800 leden-melkveehouders en stelt 1.900 personeelsleden tewerk. Ook gaat

bijzondere aandacht naar een goed nabuurschap met de lokale gemeenschappen in de omgeving van de productievestigingen.

De beschikbaarstelling van lekkere, gezonde, voedselveilige producten aan 1.000-den consumenten ervan, is eveneens een element van de collectieve verantwoordelijkheid die Milcobel opneemt. In dit kader wordt zeer veel aandacht geschonken aan de kwaliteitsopvolging van de melkaanvoer. Dit gebeurt op basis van wettelijke verplichtingen en eigen uitgewerkte procedures op het vlak van ingangscntroles.

Milcobel hecht ook zeer veel waarde aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit zit in de natuur van een coöperatieve onderneming als Milcobel. Het sociale gegeven en de solidariteit zitten ingebakken in de oorsprong en aard van de coöperatieve vennootschap. Milcobel is dus van nature begaan met sociale thema's en mensenrechten. De stap naar andere thema's van maatschappelijk verantwoord ondernemen is klein. Zorg voor milieu is een kwestie van duurzaamheid van de onderneming en de maatschappij en de omgeving waarin zij moet gedijen. Een aantal voorbeelden van de MVO inspanningen van Milcobel zijn bijvoorbeeld dat Milcobel stichtend en actief lid is van het Belgische Global Compact netwerk. Binnen de Milcobel Groep, nemen de vestigingen te Langemark, Kallo, Moorslede en Brugge deel aan het West-Vlaams Charter Duurzaam Ondernemen. Hierdoor wordt gewerkt aan een continue verbetering van de prestaties op het milieukundig, sociaal en economisch vlak. Milcobel werkt ook mee aan diverse projectgroepen en aan het interprofessioneel overleg inzake duurzame melkveehouderij. Hoewel Milcobel in haar bedrijfsvoering veel aandacht heeft voor duurzaamheid, uit zich dat voorlopig nog niet in een gecertificeerd duurzaamheidsverslag.

De algemene bedrijfswaarde berust op "respect": respect voor de koeien (gezondheid en welzijn), de melkveehouder, het personeel, de klanten/afnemers, de consumenten, de omgeving en de bureu.

Voor meer informatie, neem contact op met:

**Coopkracht**

Coördinator

Ines Rothmann

E: [ines.rothmann@coopkracht.org](mailto:ines.rothmann@coopkracht.org)

T: 03.294.1670

**Milcobel cvba**

Contactpersoon: Eddy Leloup

Directeur Coöperatiezaken

E: [eddy.leloup@milcobel.com](mailto:eddy.leloup@milcobel.com)

T: 03.730.18.00

BE 870.019.427