

Duurzaamheidsverslag 2025

Milcobel kiest voor duurzame impact - van koe tot klant





Inhoud

01

Voorwoord 05

02

Over Milcobel, waarde creëren door duurzaamheid te integreren in onze strategie 09

03

Een blik op onze realisaties 31

04

Over dit verslag 84

Voorwoord


Milcobel

Voorwoord

2025 werd voor Milcobel een scharnierjaar. Een eerste jaar zonder de ijsjesproducent YSCO en de aangekondigde fusie met FrieslandCampina plaatsten de coöperatie aan het begin van een nieuw hoofdstuk, waarin samenwerking en toekomstkansen centraal kwamen te staan. Tegelijkertijd werd duidelijk dat een stevige voorbereiding noodzakelijk was om met vertrouwen aan deze geïntegreerde toekomst te kunnen beginnen. Daarom werd dit jaar vooral gekenmerkt door het versterken en stabiliseren van het fundament waarop Milcobel ontstond en in de toekomst verder bouwt.

In die context werd binnen de organisatie ingezet op helderheid, eenvoud en focus. Grote nieuwe projecten bleven bewust achterwege; in plaats daarvan werd gekozen voor het bestendigen van processen, fabrieken en teams. De performantie van de productiesites werd verhoogd, processen werden verder gestroomlijnd, en kostenbewaking kreeg structurele aandacht en dit zonder onze leden-melkveehouders en medewerkers uit het oog te verliezen.

Ondanks de uitdagende omstandigheden rond de fusie bleef duurzaamheid een vaste prioriteit. Er werd vooruitgang geboekt op onze prioritaire duurzaamheidsdomeinen. Het energiebeheer werd verder geoptimaliseerd, de waterefficiëntie verbeterd en gerichte initiatieven droegen bij aan een lagere hoeveelheid voedselverliezen en afval. Deze resultaten werden bereikt zonder afbreuk te doen aan de operationele continuïteit, en tonen dat duurzaamheid ook in tijden van verandering een leidend principe bleef.

Daarnaast kreeg de zorg voor mensen een bijzondere plaats. Het welzijn en de betrokkenheid van medewerkers stonden nadrukkelijk centraal.

Ook richting de leden-melkveehouders bleef stabiliteit en transparantie belangrijk, met blijvende waardering voor hun inspanningen op het vlak van kwaliteit, dierenwelzijn, klimaat, waterbeheer en biodiversiteit.

Voor klanten werd continu ingezet op betrouwbaarheid, productkwaliteit en duurzame verbeteringen in de keten.

Hoewel 2025 niet op alle vragen een antwoord kon bieden, werd duidelijk dat de sterktes van Milcobel breed erkend worden. FrieslandCampina sprak waardering uit voor het talent, de kwaliteit en het sterke vakmanschap binnen de organisatie, een bevestiging van wat doorheen dit verslag zichtbaar wordt: dat Milcobel, ondanks uitdagende omstandigheden, haar verantwoordelijkheden is blijven opnemen.

Dit vierde en laatste duurzaamheidsverslag brengt in kaart hoe Milcobel, in een jaar van transitie, bleef investeren in de thema's die ertoe doen: voor de coöperatie, de medewerkers, de leden en de planeet.

Met vriendelijke groet,

Peter Grugeon
CEO Milcobel



Betty Eeckhaut
Voorzitter Milcobel



02

Over Milcobel

Over Milcobel

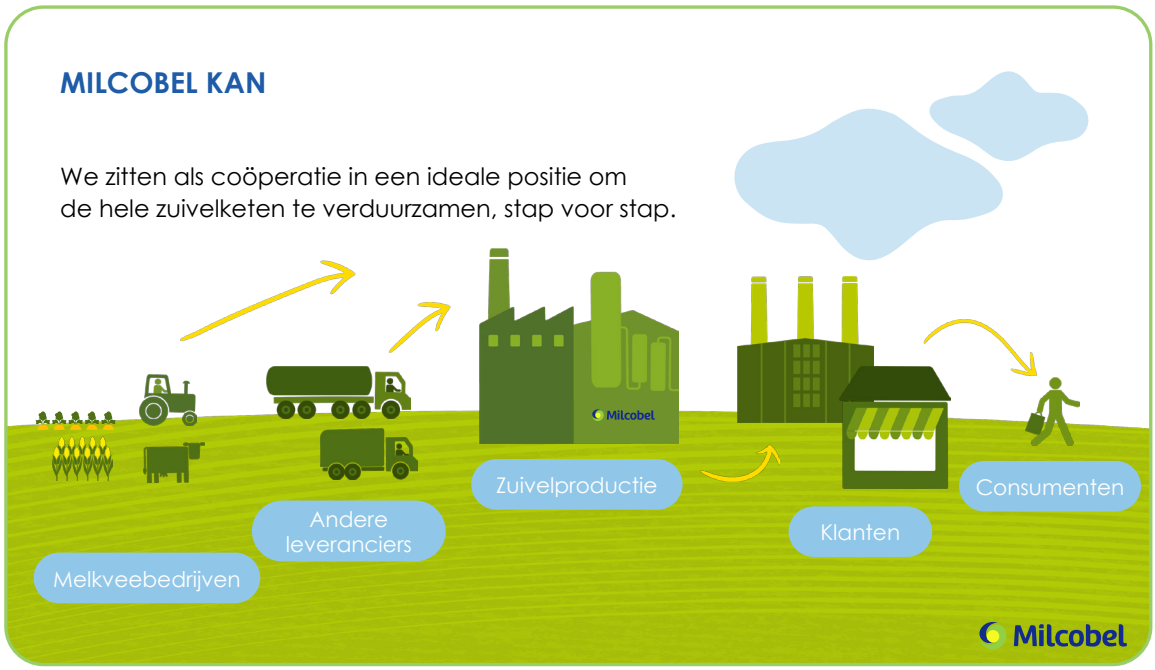
Hoe eerdere keuzes vandaag het verschil kunnen maken

Milcobel is een referentie op de internationale zuivelmarkt, bekend om kwaliteit, veiligheid en klant-gerichtheid. In onze productiesites in België stelden we in 2025 zo'n 1000 medewerkers te werk die met veel passie en expertise zuivel van topkwaliteit produceren voor onze klanten in meer dan 80 landen.

Milcobel staat voor dialoog, transparantie, betrouwbaarheid en duurzaamheid. Wij willen dat alle schakels van de zuivelketen betrokken zijn, van melkophaling op de boerderij, over productie tot commercialisatie bij de klant. We geloven in sterke partnerschappen en duurzame klantenrelaties.

Milcobel is een coöperatie die de melk van om en bij 1250 melkveebedrijven ophaalt, verwerkt en commercialiseert. Wij bieden onze leden-melkveehouders gegarandeerde melkafname. Elke dag zetten onze leden zich in om kwalitatief hoogstaande melk te leveren, die door onze medewerkers wordt omgezet in zuivelproducten met een zo hoog mogelijke melkvalorisatie. Zo streven we naar een faire melkprijs voor de aangesloten leden-melkveehouders.

Deze brede keten zorgt ervoor dat we met een ruime blik naar onze waardeketen en betrokken stakeholders kijken.





In 2025 stond de zuivelsector opnieuw onder druk door een volatiele internationale markt, stijgende kosten en geopolitieke spanningen met alle gevolgen vandien. De melkprijs werd sterker dan ooit beïnvloed door de wisselende marktdynamieken. Ook de melkbeschikbaarheid verliep met een afwijkend patroon, mede als uitloper van de uitbraak van het blauwtongvirus in 2024. In deze omstandigheden realiseerde Milcobel een omzet van 930 miljoen euro, en realiseerde eveneens een geconsolideerde winst na belasting van 0,2 x miljoen euro.

Wat 2025 dan ook kenmerkt is de grote inzet op communicatie en dialoog, doorheen de hele keten. Naar aanleiding van de grote structurele veranderingen en intentieverklaringen en de naweeën van de reorganisatie was het van belang al onze stakeholders te betrekken, duiding te geven en te luisteren. Leden-melkveehouders werden betrokken, voor de medewerkers werden 'townhall'-sessies georganiseerd en onze commerciële diensten zetten in op transparantie en informatie naar onze klanten toe.

Kerncijfers 2025

- Ongeveer 1250 Melkveehouders
- Ongeveer 1000 medewerkers
- 1,2 miljard liter melk verwerkt
- Bedrijfsopbrengst: 930 miljoen euro
- Winst na belasting: 0,2 miljoen euro
- Solvabiliteit: 46 %
- Export naar > 80 landen
- Een 180-tal leden-melkveehouders voerden sinds 2024 een klimaatscan uit

Hoewel 2025 getypeerd wordt door een vereenvoudiging van het regelgevende kader rond duurzaamheid, bijvoorbeeld door de introductie van Omnibus I, bleek duurzaamheid zowel voor Milcobel als de leden melkveehouders een prioritair thema. Waar duurzaamheidsinspanningen vroeger vooral vrijwillig waren, evolueerde de sector in 2025 naar een situatie waarin zo goed als de volledige zuivelsector de weg van verduurzaming insloeg. Waar het dwingende kader lichter werd, is de realiteit van klimaatverandering immers te voelen op het melkveebedrijf: stijgende energiekosten, de impact van extreem weer op dierenwelzijn, oogsten, etc. Daarnaast zet de markt ook de toon: klanten eisen steeds meer detaildata tot op bedrijfsniveau van de aangekochte zuivelproducten.

In het licht van de fusie met FrieslandCampina werd dit nog relevanter en ook de coöperatieve gedachte die ons DNA is, maakt hierin meer dan ooit het verschil. De beslissingen die we als coöperatie maken, zullen steeds gebeuren vanuit onze coöperatieve principes, met zin voor ondernemerschap, in harmonie met de volledige keten en rekening houdend met de samenleving waarin we vandaag handelen. De coöperatie is de basis.

Coöperatief ondernemen in harmonie met de samenleving

Coöperatief
Het coöperatief model is het fundament van Milcobel. Daarenboven geloven wij in constructieve samenwerking (coöperatie) tussen alle stakeholders.

Harmonie
Harmonie betekent oog hebben voor de volledige keten, respect hebben voor de standpunten van de verschillende stakeholders en het streven naar een gemeenschappelijk doel.

Ondernemen
De boer is in essentie een ondernemer, die belang hecht aan initiatief en degelijke bedrijfsvoering. Ook voor Milcobel is concurrentieel vermogen essentieel. Ondernemerschap is ook een essentiële kwaliteit van onze medewerkers.

Samenleven
Niet enkel milieu en omgeving spelen een belangrijke rol, maar ook de mens en de samenleving waarbinnen Milcobel opereert. Onze visie vestigt de aandacht op de belangrijkste thema's en trends, opgedeeld in verschillende pijlers.

We leveren topproducten in een sector met grote uitdagingen

Onze organisatie

Milcobel is actief in de zuivelindustrie doorheen een breed stuk van de keten. De melk van onze melkveehouders verwerken we in onze eigen lokale productielocaties volgens strenge kwaliteitsnormen. In onze locaties in België bereiden we kaas, melkpoeder, boter, room, en wei volgens de meest recente wetenschappelijke en technologische inzichten op het gebied van nutritionele, sensorische en functionele eigenschappen.

De ijsactiviteiten in Langemark en Argentan behoorden tot eind 2024 nog tot de Milcobel groep, maar de verkoop aan investeringsgroep Davidson Kempner werd begin 2025 afgerond, waardoor deze vanaf dit jaar niet meer worden opgenomen in de rapportering.



Milcobel Consumer Products



Milcobel Premium Ingredients

Onze sites in 2025:



Onze producten

De productieactiviteiten van Milcobel waren sinds begin 2025 onderverdeeld in twee verschillende Business Units: Milcobel Consumer Products en Milcobel Premium Ingredients. Naar aanleiding van de fusie, wordt bekeken hoe deze productgroepen kunnen worden ondergebracht binnen de businessgroepstructuur van FrieslandCampina.

Milcobel Consumer Products & Service (MCP)

Consumer Products maakt heerlijke, kwaliteitsvolle kaas voor de consumentenmarkt, en dit zowel onder eigen merk als onder huismerk voor verschillende supermarktketens. Onze klanten variëren van grote retailers in binnen- en buitenland, tot de kaasspeciaalzaak om de hoek of op de markt. Ons kenmerk: topkwaliteit en smaak.

Naast het bekende Brugge Kaas merk brengen we sinds 2021 ons assortiment Eigen Bodem Kaas op de markt, toegankelijke lokale alternatieven voor internationale toppers. Met Dupont Cheese bieden we bovendien exclusieve en unieke kazen van over de hele wereld aan, gericht op onze professionele klanten. Onze kaasmeesters zorgen hier voor een uitmuntende selectie kazen. In het zuiden van het land is Camal een belangrijke zuivelgroothandel.

In 2025 behielden we onze focus op het verduurzamen van onze verpakkingen en op het verminderen en valoriseren van afvalstromen. Door gerichte analyse en acties konden we in 2025 mooie verbeteringen realiseren.

Milcobel Premium Ingredients (MPI)

Premium Ingredients is de uitverkoren partner voor kwalitatieve en betrouwbare zuivelingrediënten voor klanten in meer dan 80 landen. Onze specialiteiten zijn ingrediëntenkaas (mozzarella en cheddar), hoogwaardig melkpoeder, room, boter en wei. Vanuit een klantgerichte aanpak maken we toepassingen op maat met de hoogste nutritionele, sensorische en functionele kwaliteit. In 2025 zetten we onze focus op de uitbreiding van de Aziatische markt verder door voor mozzarella. De wei-samenwerking met Arla Foods Ingredients en dochteronderneming Kaasbrik zorgden aanvullend voor een extra valorisatie van onze melkstromen.

Onze markten

We leveren onze producten in meer dan 80 landen verspreid over 5 continenten. Voor MPI zijn Europa en Azië belangrijke afzetmarkten. MCP focust zich vooral op de Belgische markt, maar ook de buurlanden en enkele Zuid-Europese landen. Brugge Prestige kaas kent ook een beperkte afzetmarkt in de Verenigde Staten. We treden regelmatig in dialoog met onze klanten. Via deze gesprekken leren we de uitdagingen van onze klanten in hun markten kennen. We bespreken lokale of regionale trends in producttype en smaak en kijken hoe onze producten hier een antwoord op kunnen bieden. Tijdens onze regelmatige beursdeelnames en andere food-gerelateerde events presenteren we onze producten en nieuwste innovaties. Deze beursdeelnames vormen dan ook het uitgelezen moment om bij te praten met onze klanten of nieuwe klanten te introduceren.

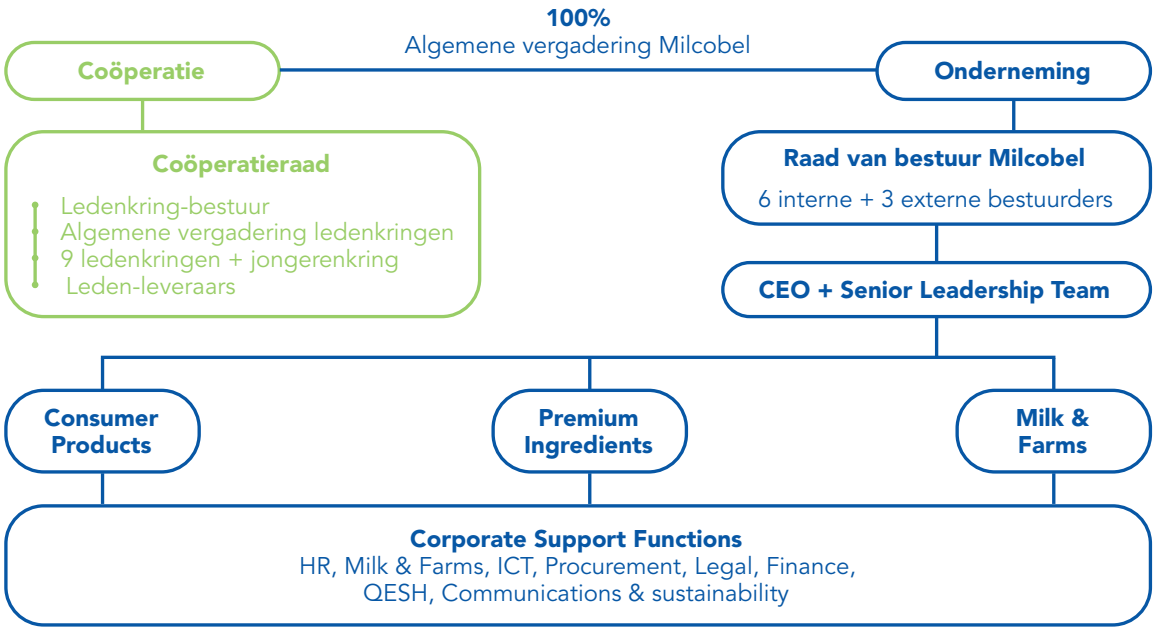


Trots op onze organisatie en onze partners

Als coöperatie zijn we een bijzondere ondernemingsvorm, die niet enkel door winst gedreven handelt. We willen boeren verbinden met elkaar en met de samenleving. Als coöperatie betekent dit dat de open dialoog met inspraak van onze leden prioriteit is. Dit is ook ingebed in onze overlegstructuur waarvan het belang meer dan ooit werd gerespecteerd in 2025.

Onze structuur

Milcobel is een coöperatie, waarin de bedrijfsstructuur en coöperatieve structuur met elkaar verweven zijn. De onderneming is opgebouwd rond business units en de Milk & Farms afdeling, die ondersteund worden door de Corporate Support Functies, zoals HR, IT, finance, aankoop, legal en communicatie.

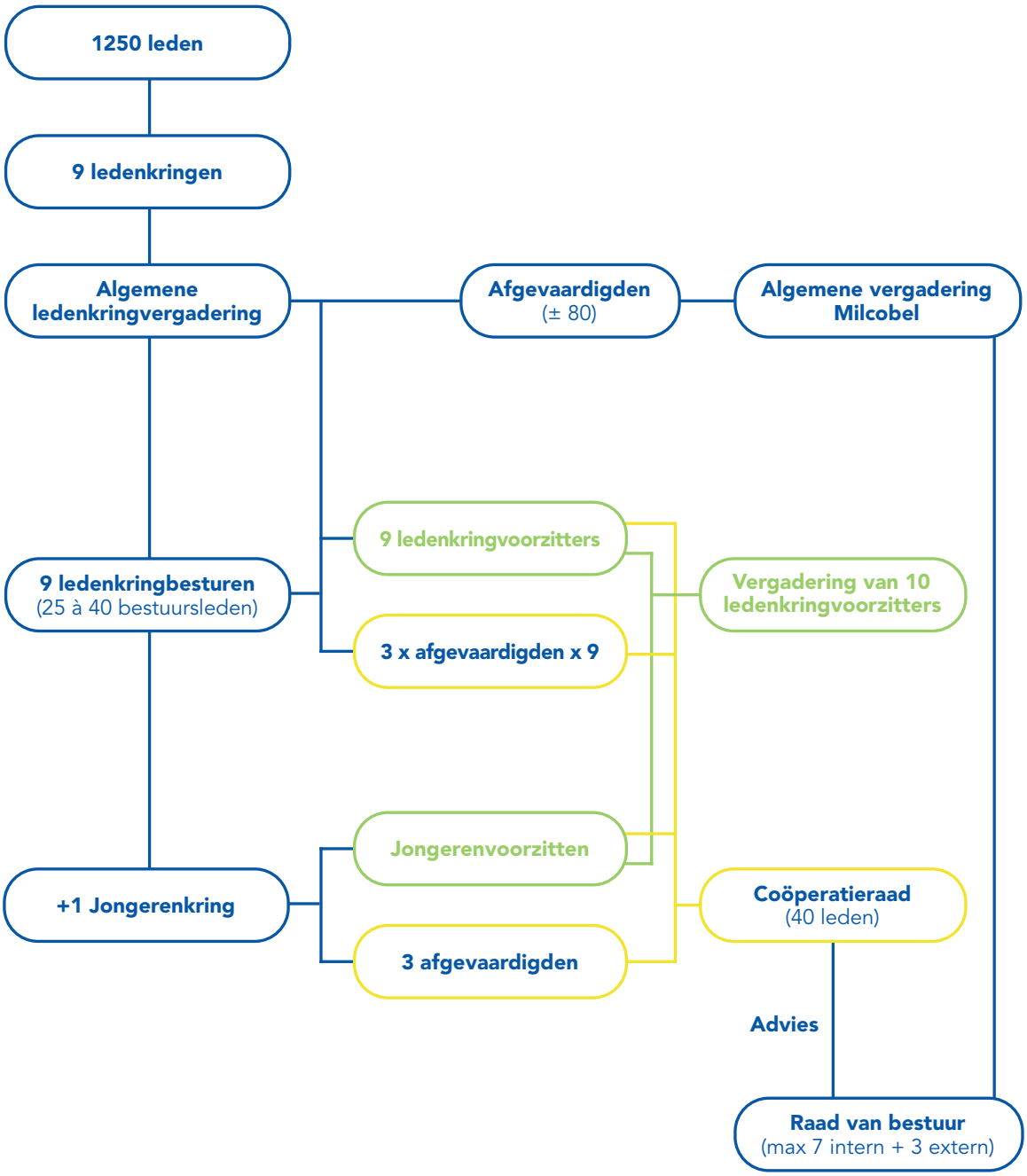


Via onze coöperatieve structuren verzekeren we een grote mate van betrokkenheid bij onze leden-melkveehouders. Onze melkveehouders waren ook in 2025 verenigd in 9 ledenkringen, die elk een geografische regio vertegenwoordigen, en een Jongerenkring. Zij hebben alle een algemene vergadering van de leden in hun respectievelijke ledenkring, en een ledenkringbestuur met een voorzitter. Per kring worden de voorzitter en 3 bestuursleden afgevaardigd in de Coöperatieraad, die advies verleent aan de Raad van Bestuur, en in de jaarlijkse Algemene Vergadering. Op die manier kan elk Milcobel lid inspraak hebben.

02






1250 leden
9 ledenkringen
Algemene ledenkringvergadering
Afgevaardigden (± 80)
Algemene vergadering Milcobel
9 ledenkringbesturen (25 à 40 bestuursleden)
9 ledenkringvoorzitters
3 x afgevaardigden x 9
Vergadering van 10 ledenkringvoorzitters
+1 Jongerenkring
Jongerenvoorzitten
3 afgevaardigden
Coöperatieraad (40 leden)
Advies
Raad van bestuur (max 7 intern + 3 extern)



Bestuursleden worden per ledenkring verkozen voor een periode van vier jaar tijdens de jaarlijkse Algemene Ledenvergadering. Het ledenkringbestuur vergadert minimaal driemaal per jaar waarbij de leden:

- Info ontvangen over de bedrijfsactiviteiten, zuivelmarkten en -prijzen,
- Advies geven over belangrijke topics zoals de levervoorwaarden, melkprijssystematiek, en coöperatieve werking,
- Mee debatteren over actuele evoluties, zoals klimaatimpact, regulering, etc.,
- Aanspreekpunt vormen voor collega-melkveehouders in de regio.

Ledenkringbestuursleden kunnen zich bovendien kandidaat stellen als lid van de Coöperatieraad of de Algemene Vergadering van Milcobel. In 2025 telde de Raad van Bestuur acht leden met zes mannelijke en twee vrouwelijke bestuurders, goed voor een ratio vrouwelijke leden van 25%. In de Raad van Bestuur zetelen 6 interne leden en twee externe onafhankelijke bestuurders. De voorzitter is Betty Eeckhaut en de ondervoorzitters zijn Vanessa Van Eynde (ondervoorzitter coöperatiezaken) en Bram Maes (ondervoorzitter bedrijfszaken). Naar aanleiding van de fusie met FrieslandCampina zal de bestuursstructuur herzien worden.



Betty Eeckhaut
Voorzitter



Vanessa Van Eynde
Ondervoorzitter



Mark Matthys - De Zutter
Bestuurder



Tom Leenaerts
Bestuurder



Bram Maes
Ondervoorzitter



Pieter Dezeure
Bestuurder



Carl Peeters
Extern bestuurder



Dirk Poelman
Extern bestuurder

In 2025 nam het directiecomité van Milcobel 'het Exco' actief deel aan diverse duurzaamheidsthema's. Het 'Exco' telde in 2025 één vrouw op vijf leden, goed voor een vertegenwoordigingsgraad van 20%.



Peter Grugeon
CEO



Olivier Schietse
Chief Financial Officer



Francis Relaes
Managing Director Milcobel Premium Ingredients



Tom Schiettecat
Director Milk & Farms



Edith Hamelryckx
Chief HR Officer

Ook het Senior Management speelt een cruciale rol in het realiseren van onze duurzaamheidsambities. Zij worden regelmatig geïnformeerd over het duurzaamheidsbeleid en -acties, en werkten actief mee aan het bepalen van de prioritaire thema's, het opzetten van acties en het verzamelen van relevante data. In 2025 ontvingen zij ook frequent updates over de voortgang van de duurzaamheidsdoelstellingen van de duurzaamheidsmanager.

Hoe we duurzaamheid in onze besluitvorming integreren

Duurzaamheid maakt integraal deel uit van de besluitvorming bij Milcobel en is structureel ingebed in de governance van zowel de Coöperatieraad als de Raad van Bestuur. Belangrijke beslissingen over onder meer de duurzaamheidspremie, sociale en milieurisico's maar ook investeringsbeslissingen worden op dit niveau genomen. We zorgen er daarom voor dat onze bestuurs- en leidinggevende organen steeds over de juiste informatie beschikken om gefundeerde keuzes te maken.

Binnen de coöperatieve werking speelt de Sustainability Stuurgroep een centrale rol. De Director Milk & Farms vertegenwoordigt hierin de stem van de melkveehouders, met in 2025 een sterke focus op de uitrol van het aangepaste duurzaamheidsprogramma. Deze stuurgroep werkt de lijnen uit voor het duurzaamheidsprogramma.

De duurzaamheidsmanager, die in 2024 de fakkel overnam van zijn voorganger, concentreerde zich in 2025 op de verdere implementatie van de duurzaamheidsprioriteiten, met bijzondere aandacht voor draagvlakcreatie op de werkvloer. Hij monitort regelgeving en trends en vertaalt deze, samen met de leidinggevenden van relevante departementen en de energiemanager, naar concrete toepassing binnen de organisatie.

Reeds in 2024 werd de governance tussen de verschillende Milcobel organen verder op punt gezet, onder meer in het kader van de CSRD verplichtingen en de reorganisatie. Hierdoor kwam het thema duurzaamheid onder de verantwoordelijkheid van het QESH management, waarbij de Sustainability Manager rapporteerde aan de QESH director. Ook op directieniveau werd het gewicht van duurzaamheid versterkt met de oprichting van een Sustainability Stuurgroep met vertegenwoordigers van Finance, Procurement, Milk & Farms, QESH, Talent en Corporate Affairs & Communication.

Ter ondersteuning hiervan zijn diverse 'tribes' actief: overlegstructuren waarin best practices worden gedeeld, doelstellingen worden afgestemd en investeringskeuzes worden voorbereid. Zo bestaat er een duurzaamheidstribe gericht op operationele milieuthema's zoals energie en waterbeheer, een tribe rond kwaliteit, een tribe rond veiligheid en een werkgroep binnen de coöperatieraad die acties voorbereidt voor de leden-melkveehouders. Deze werking draagt bij aan een versnelling van de duurzaamheidstransitie.

In 2025 werden de 'tribes' verdergezet en per kwartaal georganiseerd, telkens met aandacht voor de vijf duurzaamheidsprioriteiten, met nadruk op voedselverliezen, waterhergebruik en afval. Daarnaast organiseerden de sites regelmatig 'townhalls' om medewerkers te informeren over productie, veiligheid en efficiëntie. De focus lag op wat medewerkers zelf kunnen bijdragen om duurzaamheidsprestaties te verbeteren. Deze sessies werden bijzonder positief ontvangen en leidden tot concrete inzichten en acties. Medewerkers werden aangemoedigd om ideeën aan te dragen en het gesprek te openen. Hieruit ontstonden onder meer initiatieven zoals de "Doe het licht uit"-campagne, met de installatie van nieuwe sensoren en sensibiliserende affiches over relevante thema's op de sites.

Ook nieuwe medewerkers werden actief meegenomen in dit engagement. Elk kwartaal vond een Milcobel Starter Day plaats – een nieuw initiatief voor onboarding van nieuwe medewerkers, waarop de duurzaamheidsmanager een introductie gaf over de duurzaamheidsprioriteiten.

Echte verandering begint bij verbinding.



"Duurzaamheid zit in ons DNA, maar het is ons team dat het tot leven brengt. Bij Milcobel is duurzaamheid geen solo-project, maar echt teamwork. Nu we de krachten bundelen met FrieslandCampina versterken we die ambitie, want ook zij dragen duurzaamheid hoog in het vaandel.

In 2025 lag mijn focus op het stimuleren van de dialoog: hoe kan ieder van ons bijdragen? Vandaag zie ik dat eigenaarschap overal in de organisatie terugkomen. Dat collega's mij nu zelf contacteren met suggesties om het nóg beter te doen, geeft me enorm veel voldoening. Samen bouwen we aan een duurzame toekomst.

Geert Janssens - *Group Sustainability Manager*



Organisatie	Deelnemers & timing	Focus & verantwoordelijkheid
Raad van Bestuur	Raad van Bestuur (ad hoc)	Validatie ESG-strategie wordt geïnformeerd over duurzaamheid
Exco	Exco-leden (3-maandelijks)	Stuurt finaal het duurzaamheidsbeleid aan en koppelt feedback van de Raad van Bestuur terug aan de organisatie
Sustainability Stuurgroep	CFO, CPO, Qesh Director, Director Milk & Farms, HR Talent Manager, Corporate Affairs & Communication Manager, Group Sustianability Manager (maandelijks)	Buigt zich over de verdere uitrol van de duurzaamheidsstrategie binnen de sites en in relatie met de leden-melkveehouders en zorgt mee voor de implementatie van deze strategie
Tribes Sustainability tribe Safety tribe Quality tribe Coöperatie-raad	Sustainability Manager + thema-experten per tribe specialisatie (komen bijeen volgens de kalender van de tribe	Voorbereiding en uitrol van de thematische doelen en acties
HSE-managers - lokale duurzaamheidsmedewerkers	Komen bijeen volgens eigen kalender	Kennisdeling en het inspireren van medewerkers op de werkvloer

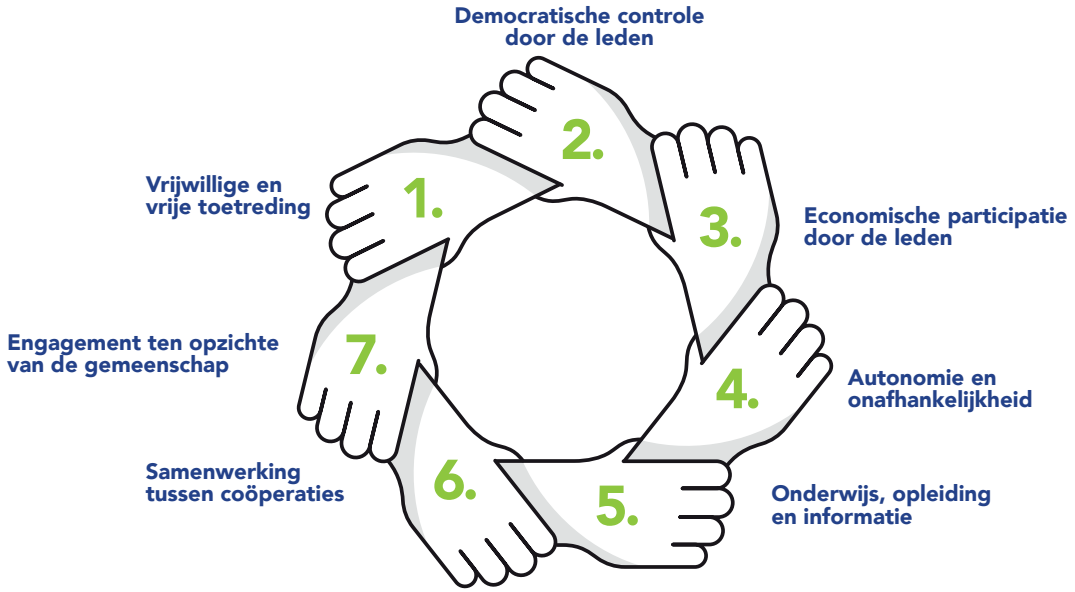
Duurzaamheid is eveneens geïntegreerd in ons renumeratiebeleid. Binnen de Milcobel organisatie krijgen alle kaderleden van het Senior Leadership Team duurzaamheidsrelevante doelstellingen, zoals de EcoVadis score, veiligheid, voedselveiligheid of specifieke milieuthema's. Veiligheid is een gemeenschappelijk doel voor alle medewerkers, als onderdeel van CAO 90.



In dialoog met onze stakeholders

Het is de sterkte van de coöperatie dat we denken op lange termijn, ook over duurzaamheid. Maatschappelijke wijzigingen zijn een realiteit, daar moeten we pragmatisch op inspelen en kansen rond creëren. Naast onze interne stakeholders (waarover later meer), spelen ook onze externe stakeholders hierin een belangrijke rol.

Een zevenvoudige relatie met onze leden: Milcobel werkt volgens de principes van de 'International Cooperative Alliance' (ICA): vrijwillig en open lidmaatschap, democratische controle door de leden, economische participatie vanwege de leden, autonomie en onafhankelijkheid, onderwijs, vorming en informatieverstrekking, samenwerking tussen coöperaties en aandacht voor de gemeenschap.



Met onze blik op de toekomst biedt Milcobel melkveehouders sterke troeven om binnen een coöperatief model te ondernemen. We belonen kwaliteit en duurzaamheid en bieden een marktconforme melkprijs aan onze melkveehouders. In de samenwerking met onze leden-melkveehouders hanteren we volgende principes:

- Een solide standaard melkprijs
- Inzetten op kwaliteit via onze kwaliteitspremie
- Duurzaamheidsinspanningen die lonen dankzij de individuele duurzaamheidspremie
- Weidemelk als belangrijk kenmerk van onze consumentenproducten
- Een belangrijke hoeveelheidspremie die groei ondersteunt

Klanten: samen met onze klanten willen we kijken hoe we hun duurzaamheidsdoelstellingen kunnen ondersteunen. Of het nu gaat om duurzame verpakkingen, het vermijden van voedselverspilling, of duurzame projecten die onze boeren ten goede komen. Er zijn ook steeds meer vragen naar onze duurzaamheidsinspanningen en resultaten, over de ganse waardeketen en op productniveau. Daarenboven werken we met onze klanten samen om te voldoen aan de veranderende verpakkings-regelgeving. Door in dialoog te gaan kunnen we samen onze klimaatimpact verlagen doorheen onze volledige waardeketen en onderzoeken we hoe we kunnen bijdragen aan een lagere klimaatimpact bij onze klanten en hun eindconsumenten.

Onderzoeksinstellingen: Milcobel staat open voor en neemt deel aan onderzoek en kennisdeling met o.a. ILVO, VLAIO en Flanders' Food om onderzoek rond een duurzame melkveehouderij te stimuleren en vanuit de praktijk te bekijken.

Leveranciers: We hebben als Milcobel de ambitie om verder te kijken dan het puur transactionele aspect door écht in dialoog en partnerschap te gaan met onze leveranciers en zo onze gezamenlijke visies te realiseren. We zijn gestart met een uitgebreide product risico screening en evalueren onze leveranciers. Onze aankopers volgden einde 2024 een tweedaagse opleiding rond duurzaam aankopen wat het voorbije jaar resulteerde in een nieuw aankoopbeleid waarbij in elke stap van de aankoopprocedure duurzaamheidsprincipes werden opgenomen.

Productpartners: Lekkere lokale producten en de connectie tussen boeren, producten en consumenten vinden we belangrijk bij Milcobel. Onze partnerschappen met de abdijen van Westmalle en Averbode en de samenwerking met Héritage 1466 (Herve) kaderen hierin. In 2025 resulteerden onze eerdere innovatie-investeringen op onze site te Langemark tot de levering van wei-gebaseerde producten aan onze partner Arla Foods Ingredients.

Beleidsmakers: Milcobel gaat in gesprek met beleidsmakers over het toekomstperspectief van (jonge) landbouwers. De landbouw staat vandaag sterk onder druk en steeds meer boeren stoppen ermee. Het is nochtans een noodzaak voor onze eigen voedselvoorziening om de stiel aantrekkelijk te houden voor jonge melkveehouders. Stap voor stap kunnen we samenwerken, zuurstof geven aan de landbouwers en ons ook in de toekomst verzekeren van duurzaam, gezond en lokaal voedsel.

Sectorfederaties: Milcobel onderhoudt nauwe banden met Boerenbond, ABS, BCZ, MilkBE, Fevia en VLAM. Via deze netwerken werken we aan gedeelde standpunten en nemen we het op voor de toekomst van onze sector. Binnen BCZ en MilkBE zijn we onder meer lid van specifieke werkgroepen met betrekking tot melkaanvoer en melkverwerking. Bij Fevia (Federatie voor de Belgische voedingsindustrie) zijn we actief lid van het strategische adviesorgaan dat zich buigt over duurzaamheidsthema's binnen de voedingsindustrie en diverse werkgroepen. Tenslotte zijn we ook actief binnen VLAM (Vlaams centrum voor Agro en Visserij Marketing) waar we het voorbije jaar werkten rond voedselveiligheid en communicatie. We volgen daarbovenop dossiers rond duurzaamheidsclaims, nutriscore, verpakkingen, etc.

BCZ CBL
Belgische Confederatie van de Zuivelindustrie

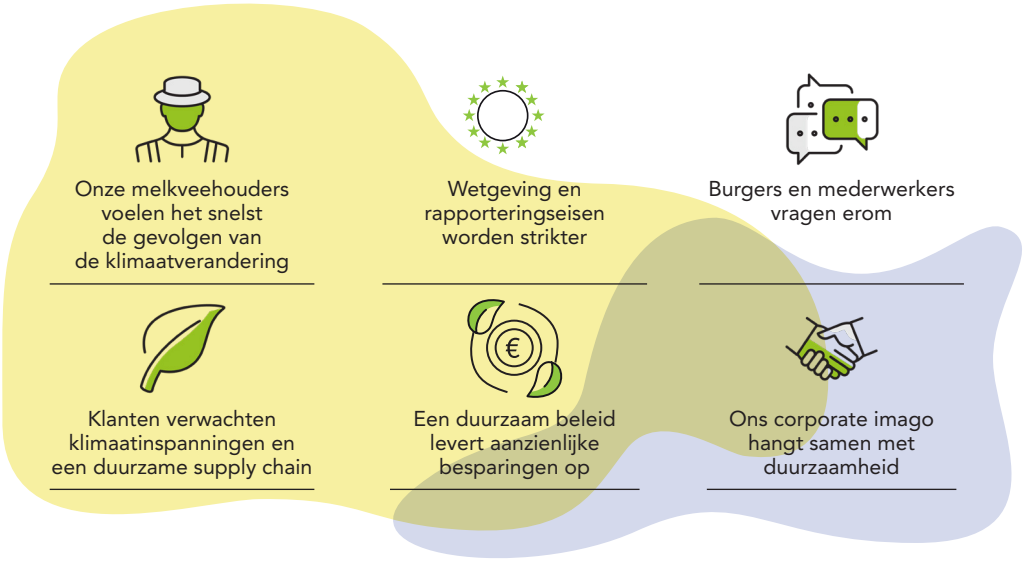
VLAM.be

Fevia

Onze duurzaamheidsvisie

Duurzaamheid is een ketenverhaal

Van koe tot klant werken we aan een duurzame toekomst voor de lokale melkveehouderij en zuivelverwerking. We kijken hoe we onze producten zo duurzaam mogelijk kunnen ontwikkelen en verdelen en we gaan in dialoog met onze klanten om ook hun klimaatimpact zo laag mogelijk te houden. Duurzaamheid is dan ook een voorwaarde voor succes geworden.



Nog meer dan eerdere jaren lag de focus vanuit de markt op het delen van duurzaamheidsinformatie. In dialoog met onze leden-melkveehouders ervaren we de bereidheid tot actie op het melkveebedrijf en ook onze klanten vragen naar onze eigen doelen en acties. In 2025 deelden we met meerdere klanten onze EcoVadis score, en realiseerden we heel wat verbeteringen in onze productiesites.

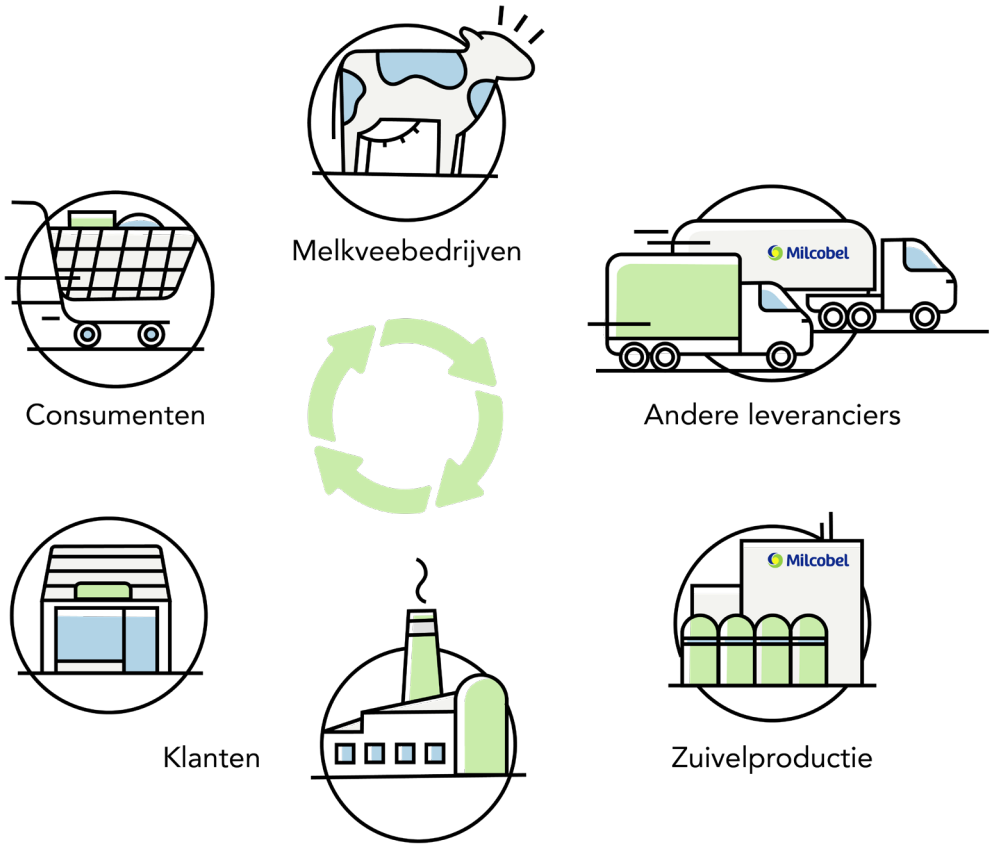
De CSRD biedt stappenplan om prioriteiten te bepalen

We kijken naar de samenleving in zijn totaliteit waarin Milcobel opereert. Milcobel zoekt naar een evenwicht tussen mens en milieu in zijn duurzaamheidsaanpak. Beide elementen moeten tot hun volle ontplooiing komen. Milcobel heeft een plaats in die samenleving en wil bouwen aan de vooruitgang ervan. Daarom participeert Milcobel als organisatie aan belangrijke thema's en uitdagingen.

We vertalen onze visie ook in een formeel beleid. Hoewel we reeds sinds 2020 een formeel duurzaamheidsbeleid uitwerkten onderwierpen we deze in 2024 aan een grondige review. Aan de hand van de principes van de dubbele materialiteit, zoals in de CSRD vastgelegd, kwamen we zo tot een lijst prioritaire onderwerpen, of ook materialiteiten genoemd.

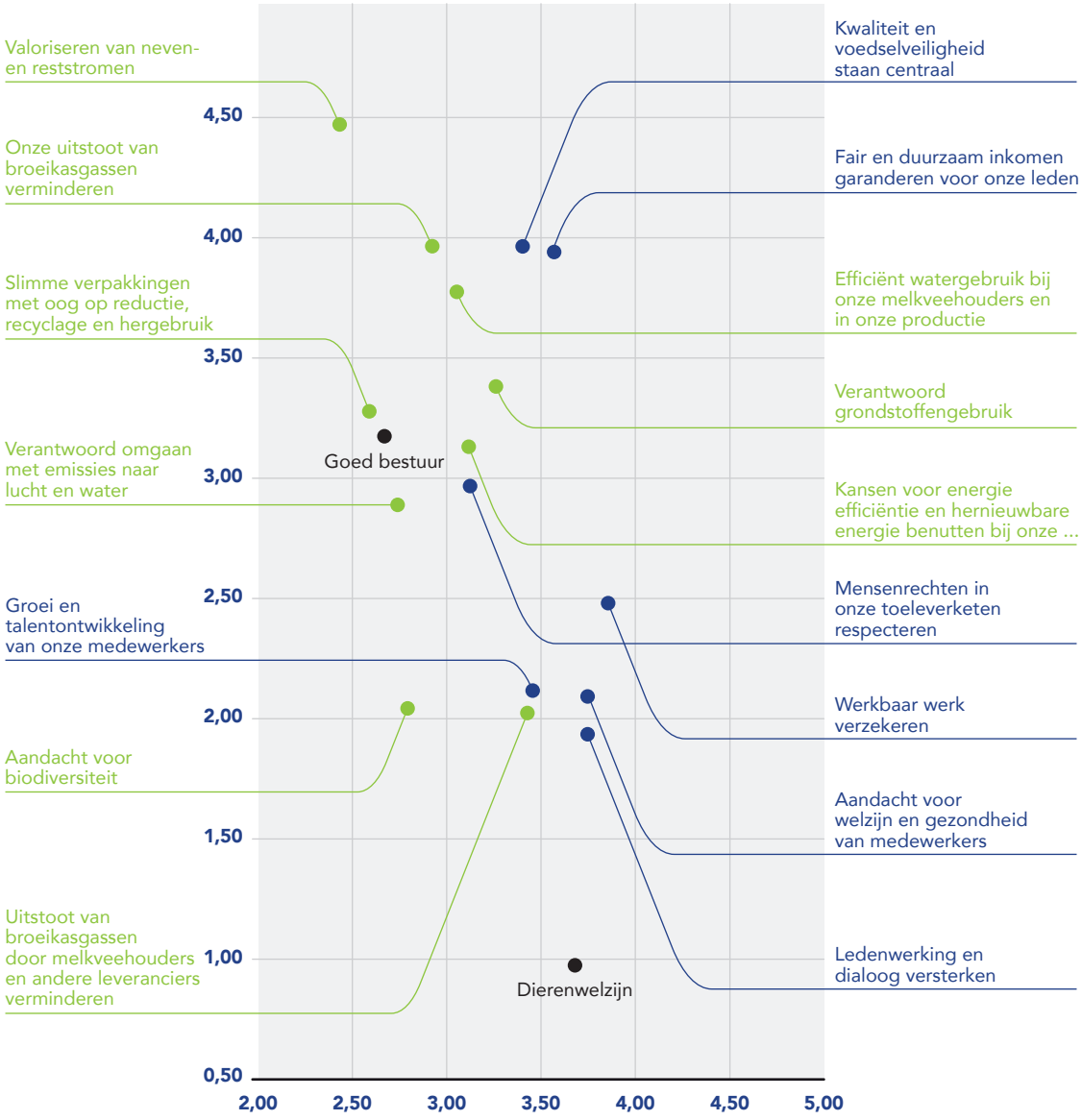
We bekeken hierbij de risico's en negatieve impacten verbonden aan onze activiteiten doorheen de Milcobel waardeketen. Welke zijn de belangrijkste milieurisico's waar we rekening mee moeten houden bij onze melkveehouders en in onze sites? Zijn er sociale risico's verbonden aan de grondstoffen die we extern aankopen? Welke risico's lopen onze eigen medewerkers in onze productiesites? Doen we de nodige zaken om een goed bestuur te garanderen en welke zaken moeten we in rekening nemen in dialoog met onze klanten? Het zijn maar enkele voorbeelden van de thema's die beoordeeld werden. Uiteraard kijken we ook naar de positieve impact die we kunnen maken, de rol die we als coöperatie kunnen spelen en de opportuniteiten die hieruit kunnen voortvloeien.

Deze aanpak leidde ons naar een lijst duurzaamheidsprioriteiten. Tijdens deze oefening verzamelden we ook de input van interne en externe stakeholders. De uitkomsten van werksessies met leden van de coöperatieve werkgroep duurzaamheid werd als input meegenomen bij de IRO-analyse. Aansluitend bevroegen we ook onze eigen medewerkers via een online vragenlijst. Tenslotte organiseerden we ook externe stakeholdergesprekken met een aantal leveranciers, klanten en andere stakeholders zoals BCZ en Boerenbond.



Deze materialiteiten plaatsten we op een matrix, en we vertaalden deze door naar een set strategische prioriteiten. Dit rapport is opgesteld naar de structuur van deze prioriteiten, in de geest van de relevante European Sustainability Reporting Standard (ESRS) gekoppeld aan de CSRD. Gezien de fusie-achtergrond, lag de focus het voorbije jaar in het intern structureren van dataverzameling. Daarom werd er ook geen grondige update van de DMA-analyse voorzien in 2025.

Deze oefening leidde tot een set van 18 materiële onderwerpen:

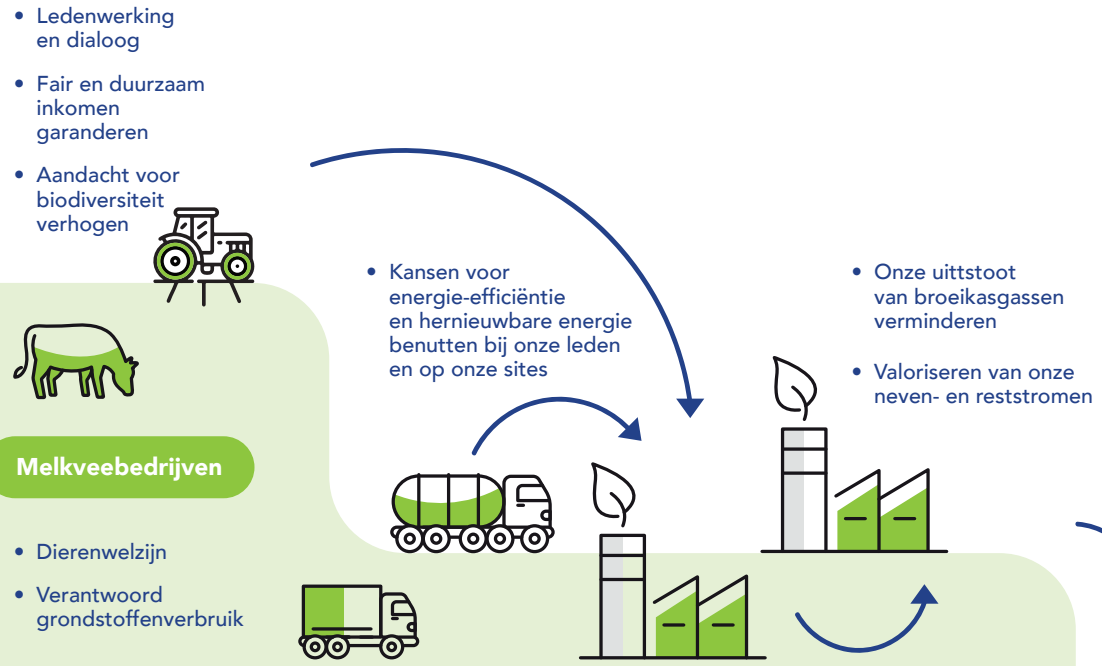


X-as: impact van Milcobel op mens en milieu / impactmaterialiteit
Y-as: financiële impact op Milcobel /financiële materialiteit

Ons duurzaamheidsbeleid

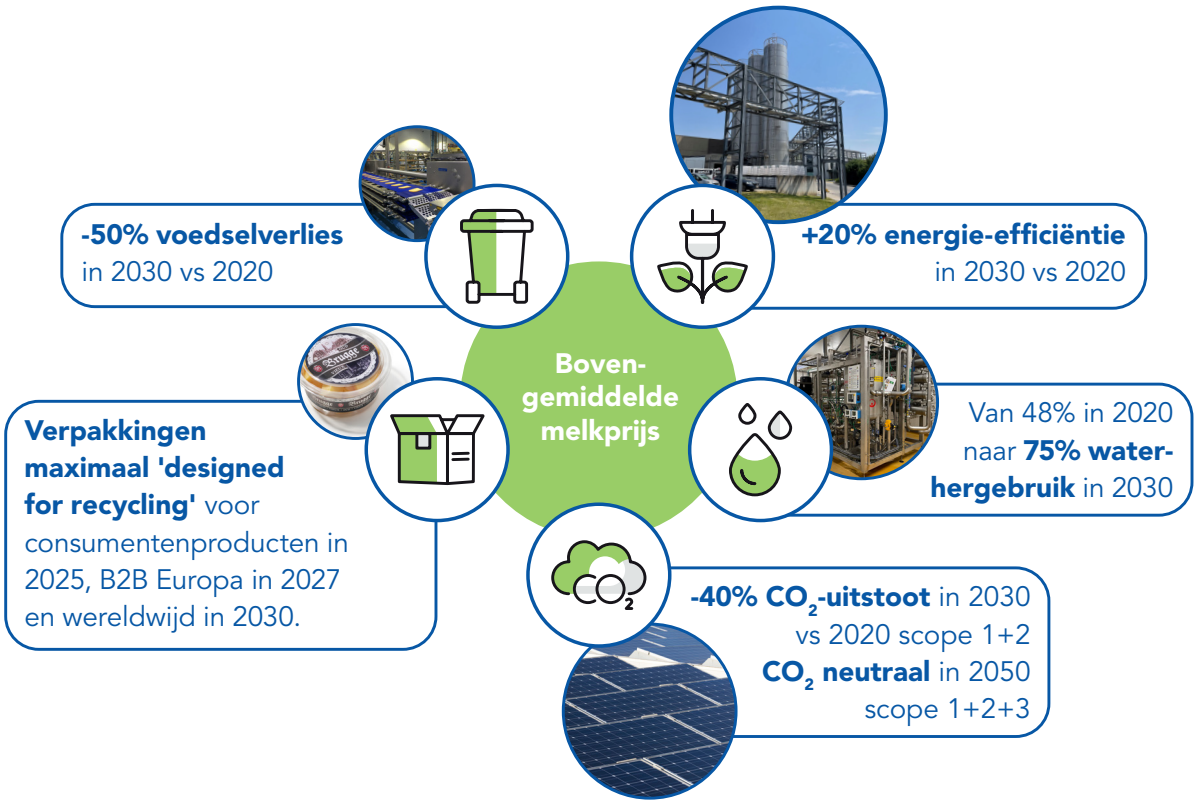
In deze fase van het traject hebben we 18 relevante duurzaamheidsonderwerpen geïdentificeerd, die in dit verslag verder worden toegelicht. Bij het bepalen van onze prioriteiten hebben we de volledige Milcobel-waardeketen grondig geanalyseerd.

Welke risico's zien we vandaag en in de toekomst? Hoe kunnen we hiermee omgaan? Welke impact brengen die met zich mee – en kunnen we ook opportuniteiten identificeren? Onze coöperatieve structuur zien we daarbij als een sterke troef om duurzaamheidsuitdagingen op een doeltreffende en collectieve manier aan te pakken. Ook onze continue dialoog met leveranciers en klanten vormen het bewijs van hoe wederzijds vertrouwen en dialoog de motor kunnen zijn voor vernieuwing en impact.



In 2024 startten we reeds met het verfijnen van de doelstellingen en acties voor de verschillende materiële onderwerpen. De belangrijkste materiële onderwerpen waarvan we geloven dat we vanuit Milcobel voldoende slagkracht hebben om ook impact te maken, werden gestructureerd in vijf focuspunten waarvoor we ook doelstellingen vastlegden:

Onze focuspunten ... met ambitieuze targets



In 2025 boekte Milcobel duidelijke vooruitgang op de belangrijkste duurzaamheidsdomeinen. Dankzij de samenwerking binnen de tribes, de actieve betrokkenheid van de medewerkers en de nauwe afstemming tussen productie, R&D en supply chain konden verschillende tastbare verbeteringen worden gerealiseerd.

CO_2-reductie: De verdere uitrol van klimaatscans bij leden-melkveehouders bleef een belangrijke hefboom om de CO_2-impact in kaart te brengen en gerichter te verminderen.

Op de sites zelf werd CO_2-reductie geïntegreerd in beslissingen rond energie en procesoptimalisatie. De tribe-werking zorgde ervoor dat CO_2-impact systematisch werd meegenomen in verbeterprojecten.

Aanvullend hierop geven ook de data die uit de klimaatscans komen meer inzicht in de belangrijkste emissiebronnen op het melkveebedrijf.

Energie: Energie-efficiëntie bleef een belangrijk werkpunt. De technische teams en de energiemanager investeerden in verbeteringen aan installaties en in sensibilisering op de vloer.



Uit de Starter Days en townhalls kwamen ideeën die meteen werden omgezet in acties. Zo ontstond de campagne "Doe het licht uit". De eerste effecten zijn zichtbaar in een lager elektriciteitsverbruik op verschillende locaties.

Water: Waterbeheer bleef ook in 2025 een prioriteit. Op verschillende sites werden concrete optimalisaties doorgevoerd.

- Kallo kende twee incidenten die aanleiding waren voor een diepgaande analyse van processen en installaties. Dit leidde tot verbeteracties met focus op betrouwbaarheid, monitoring en het vermijden van ongewenste waterverliezen.
- Langemark maakte sterke vooruitgang: +41% waterhergebruik dankzij optimalisaties die samen met R&D en supply chain werden uitgewerkt. Bovendien werd er gewerkt aan de inwerkingtreding voor een nieuwe waterzuiveringsinstallatie, wat de site in staat stelt om in de toekomst nog efficiënter met water om te gaan.

Voedselverliezen: Voedselverliezen waren een van dé grote aandachtspunten van 2025, en dat resulteerde in concrete verbeteringen.

- Op de Brugge-site werd een van de productielijnen voor kaasblokjes aangepast: een geoptimaliseerde trechter en aangepaste opvangbakken zorgen ervoor dat minder producten op de vloer terechtkomen en verloren gaan.
- Op de site in Moorslede leidde een nieuwe werkwijze voor staalname tot 18% minder verlies van wei.
- De biobox-analyses werden verfijnd: door systematisch te onderzoeken welke producten in de biobox terechtkomen en hierover in dialoog te gaan met medewerkers, werden werkmethodes verder geoptimaliseerd. Dit leidde niet alleen tot minder voedselverlies, maar ook tot een directe financiële impact.

Verpakkingen: In 2025 werden ook op het vlak van verpakkingen stappen vooruit gezet.

- De boterverpakkingen werden omgeschakeld naar recycleerbaar papier, waardoor de milieu-impact van dit productsegment aanzienlijk verminderde.
- In samenwerking met ons aankoopteam en QESH werden optimalisaties doorgevoerd die zowel materiaalverbruik als recycleerbaarheid verbeteren, zonder in te boeten aan kwaliteit of voedselveiligheid.



Vooruitblik 2026

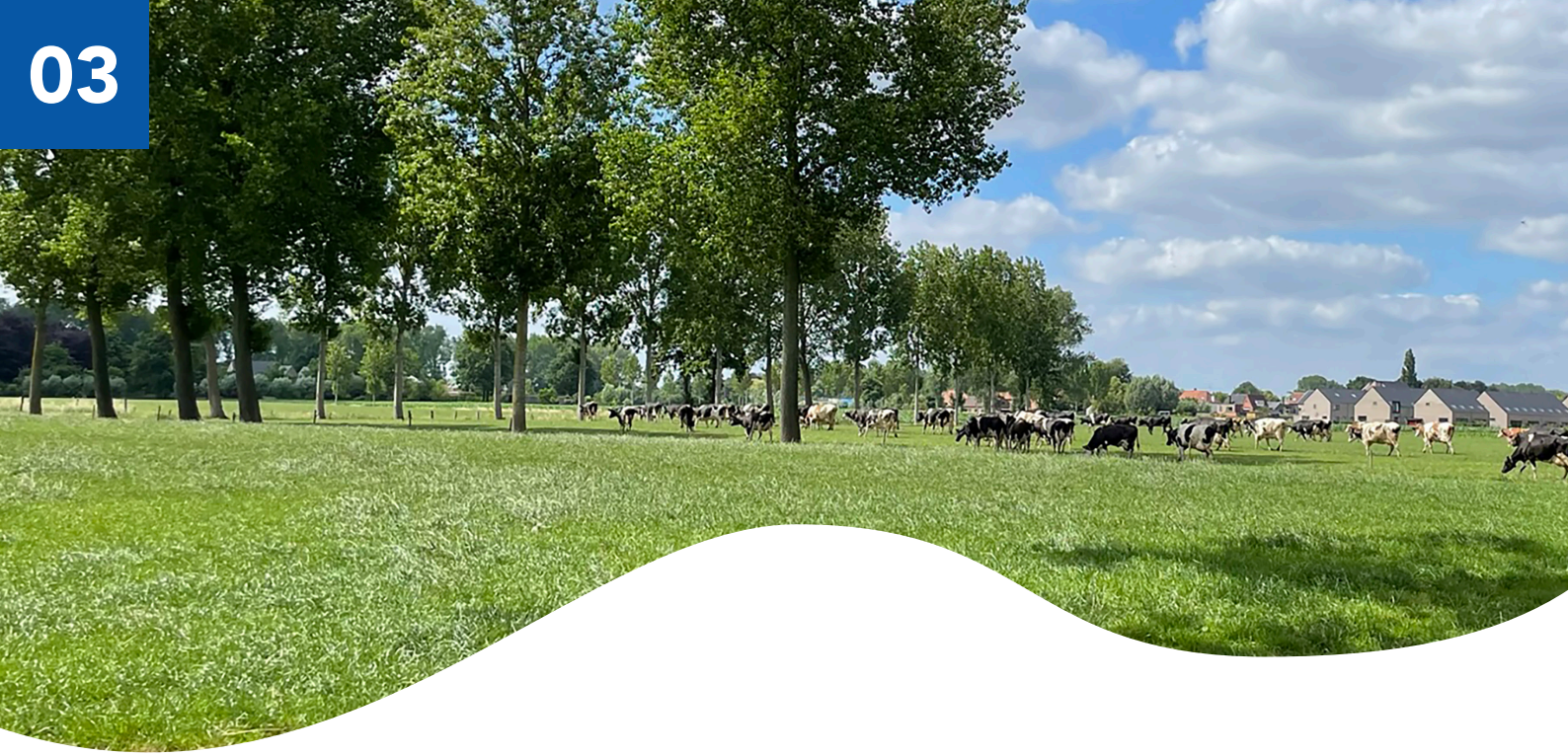
In 2026 willen we ook in de nieuwe setting de ingezette beweging verder versnellen.

- In het kader van de fusie sluiten de verschillende Milcobel sites aan op de rapporteringstool van FrieslandCampina. Binnen de werkgroep afval wordt in samenwerking met FrieslandCampina gewerkt aan gelijke definities van categorieën en kennisdeling. Dit dient als basis voor een concreet actieplan rond voedselverliezen.
- Voor afvalrapportering wordt er gewerkt aan een geharmoniseerd dashboard. Dit wordt samen ontwikkeld zodat alle sites volgens dezelfde standaard en met vergelijkbare data werken.
- Ook voor energie worden de rapportagesystemen afgestemd op de dashboards van FrieslandCampina.



Een blik op onze realisaties

03



Milieu

Gezonde gemeenschappen, een veerkrachtige economie en bloeiende bedrijven zijn allemaal afhankelijk van een gezonde leefomgeving. Als zuivelproducent zijn we nauw verweven met alle schakels in onze waardeketen en dragen een grote verantwoordelijkheid om onze impact op het milieu te minimaliseren. an de 18 materiële duurzaamheidsthema's die we hebben geïdentificeerd, hebben er 9 een directe link met klimaat en milieu.

Onze QESH-directeur en duurzaamheidsmanager waken over de continue verbetering van onze milieuprestaties. Hiervoor werd een milieuzorgsysteem ontwikkeld dat aansluit bij de ISO 14001 norm en voldoet aan alle relevante milieuwetgeving op onze sites.

In 2025 boekten we op verschillende domeinen vooruitgang, zowel binnen onze eigen activiteiten als in samenwerking met partners in de keten. Voor het derde jaar op rij berekenden we onze volledige koolstofvoetafdruk, inclusief de emissies in scope 3. Deze analyse vormt de basis voor vijf ambitieuze milieudoelstellingen die onze positieve bijdrage aan het klimaat moeten versnellen.

Klimaatverandering en energie: stap voor stap werken aan klimaattransitie doorheen onze waardeketen



Het terugdringen van onze directe broeikasgasuitstoot blijft voor Milcobel een topprioriteit. Tegelijk zetten we gericht in op het verminderen van emissies bij onze melkveehouders en leveranciers. Met deze aanpak kunnen we onze klanten producten aanbieden waarvan de klimaatimpact continue wordt gemeten en verbeterd.



Het ontbreken van doeltreffende klimaatmaatregelen zou aanzienlijke risico's inhouden voor Milcobel. Niet alleen kan het de continuïteit van onze grondstoffenvoorziening en de volatiliteit van marktprijzen beïnvloeden, het kan ook onze reputatie als milieubewust en toekomstgericht bedrijf aantasten. Tegelijk zien we veel opportuniteiten waarbij klimaatwinst en financiële winst hand in hand kunnen gaan, zoals investeringen in energie-efficiëntie en verder inzetten op circulaire materialengebruik.

Onze coöperatieve werking is een belangrijke troef in de klimaattransitie. Ook in de melkveehouderij zelf liggen immers belangrijke kansen om onze klimaatimpact te verlagen. We willen onze leden inspireren, ondersteunen en samen met hen zoeken naar haalbare initiatieven ten voordele van het klimaat en milieu.

Klimaatdoelstellingen

In lijn met het Klimaatakkoord van Parijs en de Europese Green Deal zet Milcobel stappen en zoekt het oplossingen om tegen 2050 klimaatneutraliteit te bereiken.

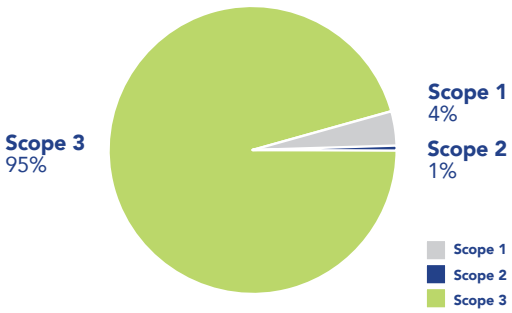
Op korte termijn streven we ernaar om onze broeikasgasuitstoot voor scope 1 en 2 tegen 2030 met 40% te verminderen ten opzichte van 2020. Scope 1 en 2 omvatten de emissies uit onze eigen activiteiten, voornamelijk afkomstig van energieverbruik en bedrijfsvoertuigen.

Sinds 2023 brengt Milcobel ook de indirecte emissies in onze waardeketen in kaart (scope 3), zoals die uit melkveehouderij, de productie van grondstoffen en verpakkingen en transport. Door deze jaarlijkse metingen krijgen we een steeds scherper beeld van de belangrijkste bronnen van indirecte uitstoot en de mogelijke verbeteringen die we kunnen doorvoeren op vlak van databeheer. Die inzichten vormen een belangrijke voorbereiding om een klimaattransitieplan op te stellen binnen de duurzaamheidsstrategie van FrieslandCampina.

Meten is weten: Carbon Footprint

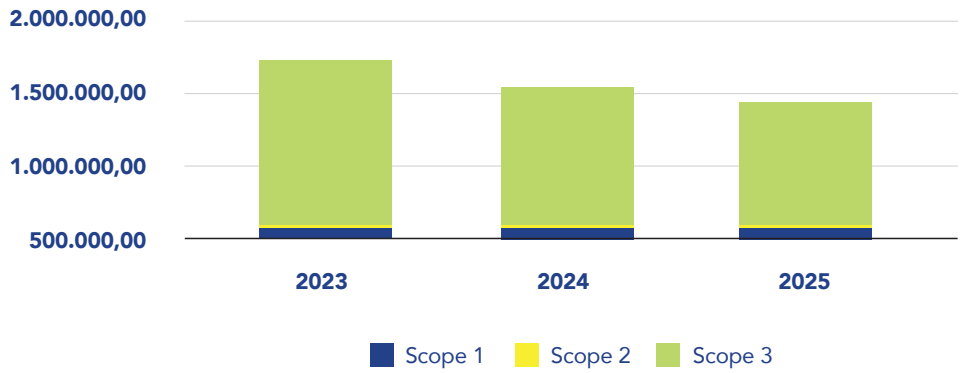
Voor het in kaart brengen van onze volledige carbon footprint - scope 1, 2 en 3 - brachten we expertise uit verschillende afdelingen samen. Deze brede interne samenwerking is essentieel om onze processen rond klimaatrapportering te versterken en om ons databeheer verder te professionaliseren. In onderstaande weergave worden de data voor het eerst gerapporteerd zonder YSCO. Vanaf 2026 zullen de activiteiten van Milcobel worden geïntegreerd in het klimaattransitieplan van FrieslandCampina.

De resultaten van onze carbon footprint maken duidelijk waar onze grootste klimaatimpact zich situeert: meer dan 95% van onze totale emissies valt onder scope 3, de indirecte uitstoot doorheen onze waardeketen. Scope 1 en 2, de emissies die ontstaan door onze eigen activiteiten, omvatten de overige 5%.



In 2025 bevestigen de carbon footprintresultaten een overwegend dalende trend in onze totale emissies.

Evolutie Carbon Footprint 2023, 2024 en 2025 (tCO_2eq)



Tabel: Dataset Carbon footprint Milcobel (tCO_2eq)

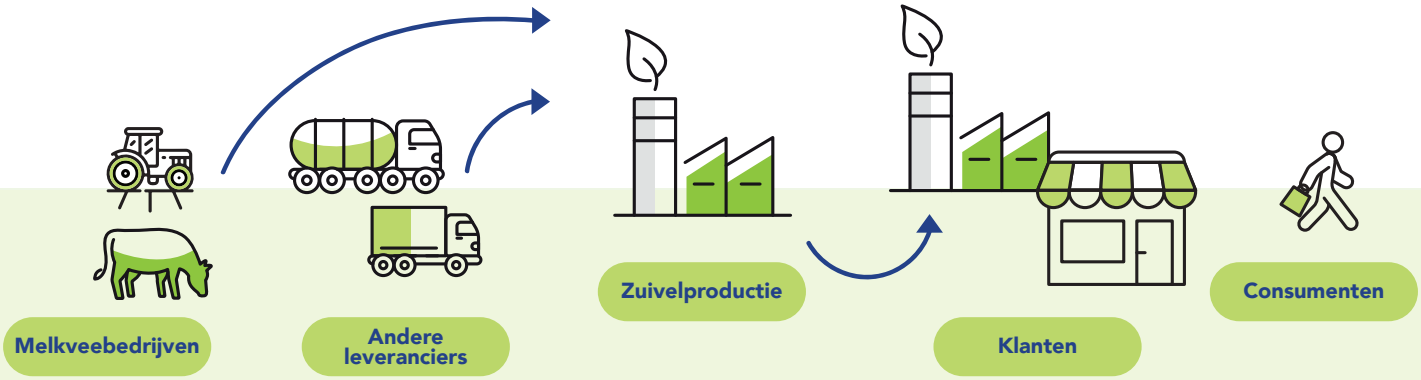
Scope	2023 (N-2)	2024 (N-1)	2025 (N)	%N/N-1
Scope 1 broeikasgasemissies (tCO_2eq)	**69.391,80**	**61.630,49**	**59.290,50**	**-4%**
Vluchtige emissies	920,39	1.039,22	1.133,12	9%
Mobiele verbranding	4.005,36	3.197,92	4.324,00	35%
Stationaire verbranding	64.466,05	57.393,35	53.833,38	-6%
Scope 2 broeikasgasemissies (tCO_2eq)	**9.379,79**	**9.331,03**	**12.006,92**	**29%**
Scope 3: Totale bruto indirecte broeikasgasemissies (tCO_2eq)	**1.662.183,51**	**1.499.231,59**	**1.420.584,94**	**-5%**
Aangekochte goederen en diensten	1.620.225,73	1.453.422,49	1.379.235,56	-5%
Kapitaalgoederen	4.004,67	4.549,52	3.637,91	-20%
Stroomopwaarts transport en distributie	19.117,58	19.488,56	17.486,23	-10%
Afval dat tijdens productie wordt gegenereerd	1.833,41	2.059,89	1.148,91	-44%
Zakenreizen	27,55	30,79	21,35	-31%
Woon-werkverkeer van werknemers	639,50	666,15	576,20	-14%
Downstream transport en distributie	3.887,53	7.794,90	7.327,55	-6%
Gebruik van verkochte producten	6.324,52	5.713,83	5.713,75	0%
Verwerking aan het einde van de levensduur van verkochte producten	307,66	217,01	217,13	2%
Totale broeikasgasemissies (locatie gebonden) (tCO_2eq) - YSCO	**379.455,84**	**366.516,97**	**0**	**NVT**
Totale broeikasgasemissies (locatie gebonden) (tCO_2eq) incl. Ysco*	**2.120.410,95**	**1.936.710,08**	**1.491.882,36**	**-23%**
Totale broeikasgasemissies (locatie gebonden) (tCO_2eq) - Excl. Ysco	**1.740.955,11**	**1.570.193,11**	**1.491.882,36**	**-5%**

** De carbon footprintresultaten van voorgaande jaren zijn lichtelijk aangepast vanwege een correctie van een reeks emissiefactoren op basis van updates van datasets en voortschrijdend inzicht. Dit veroorzaakte een daling van het resultaat van 2024 met 0,01% tegenover het totaalresultaat gerapporteerd in het duurzaamheidsrapport 2024 (1.936.959,36 tCO_2eq).*

Uit de carbon footprintanalyse van 2025 blijkt dat onze totale emissies verder blijven afnemen. De grootste emissiedaling speelt zich af in de categorie van aangekochte goederen en diensten vanwege een lager volume aangekochte melk in 2025 ten opzichte van 2024. De emissies verbonden aan aangekochte melk vertegenwoordigen meer dan 85% van onze volledige carbon footprint.

Voor scope 1 en 2 samen streeft Milcobel naar een reductie van 40% tegen 2030 ten opzichte van 2020. Deze doelstelling werd vorig jaar reeds bereikt. In 2025 tonen de resultaten een duidelijke verbetering op gebied van stationaire verbranding van gas en andere fossiele brandstoffen dankzij gerichte investeringen in energie efficiëntie en elektrificatie. Hoewel de cijfers wijzen op een hogere uitstoot door mobiele verbranding van vooral vrachtwagens , is dit echter te verklaren door een betere datakwaliteit voor 2025.

Het grootste aandeel van onze totale klimaatimpact bevindt zich in scope 3, voornamelijk in het upstream deel van de waardeketen. De inzichten uit onze scope 3 analyse geven ons een duidelijker beeld van de belangrijkste reductiehefbomen en helpen ons prioritaire acties te definiëren. De berekening voor 2025 toont ook aan dat de klimaatimpact van onze logistiek, woon-werkverkeer en zakenreizen merkbaar afneemt.



Scope 3:	93,62%
- Melk	85,50%
- Aangekochte goederen en diensten waaronder ingekochte kazen en ingrediënten	6,43%
- Verpakkingen	0,51%
- Inbound en outbound transporten (in eigen beheer)	1,17%

Scope 1 en 2:	4,78%
Scope 3: (zakenreizen, woon-werkverkeer, afval, kapitaalgoederen etc.)	0,36%

Scope 3:	1,24%

In het kader van de fusie worden de vroegere acties geïntegreerd in de duurzaamheidsvisie van FrieslandCampina. Onderstaande acties zijn hierin opgenomen.

- Jaarlijkse berekening van de carbon footprint
- Uitwerken van een meerjaren klimaatactieplan
- Integratie van de Science Based targets initiative
- Verantwoord omspringen met grondstoffen
- Maximaal benutten van kansen voor energie-efficiëntie & hernieuwbare energie
- Valoriseren van neven- & reststromen
- Slim verpakken met oog voor reductie, recyclage en hergebruik
- Beschikbaar stellen van een klimaatscan voor onze leden-melkveehouders, zodat zij hun eigen klimaatvoetafdruk en reductiemogelijkheden in kaart kunnen brengen.
- Actieve sensibilisering van onze leden-melkveehouders over mogelijke impact, risico's en opportuniteiten en hen motiveren om bovenwettelijke maatregelen te nemen via een stimulerende premie.



De klimaatscan geeft handvaten aan leden-melkveehouders voor een effectieve implementatie van klimaatmaatregelen op het bedrijf

Onder melkveehouders groeit het bewustzijn dat ook zij een rol hebben in de aanpak van klimaatverandering. De resultaten van de profielschets van eind 2024 bevestigen dit: steeds meer bedrijven zetten stappen rond emissiereductie, energiebeheer en energie-efficiënte bedrijfsvoering.

Hoewel Vlaanderen internationaal melk produceert met één van de laagste klimaatimpact per liter melk, blijft de klimaatimpact van een melkveebedrijf een belangrijke focus. Met de klimaatscan krijgen melkveehouders een concreet hulpmiddel in handen om die impact doelgericht te verkleinen. Deze scan, ontwikkeld in samenwerking met ILVO, Boerenbond, VITO en andere partners, brengt alle relevante emissiefactoren overzichtelijk in kaart: van veevoeding en energiegebruik tot bemesting en waterbeheer. Een erkend consulent vertaalt de resultaten daarna in een praktisch en haalbaar actieplan dat zowel ecologische winst als economische voordelen oplevert.

De klimaatscan groeit zo uit tot een laagdrempelig en effectief instrument dat melkveehouders ondersteunt bij het verder verduurzamen van hun bedrijf. Extra motivatie kwam er via Milcobel, dat een meerprijs van 1 cent per 100 liter melk toekende aan leden die een klimaatscan lieten uitvoeren. In 2024 en 2025 werden samen 154 klimaatscans uitgevoerd. Vanaf 2028 wordt de klimaatscan bovendien een standaardvereiste voor elke melkveehouder, waardoor duurzaamheidsinspanningen structureel ingebed worden in ons ecosysteem.

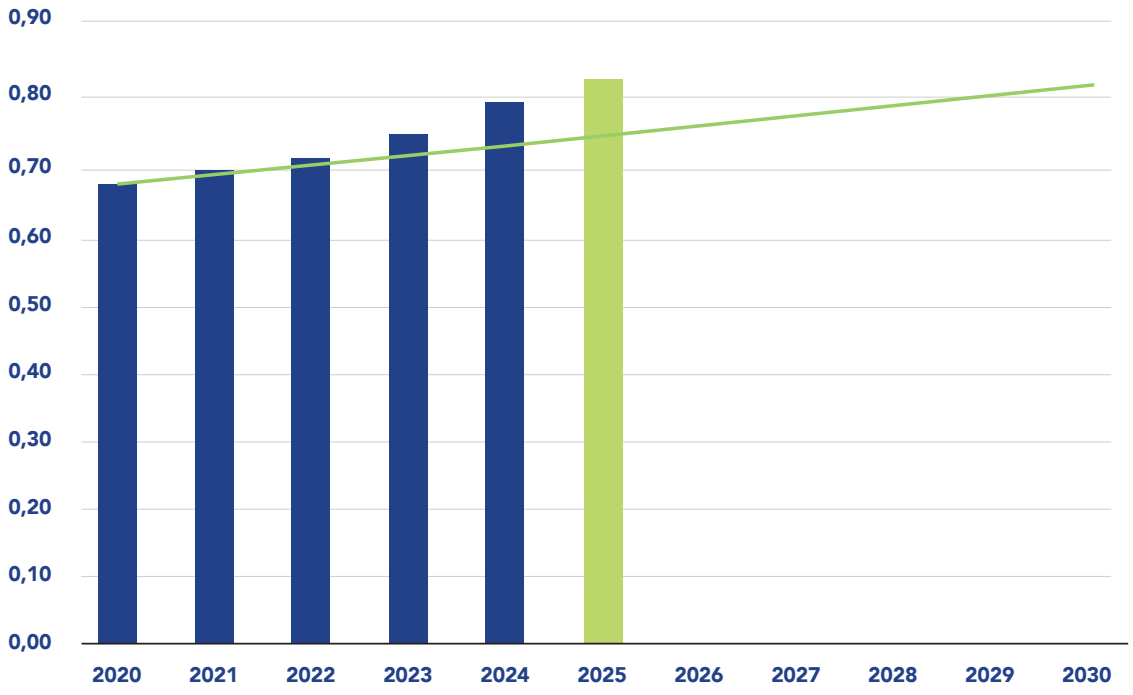
Energie

Energie vormt een van de grootste hefbomen binnen onze koolstofvoetafdruk scope 1 en 2. Daarom werkt Milcobel stap voor stap aan slimmer energiegebruik in al onze productie-eenheden. Door processen te optimaliseren, restwarmte beter te benutten en gericht te investeren in hernieuwbare energie, verlagen we jaar na jaar onze klimaatimpact en energiekosten.

In 2024 bepaalde Milcobel de doelstelling om 20% meer energie-efficiëntie te bekomen in 2030 vs. 2020, dit betekent een stijging van 0,68 tot 0,82 ton producten per MWh. In 2025 oversteeg Milcobel deze doelstelling met een tussentijds resultaat van 0,87 ton/MWh, wat voornamelijk te danken is aan een verschuiving naar meer energie-efficiënte productgroepen en een productiedaling (van poeder) in Kallo en Langemark.



Energie efficiëntie (ton/MWh)



Energie in cijfers

Milcobel blijft stappen zetten om energie slimmer en duurzamer te gebruiken. Op onze site in Langemark zetten we daarom sterk in op het valoriseren van energie reststromen. Zo zorgt de warmtekrachtkoppeling (WKK) ervoor dat aardgas tegelijk wordt omgezet in warmte en elektriciteit. De restwarmte gaat niet verloren, maar wordt via een warmtenet benut om proceswater te verwarmen.

De dalende trend in ons gasverbruik zet zich duidelijk voort. In 2025 verbruikten we 15% minder gas dan in 2024, waardoor we sinds 2020 al een totale vermindering van 42,5% realiseren. Sinds 2024 beschikt Milcobel bijvoorbeeld over een innovatieve installatie de weistromen uit de mozzarellaproductie elektrisch indikt in plaats van op basis van gas. Verder valt de evolutie te verklaren door een algemeen lagere energievraag vanwege slimme sturing van de WKK, afsplitsing van Ysco en een lager productievolume tegenover 2024.

Ook ons elektriciteitsverbruik is gedaald door het wegvallen van de energievraag van Ysco en lagere productievolumes. Bij de productie-eenheden die vandaag deel uitmaken van Milcobel, zien we relatief een hogere behoefte aan aangekochte elektriciteit ten opzichte van vorig jaar. Dat is te verklaren door de daling van de eigen elektriciteitsproductie uit onze WKK's, een evolutie die we steeds beter opvangen dankzij onze groeiende productie van zonne-energie.

Totale energieconsumptie van niet-hernieuwbare bronnen	Unit	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Evolutie t.o.v. 2020
Ingekochte grijze elektriciteit	MWh	80.116	75.032	72.269	72.032	52.970	43.260	-15%
Ingekochte groene elektriciteit						27.502	26.541	
Gas	MWh	507.357	432.574	411.211	415.396	346.720	292.854	-42,5%
Stookolie	1.000l	162	159	132	130	182	238	x1,47
Elektriciteit geïnjecteerd	MWh	6.505	6.736	4.345	4.703	932	593	-86%

In 2025 wekte Milcobel al 2,85 GWh aan zonne-energie op, die we zullen zien verdubbelen in 2026. Verder kochten we een groter aandeel hernieuwbare energie aan. Tot 38% van de aangekochte elektriciteit was groene stroom, een stijging met 4% tegenover 2024. Daarnaast zien we ook een stijging van het stookolieverbruik omdat de waterzuiveringsinstallatie gedurende heel 2025 beroep deed op dieselgeneratoren, terwijl dat in 2024 maar een half jaar nodig was.

Op weg naar een efficiënter en groener energieverbruik

In 2024 bevestigde Milcobel opnieuw zijn engagement binnen de Vlaamse Energiebeleidsovereenkomst (EBO). Voor de productievestigingen in Kallo, Langemark en Moorslede werden energieplannen met een horizon van vier jaar opgesteld. Hoewel de kleinere sites buiten de formele scope van de EBO vallen, werkt elke vestiging actief aan een eigen energieplan om bij te dragen aan de algemene energie-efficiëntiedoelstellingen van Milcobel. Naast de gerealiseerde projecten lopen er ook verschillende technische studies die de basis vormen voor toekomstige investeringen. Het blijft een continue afweging tussen technische haalbaarheid, energie impact en economische efficiëntie om te beslissen of een energiebesparende maatregel effectief kan worden uitgevoerd.

Over de sites heen werkten we het voorbije jaar systematisch aan het verbeteren van procesinstallaties, het benutten van restwarmte en het moderniseren van infrastructuur. Zo isoleerden we de indampers in Kallo en optimaliseerden we de ammoniakkoeling in Moorslede zodat we bij de compressoren meer warmte konden recupereren. In Langemark verbeterden we de energie-efficiëntie van de kaaskoeling via de installatie van variabele snelheidssturingen op de primaire pompen. Op het vlak van verlichting plaatsten we de afgelopen jaren op meerdere sites moderne LED installaties, en ook voor 2026–2027 plant Milcobel meer relighting projecten uit te voeren.

Op vlak van mobiliteit heeft Milcobel de laatste jaren aanzienlijk geïnvesteerd in de elektrificatie en verduurzaming van het wagenpark. Elke wagen die het einde van de leaseperiode bereikt, wordt standaard vervangen door een volledig of gedeeltelijk elektrisch model. In 2025 resulteerde dat in een wagenpark waarvan meer dan 91% een elektrische of hybride aandrijving heeft.

Milcobel investeert in grootschalige PV-installaties

De site van Halen was al uitgerust met zonnepanelen, maar in 2025 zette Milcobel nog een veel grotere stap in de richting van lokale, hernieuwbare energieproductie. Op de daken van de vier andere sites (Brugge, Langemark, Moorslede en Kallo) werden in samenwerking met Ecopower en Beauvent (beide coöperatieven) grootschalige PV-installaties geplaatst. Hierdoor beschikt Milcobel vandaag over een indrukwekkend geheel van 11.000 zonnepanelen, goed voor een geïnstalleerd vermogen van 7,2 MWp en een jaarlijkse elektriciteitsproductie van 6 GWh.

Dit omvangrijke zonneproject is een toonbeeld van coöperatieve samenwerking tijdens het Internationale Jaar van de Coöperatie 2025. Als coöperatie versterken we zo de lokale economie, verenigen we mensen, en vloeit meerwaarde terug naar de gemeenschap en zetten we in op ecologische en maatschappelijke impact. Zo konden medewerkers van Milcobel en andere geïnteresseerden al vanaf 250 euro mede-eigenaar worden van een zonnepaneel en deelnemen in de winst. Dankzij dit coöperatieve model nemen we onze energievoorzieningen weer zelf in handen en staan burgers mee aan het roer van de energietransitie.

Met dit project koos Milcobel er bewust voor om verder te gaan dan de wettelijke verplichtingen, en resoluut te investeren in een duurzame energietransitie. De geproduceerde zonne energie wordt rechtstreeks ingezet in de productieprocessen en levert zo niet alleen een aanzienlijke energiebesparing op. Tegelijk verhogen de zonnepanelen onze energie autonomie. De zonnepanelen maken Milcobel verder onafhankelijker van fossiele brandstoffen en vormen een belangrijke hefboom in het verlagen van de totale klimaatvoetafdruk. Over de verwachtte levensduur van 25 jaar zullen de zonnepanelen naar schatting 35.000 ton CO_2e besparen. Dat betekent een stevige duw richting een koolstofarme toekomst.

Hoewel veel installaties slechts vanaf midden 2025 operationeel waren, wekten ze samen toch al 2,85 GWh aan groene stroom op in 2025.

"Zuivelproductie is van nature energie-intensief, en net daarom is deze investering in zonne-energie voor Milcobel zo belangrijk. Dankzij de installatie van zonnepanelen wekken we een aanzienlijk deel van onze elektriciteitsbehoefte op. Samen met Beauvent en Ecopower zetten we zo een belangrijke stap richting verdere verduurzaming van onze zuivelproductie. In het jaar van de coöperaties tonen we samen dat coöperatief ondernemen echt het verschil maakt."
Peter Grugeon, *CEO Milcobel*



Duurzaam omgaan met water in een waterschaarste regio



Vlaanderen is een regio met structurele waterschaarste, ondanks de hoge jaarlijkse regenval. Door de snelle afvoer van het regenwater, de hoge bevolkingsdichtheid en een sterk geïndustrialiseerde omgeving staan de beschikbare watervoorraden voortdurend onder druk. Efficiënt en verantwoord watergebruik is daarom een essentieel thema, en tegelijk een belangrijke opportuniteit voor besparingen, zowel op onze eigen sites als in onze toeleveringsketen.

Waterefficiëntie op de eigen sites

Verantwoord watergebruik op de Milcobel sites is een van de 5 focuspunten van het huidige duurzaamheids-actieplan. De 5 sites in Vlaanderen liggen in waterschaars gebied volgens de 'Water Risk Atlas' van het World Recources Institute (WRI) en deze gebruiken samen ca 1,5 miljoen liter water. Milcobel maakt geen gebruik van grondwater, maar heeft grote behoefte aan leidingwater tijdens productieprocessen. Het zwaartepunt van onze waterbehoefte ligt in de reinigingsactiviteiten van o.a. RMO's (Rijdende Melkontvangst), tanks, leidingen en procesinstallaties.

Milcobel heeft de ambitie om tegen 2030 75% van het totale waterverbruik op de sites te genereren uit recuperatie en hergebruik. In 2025 werd 43% van het water hergebruikt als proceswater, meer dan in 2024. Dit benadert de vooropgestelde doelstelling van 45% voor 2025. De stijgende kostprijs van stadswater maken waterprojecten niet alleen noodzakelijk vanuit duurzaamheidsperspectief, maar ook economisch steeds relevanter.

Het water dat Milcobel hergebruikt, komt uit twee belangrijke bronnen. Enerzijds winnen we water terug uit onze eigen productieprocessen, bijvoorbeeld bij de verwerking van melk tot melkpoeder en kaas. Anderzijds zetten we sterk in op het verder opzuiveren van ons afvalwater. Milcobel beschikt over drie waterzuiverings-installaties, die allen zijn uitgerust met een installatie voor omgekeerde osmose. Dankzij deze technologie ultrafiltreren we het water en kunnen we nog meer water recupereren en zo de afhankelijkheid van leidingwater verder verminderen. Onze waterzuiveringsinstallaties worden dagelijks en nauwgezet opgevolgd. Realtime metingen en automatische staalnames controleren continu de kwaliteit van het inkomende en uitgaande water. Milcobel beschikt over de nodige erkenningen om deze stalen zelf te analyseren in de eigen laboratoria. Wanneer de metingen afwijkingen aangeven, worden procesparameters onmiddellijk onderzocht en indien nodig aangepast. Er is een incident managementplan aanwezig, zodat we bij eventuele afwijkingen of spills snel en doeltreffend kunnen ingrijpen. We gaan daarbij transparant en proactief in overleg met de bevoegde overheden wanneer zich problemen voordoen. Om de performantie van onze installaties op peil te houden, wordt er regelmatig geïnvesteerd in modernisering en optimalisatie. Zo werd in 2025 aanzienlijke investeringen gedaan in de waterzuiveringsinstallaties van Kallo en Langemark.

Op de site in Langemark werd in 2025 vooruitgang geboekt op het vlak van waterhergebruik. Deze sprong voorwaarts is het resultaat van een breed pakket aan projecten die gericht zijn op de optimalisatie van het waterbeheer op de site. Milcobel wil deze positieve evolutie de komende jaren verder versterken en de afhankelijkheid van leidingwater verder terugdringen. In Langemark loopt daarom een nieuw ambitieus project in samenwerking met Veolia, dat erop gericht is om in de toekomst 100% van het water op de site te hergebruiken. Hiermee zou Langemark uitgroeien tot een site met een bijna volledig gesloten waterkringloop.

Circulair watergebruik via Vlaamse Blue Deal: Milceaubellisimo

Tot voor kort verbruikte de site in Langemark jaarlijks meer dan 800.000 m³ leidingwater, wat een aanzienlijke druk legde op de lokale drinkwatervoorziening. Om die impact te verminderen en tegelijk efficiënter met water om te gaan, startte Milcobel in 2024 het project Milceaubellissimo, in samenwerking met Aquafin en Pantarein Water. Dit initiatief maakt deel uit van de Vlaamse Blue Deal, een programma dat bedrijven ondersteunt om zuiniger en slimmer met water om te springen in een steeds drogere regio.

Daarom werd op de site een hergebruikinstallatie gebouwd die tot 400.000 m³ effluent per jaar kan opwaarderen. In plaats van gezuiverd effluent van Aquafin's rioolwaterzuiveringsinstallatie te lozen, wordt het nu verder behandeld met ultrafiltratie en omgekeerde osmose, twee stappen die het water opzuiveren tot het opnieuw bruikbaar is als hoogwaardig proceswater voor de productieactiviteiten van Milcobel.

De vele optimalisaties die in 2024 en 2025 aan de installatie werden doorgevoerd, wierpen duidelijk hun vruchten af. In 2025 bereikte het systeem een stabiel en betrouwbaar rendement dat zelfs boven het ontwerpdebiet lag. Met een gemiddelde dagopbrengst van 721 m³, tegenover de voorziene 672 m³, draagt Milceaubellissimo aanzienlijk bij aan een verminderde afhankelijkheid van leidingwater en aan een veerkrachtiger waterbeheer op de site.



Waterverbruik en lozingsvolumes worden nauwkeurig gemonitord. In de onderstaande tabel kan men de evolutie volgen van 2020 tot 2025.

		Unit	Basisjaar 2020	2023 (N-2)	2024 (N-1)	2025 (N)	Evolutie t.o.v. 2020
Water inname en consumptie	Leidingwater	m³	1.623.044	1.543.337		1.448.386	-11%
	Gerecycleerd en hergebruikt water	m³	1.526.021	1.178.427		1.081.975	-29%
	Regenwatergebruik	m³	872	0	0	0	
	Oppervlaktewater	m³		0	0	0	
	Grondwater	m³		0	0	0	
	Totale waterconsumptie	m³	3.149.937	2.721.764		2.530.361	-20%
	Afvalwater na afvalwater-behandeling (geloosd in oppervlaktewater)	m³	2.628.402	2.286.697	2.529.421	2.316.214	-12%
Lozing van water	Geloosd afvalwater in riolering	m³	56.019	154.640	8.049	7.313	-86%
	Totaal geloosd afvalwater	m³	2.684.421	2.441.337	2.537.470	2.308.90	
Aandeel alternatieve waterbron	% alternatieve waterbron (melk)	%	48%	43%	39%	43%	

Waterefficiëntie op het melkveebedrijf

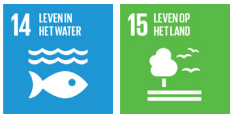
Een melkveebedrijf heeft van nature een aanzienlijke watervraag. Het grootste deel daarvan is bestemd voor het drinkwater van de koeien (75%). Daarnaast wordt ongeveer 20% gebruikt voor het grondig reinigen van melkinstallaties en koeltanks. Daar komt vaak nog extra watergebruik bij voor de teelten die nodig zijn om eigen voedergewassen te telen. Water is echter een waardevolle grondstof, zowel economisch als ecologisch. Elke liter telt. Daarom is het verkleinen van de watervoetafdruk van melk niet alleen een voordeel voor het milieu, maar ook voor de landbouwer zelf.





Sinds 2024 wordt er extra aandacht besteed aan duurzaam water- en bodembeheer in de duurzaamheidsmonitor. We bevragen nu bijvoorbeeld het gebruik van alternatieve waterbronnen, de mate van waterhergebruik (zoals het spoelwater van melkinstallaties), de aanwezigheid van waterzuivering, en doordachte bemesting. Leden worden gestimuleerd om hun waterbeheer te verbeteren via een duurzaamheidspremie, die gekoppeld is aan hun algemene duurzaamheidsscore. De inspanningen werpen duidelijk hun vruchten af: zo namen 49% van de boeren in 2025 maatregelen om bodem- en waterkwaliteit te verbeteren en maakte 89% maakte gebruik van alternatieve waterbronnen.

Positieve biodiversiteitsimpact bij melkveebedrijven en stimuleren van actief natuur- en landschapsbeheer



Onze natuur steunt op een brede variatie aan planten, dieren en micro organismen. Milcobel wil actief bijdragen aan het behouden van die biodiversiteit. Via een pragmatische aanpak moedigen we onze leden leveraars en leveranciers aan om bewuster met biodiversiteit en een gezonde bodem om te gaan.

In samenspraak met onze leden-melkveehouders

De duurzaamheidsbevraging aan onze leden-melkveehouders bevat verschillende vragen over biodiversiteit. Met volgende acties kan een melkveehouder bijdragen aan biodiversiteitsbehoud en herstel:

- **De aandacht voor biodiversiteit opbouwen.** Melkveehouders kunnen vrijblijvend beheersovereenkomsten afsluiten voor:
  - akkervogel of weidevogelbeheer;
  - lokale veerassen;
  - perceelrandenbeheer;
  - beheer van kleine landschapselementen.

Leden die een van deze maatregelen toepassen, ontvangen hiervoor een extra duurzaamheidspremie.

- **Bodemzorg en carbon farming stimuleren.** Voor melkveehouders is de bodem belangrijk voor voederproductie. Goed en innovatief bodembeheer zorgt ervoor dat gronden weerbaarder worden tegen klimaatextremen, nodig om de voederproductie te blijven garanderen. Via koolstofopbouw in de bodem kunnen we bovendien CO_2 capteren. Daarvoor kunnen klassieke teelten en bodembewerkingen aangevuld worden met duurzamere methodes zoals teelt van vlinderbloemigen, niet-kerende bodembewerking en andere technieken.

- **Bewust omgaan met chemicaliën en meststoffen.** Veehouderij maakt deel uit van een natuurlijke nutriëntencyclus. Daarom is het reduceren van gebruik van chemicaliën en kunstmest belangrijk.
  Onze melkveehouders beschikken doorgaans over een fytolicentie, wat betekent dat de melkveehouder is opgeleid om oordeelkundig en veilig gebruik te maken van bestrijdingsmiddelen.
  Onze melkveehouders maken niet preventief gebruik van antibiotica en ontvangen een premie voor de opmaak van een plan van aanpak voor verantwoord antibioticagebruik. De meerderheid van onze leden past selectieve of milieuvriendelijke bestrijding toe van insecten, mijten en parasieten zoals met vliegenplaten, insectenvallen en vliegenlampen.

Deze principes zijn ook opgenomen in onze duurzaamheidsmonitor. In 2025 namen 64 % van onze leden biodiversiteitstimulerende maatregelen door het afsluiten van beheersovereenkomsten, wat een stijging is van meer dan 10% ten opzichte van twee jaar geleden.

Ook de leveranciers van andere grondstoffen worden betrokken in onze biodiversiteitsaanpak

Door het gebruik van grondstoffen met biodiversiteitsimpact zoals papier voor verpakkingen, zijn we als sector indirect onderhevig aan risico's van ontbossing en bijhorend biodiversiteitsverlies. Milcobel engageert zich om te verzekeren dat onze activiteiten geen ontbossing of verlies van biodiversiteit in de hand werken.

Deze risico's worden dan ook opgenomen binnen ons beleid voor verantwoord ketenbeheer en maken deel uit van onze risicobeoordeling en leveranciersevaluatie. We stimuleren onze leveranciers om deze indirecte impact te vermijden en hun inspanningen via certificaten aan te tonen. Voor grondstoffen met een verhoogd risico hanteren we specifieke certificaten. Die keuzes stemmen we ook af met onze klanten.

Milcobel houdt eveneens vinger aan de pols op vlak van regelgeving binnen dit thema zoals EUDR (EU Deforestation Regulation) en EUDDD (EU Due Diligence Directive) en bereidt zich met de relevante teams hierop voor door intern de nodige processen te implementeren en rapportagenoden te onderzoeken en voor te bereiden.

Onze eigen productiesites liggen niet in biodiversiteit gevoelige gebieden, maar soms wel in de buurt.

Op onze eigen productiesites ligt het grootste biodiversiteitsrisico in de gevolgen van norm-overschrijdingen in ons lozingswater na zuivering. Daarom monitoren we continu onze installaties om mogelijke risico's te detecteren en preventief actie te kunnen nemen.

Daarnaast vermijden we in het kader van biodiversiteitsherstel het pesticidegebruik op onze productie-locaties, behalve in kader van selectieve ongediertebestrijding. Tegen eind 2026 stellen we voor de sites een beheerplan op om de ontwikkeling van biodiversiteit op de bedrijventerreinen meer kansen te bieden.

Materialen en afval



Het efficiënt omgaan met grondstoffen is essentieel in een wereld waar materialen steeds schaarser worden en de impact van verspilling duidelijker zichtbaar wordt. Bij Milcobel zetten we daarom sterk in op een doordacht gebruik van materialen, het verminderen van voedselverliezen en het optimaal valoriseren van reststromen. We streven ernaar om grondstoffen zo lang mogelijk in omloop te houden en hun waarde maximaal te benutten. Dat doen we niet alleen door slimmer te produceren en te verpakken, maar ook door continu te investeren in innovatie, samenwerking en circulaire oplossingen.

Verantwoord grondstoffenverbruik

Om grondstoffen maximaal te valoriseren zet Milcobel sterk in op een duurzaam aankoopbeleid en goed voorraadbeheer. In 2025 werkten we op onze aankoopprocessen zodat duurzaamheid systematisch ingebed werd in elke stap van het aankoopproces. Op vlak van voorraadbeheer zetten we in op nauwe samenwerking tussen onze verschillende diensten zoals aankoop, logistiek en magazijnwerking, finance



en ICT. Ons site overschrijdend 'operational excellence' team slaagt er dankzij de 'kaizen' trajecten in continue verbeteringen te realiseren. Daarnaast maakt de implementatie van SAP als ERP-systeem over alle sites heen het mogelijk om de voorraad nauwgezet op te volgen en productverliezen verder te voorkomen.

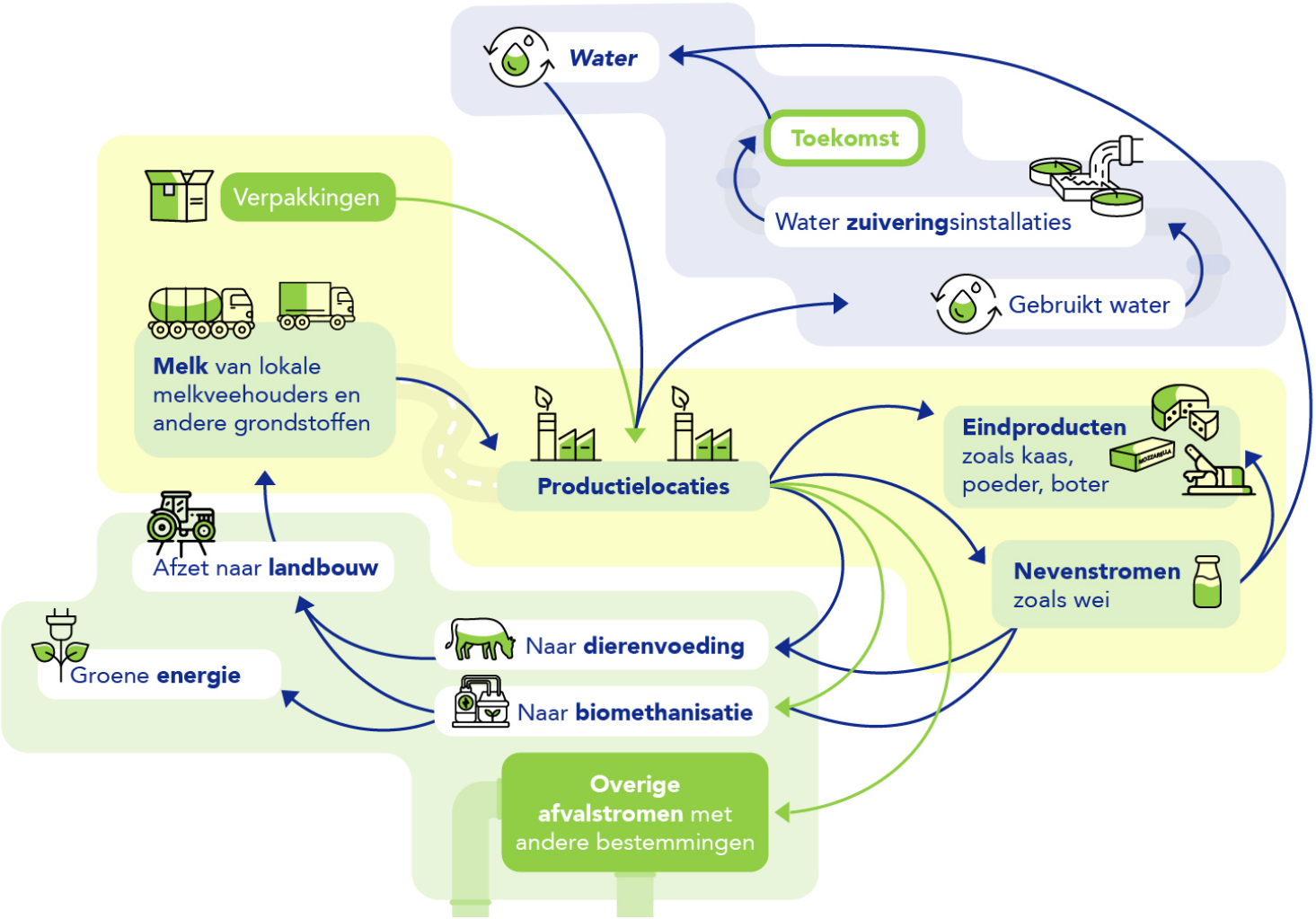
Nieuwe fabriekswinkel Dupont Cheese Brugge

In de zomer van 2025 opende Milcobel een gloednieuwe fabriekswinkel op de site in Brugge, een initiatief dat perfect aansluit bij onze ambitie om producten maximaal te valoriseren en voedselverspilling terug te dringen. De winkel is toegankelijk voor leden, medewerkers én particulieren, en biedt een selectie kazen met een kortere houdbaarheidsdatum aan tegen een aantrekkelijke prijs.

Het concept is eenvoudig én doeltreffend: producten die we niet via de reguliere kanalen kunnen verspreiden – retailers vereisen lange houdbaarheidsdata – kunnen we op deze manier toch nog verkopen, terwijl klanten kunnen genieten van kwalitatieve kazen aan voordelige tarieven.
Een duidelijke win win voor consument én klimaat.

Valoriseren van neven- en reststromen

Onder voedselverliezen verstaan we alle fracties die worden afgevoerd voor compostering, verbranding of vergisting. Milcobel hecht veel belang aan het in kaart brengen, monitoren en minimaliseren van deze restvoedingsstromen. Ons doel is duidelijk: tegen 2030 willen we het voedselverlies halveren ten opzichte van 2020, én de nevenstromen van al onze sites optimaal valoriseren. Met gerichte verbeteringen, slimme innovaties en samenwerking op de werkvloer zetten we zo elke dag stappen richting minder verlies en meer valorisatie.



In 2024 introduceerde Milcobel een monitoringdashboard waarmee voedselverliezen maandelijks worden geregistreerd en opgevolgd. In 2025 noteren we een gelijkaardig volume voedselverlies als in 2024. Hoewel we tegenover 2020 het voedselverlies al ruim gehalveerd hebben, blijft het essentieel om intern verder te werken aan bewustwording en continue verbetering. We blijven elke dag streven naar betere resultaten door het aantal niet-conforme producten terug te dringen, scrap te verminderen, melkplasverliezen te beperken en te blijven investeren in innovatieve valorisatietechnieken.

Reststromen krijgen steeds vaker een tweede leven. De praktijk om kaasresten te verwerken tot geraspte kaas, kaasdips of smeltkaas wordt verdergezet. De inhoudscontrole van de biobox in Brugge

heeft bovendien waardevolle inzichten opgeleverd en dezelfde aanpak wordt momenteel uitgerold in Moorslede. De biobox, waarin voedselverliesstromen worden verzameld voor vergisting, blijkt een echte bron van informatie. Door de inhoud te analyseren krijgen we zicht op welke productgroepen het vaakst voorkomen, waardoor we gericht in gesprek kunnen gaan met collega's op de lijn om werkmethodes te verbeteren. Zo komen er bijvoorbeeld minder kaasproducten op de vloer terecht door gerichte verandering aan de productielijn.

In 2025 kwamen er verder enkele noemenswaardige partnerschappen tot stand om voedselverliezen terug te dringen. Door partnerschappen te bouwen binnen en buiten de sector maken we samen een tastbaar verschil in de transitie naar minder voedselverspilling en een algemeen duurzamer voedselsysteem. Zo wordt sinds 2018 zoute wei verwerkt tot dierenvoeding - initieel via Van Vulpen en vanaf 2025 in samenwerking met Westfeed. In 2025 zette Milcobel een belangrijke stap in de valorisatie van weipermeaat dankzij een strategisch partnership met NoPalm Ingredients.

Dankzij een duurzaam partnerschap met NoPalm Ingredients zet Milcobel een belangrijke stap richting een duurzamer circulair voedselsysteem. Op basis van lokale nevenstromen uit de agrifood sector, met name een deel van het weipermeaat afkomstig van de mozzarellaproductie van Milcobel, ontwikkelt NoPalm Ingredients alternatieven voor palmolie. Dit speelt in op de groeiende vraag naar duurzame producten.

Milcobel ondertekende niet alleen een leveringsovereenkomst voor de demonstratiefabriek van NoPalm Ingredients in Nederland, maar engageerde zich ook tot een gezamenlijke haalbaarheidsstudie voor de oprichting van de eerste productie-installatie op de locatie van Milcobel in Langemark, die mogelijks in 2028 operationeel zal zijn.



Samen laten NoPalm Ingredients en Milcobel zien hoe biotech en zuivel de krachten kunnen bundelen om op grote schaal hoogwaardige ingrediënten te creëren. Op verschillende vlakken is dit een toonvoorbeeld van circulair en innovatief ondernemen:

- **Circulariteit in de praktijk:** nevenstromen uit de voedingsindustrie worden ingezet als grondstof voor tropische olie alternatieven, waardoor we een opstap doen qua valorisatie. Zo creëren we extra meerwaarde.
- **Klimaatimpact:** palmolie is wereldwijd een belangrijke oorzaak van ontbossing. Met dit alternatief voor palmolie op basis van onze wei, verkleinen we de ecologische voetafdruk en dragen we bij aan de bescherming van ecosystemen en biodiversiteit.
- **Lokale verankering:** door grondstoffen en productie lokaal te houden, versterken we de korte keten en verminderen we transportemissies. Door de hogere valorisatie van wei komt dit bovendien ten goede aan de melkprijs voor de leden melkveehouders van Milcobel.

Slimme verpakkingen

Verpakkingen blijven een onmisbare schakel in onze werking: ze beschermen onze producten, garanderen voedselveiligheid en helpen voedselverspilling voorkomen. Tegelijk zijn we ons bewust van de milieu-impact die verpakkingen met zich meebrengen. Daarom zetten we stap voor stap in op milieuvriendelijke en circulaire oplossingen. We verlagen ons materiaalgebruik door verpakkingen te hergebruiken waar mogelijk en ze slimmer te ontwerpen: met minder grondstoffen, een hoger aandeel recyclaat en materialen die na gebruik ook opnieuw vlot kunnen worden gerecycleerd. Zo houden we verpakkingen zo lang mogelijk in de kringloop.



Er wordt maximaal ingezet op reductie en hergebruik. Melk wordt op de melkveebedrijven opgehaald in tankwagens (RMO's) zonder enige verpakking. Voor onze consumentenkaas proberen we zoveel mogelijk verpakkingen tijdens het productieproces en logistiek te vermijden of verminderen. Dit doen we door gebruik te maken van karren en kratten in een poolsysteem. Ook producten zoals melkpoeder kunnen in bulkvrachtwagens richting de klant.

Voor onvermijdbare consumentenverpakkingen, streven we op korte termijn naar uitsluitend recycleerbare verpakkingen, in lijn met, en verdergaand dan de regelgeving. Alle verpakkingsconcepten werden onder de loep genomen om zo ons hele assortiment geleidelijk aan te verduurzamen. In 2025 zijn reeds 56% van onze B2C-verpakkingen "designed for recycling" (D4R). In de komende jaren wordt er onder andere verder ingezet op het gebruik van monomaterialen en het zuiver houden van materiaalstromen via betere bedrukkingstechnieken. Op heden is ook 36% van onze B2B-verpakkingen recycleerbaar en we streven ernaar dit percentage te maximaliseren tegen 2027 voor de Europese business to business markt, en tegen 2030 wereldwijd. Milcobel voldoet aan de terugnameverplichting en draagt financieel bij aan systemen zoals Fostplus en Valipac om afvalsortering en recyclage te bevorderen.

In 2025 zetten we opnieuw grote stappen op vlak van slimme verpakkingen, niet alleen via product-innovaties, maar ook door de verduurzaming van onze aankoopprocessen en samenwerkingen met leveranciers. Het eerder ontwikkelende due diligence beleid wordt zo steeds concreter in de praktijk gebracht. Nieuwe uitgeschreven procesflows maken zichtbaar hoe duurzaamheid systematisch wordt meegenomen in elke stap van het aankoopproces, van leverancierselectie tot materiaalkeuze en evaluatie.



Zo waarborgt Milcobel dat elke aankoper dezelfde toetsstenen gebruikt, en dat duurzame criteria niet langer "extra's" zijn, maar een kernonderdeel van Milcobel's kwaliteitseisen.

Wat 2025 vooral duidelijk maakte, is dat duurzame verpakkingen geen soloproject zijn. Aankoop, R&D, productie, marketing en leveranciers hebben allemaal een stuk van de puzzel in handen.

Via de aankoop van duurzamere verpakkingen kan ik echt impact maken.



Voor Elise, die binnen het aankoopteam de kar trekt rond duurzame verpakkingen, is dit geen verplichting maar een drijfveer. Haar enthousiasme werkt aanstekelijk: "Duurzamere verpakkingen maken is niet alleen noodzakelijk, het is ook een enorm boeiende materie. Je leert zoveel als je in gesprek gaat met leveranciers. Zodra je eraan begint, is het minder moeilijk dan het lijkt — iedereen wil meedenken."

Elise benadrukt hoe elke keuze telt: van het vermijden van overbodige bedrukking tot het kiezen van monomaterialen die recycleerbaar zijn zonder in te boeten aan houdbaarheid of voedselveiligheid. Die houdbaarheid blijft uiteraard onze eerste prioriteit: voedselverlies vermijden blijft het belangrijkste aandachtspunt.

Elise D'Hollander - *aankoopster bij Milcobel*

Omschrijving	Unit	2023	2024	2025
Totaal geproduceerd afval	**ton**	**67.018,76**	**53.701,35**	**47.686,21**
Gevaarlijk afval gescheiden voor verwerking	ton	82,61	81,19	1,78
Gevaarlijk afval gescheiden en voorbereid voor hergebruik	ton	59,49	42,16	0
Gevaarlijk afval gescheiden en gerecycleerd	ton	20,99	27,97	1,60
Gevaarlijk afval gescheiden en bestemd voor andere verwerkingstoepassingen	ton	2,13	11,07	0,18
Niet-gevaarlijk afval gescheiden voor verwerking	ton	65.191,26	53.620,16	47.364,82
Niet-gevaarlijk afval gescheiden en voorbereid voor hergebruik	ton	16,00	3,50	0
Niet-gevaarlijk afval gescheiden en gerecycleerd	ton	2.604,49	1.485,72	457,91
Niet-gevaarlijk afval gescheiden en bestemd voor andere nuttige toepassingen	ton	62.570,77	51.386,33	
Voeder	ton	12.797,25	5.902,07	128,15
Vergisting	ton	46.709,58	45.484,26	41.283,11
Compostering	ton	2.998,00	0,00	0,00
Andere	ton	65,95	0,00	5.495,64
Gevaarlijk afval toegeleid naar verwijdering	ton	13,34	0,00	0,00
Gevaarlijk afval gescheiden voor verbranding	ton	13,34	0,00	0,00
Gevaarlijk afval gescheiden voor storting	ton	0,00	0,00	0,00
Gevaarlijk afval gescheiden en bestemd voor andere vormen van afvalverwijdering	ton	0,00	0,00	0,00
Niet-gevaarlijk afval toegeleid naar verwijdering	ton	1.731,55	0,00	319,61
Niet-gevaarlijk afval gescheiden voor verbranding	ton	1.031,70	0,00	319,61
Niet-gevaarlijk afval gescheiden voor storting	ton	699,85	0,00	0,00
Niet-gevaarlijk afval gescheiden en bestemd voor andere vormen van afvalverwijdering	ton	0,00	0,00	0,00
Totale hoeveelheid niet gerecycleerd afval	ton	1.744,89	0,00	319,61
% niet-gerecycleerd afval	ton	0,00	0,00	0,01
Totale hoeveelheid gevaarlijk afval	ton	95,95	81,19	1,78

Weergave van de afvalstromen in 2023, 2024 en 2025 voor alle Milcobel sites volgens definitie stromen CSRD.



Sociaal

Om onze kwaliteitsvolle producten van boer tot bord te brengen, dragen heel veel mensen bij doorheen onze waardeketen. Als coöperatie hechten we het hoogste belang aan deze mensen. We brengen risico's in kaart voor onze toeleverketen en zetten in op de dialoog en samenwerking met onze leden-melkveehouders.

Als grote onderneming met hoofdactiviteit in België spreekt het voor zich dat ook de rol van onze medewerkers op de sites cruciaal is. Milcobel vormt met ongeveer 1000 medewerkers een divers team, rijk aan talent, cultuur en verscheiden in expertise en ervaring. Dit dragen we op handen.

Onze lekkere producten worden wereldwijd bij een enorme groep consumenten gebracht. Daarom focussen we op een uitmuntend kwaliteitsvol product dat voldoet aan de eisen van onze klanten en consumenten. Een hefboom om de relatie met onze klanten en eindconsumenten te versterken is de inzet voor een sterke en toegankelijke klantendialoog en communicatie. Zo kunnen we noden identificeren die ook tot innovatie kunnen leiden.

Het Global Compact van de Verenigde Naties

Milcobel is sinds 2008 een actieve supporter van het Global Compact van de Verenigde Naties en onderschrijft de Tien Principes van het Global Compact op het gebied van mensenrechten, arbeid, milieu en anticorruptie, alsook de ETI-basecode en demonstreert zo haar verbintenis om de principes toe te passen en die verder te integreren doorheen de waardeketen.

Milcobel verbindt zich ertoe om te werken op een manier die (minstens) voldoet aan de fundamentele verantwoordelijkheden op het gebied van mensenrechten, arbeid en corruptiebestrijding.

Milcobel leeft alle toepasselijke wetten en regelgeving na van de landen en markten waarin we actief zijn. Dit houdt in dat we zaken doen volgens de volgende waarden:

- **Diversiteit & inclusie:** Milcobel respecteert inclusie en gelijke arbeidskansen wat resulteert in een divers personeelsbestand.
- **Rechtvaardige behandeling:** Milcobel tolereert geen enkele vorm van intimidatie, pesterijen, discriminatie of kwetsend gedrag.
- **Vrij van gedwongen arbeid:** Milcobel maakt geen gebruik van of neemt niet deel aan enige vorm van dwang, druk, vrijheidsberoving of dwangarbeid van welke aard dan ook. Al het werk is vrijwillig en werknemers zijn vrij om het dienstverband te verlaten en beëindigen zonder angst voor enige vorm van misbruik. Milcobel verbiedt slavernij of mensenhandel in de ganse keten.
- **Vrij van kinderarbeid:** Milcobel verbiedt kinderarbeid in de ganse keten. Medewerkers moeten de minimum wettelijke leeftijd hebben van 18 jaar.
- **Eerlijke compensatie:** Milcobel leeft alle toepasselijke regels na voor minimumloon, overuren en maximaal aantal werkuren als vastgelegd in de wet- en regelgeving van de landen waar Milcobel werkzaam is.
- **Verenigingsvrijheid:** Milcobel respecteert de mogelijkheid van onze medewerkers om vertegenwoordigd te worden door vakbonden, en werkt in goed vertrouwen samen met de instanties die collectief door de medewerkers worden verkozen om hen te vertegenwoordigen, via de ondernemingsraden.

Met zorg voor onze eigen medewerkers



Onze teams en mensen vormen de motor achter onze productie- en operationele omgevingen. Ze loodsen Milcobel doorheen de uitdagende transitie naar de duurzame zuivelcoöperatie van de toekomst.

2025 was voor Milcobel een jaar waarin onze medewerkers centraal stonden. De aankondiging van de intentie tot fusie met FrieslandCampina bracht zowel nieuwsgierigheid als onzekerheid met zich mee. Medewerkers vroegen zich af wat de veranderingen voor hun rol zouden betekenen. Tegelijk was er bezorgdheid over het bewaken van onze eigenheid, de sterke cultuur, collegialiteit en coöperatieve gedachte die ons jarenlang hebben verbonden. Deze emoties namen we ernstig en vormden het vertrekpunt van onze HR aanpak. We versterkten leiderschap, brachten talenten in kaart en gaven mensen ruimte om mee te bouwen en mee te beslissen. Dat alles met één doel: zoveel mogelijk collega's meenemen in dit nieuwe hoofdstuk.

Communicatie stond daarbij bovenaan de prioriteitenlijst. We kozen bewust voor helderheid, openheid en regelmaat, zodat medewerkers, leidinggevenden en sociale partners wisten wat er gebeurde en waarom. Voor elke doelgroep werkten we een gerichte en toegankelijke communicatiestroom uit.

Ook de reorganisatie van 2024 vroeg in 2025 nog opvolging. In enkele afdelingen stuurden we bij en versterkten we teams volgens eerdere engagementen. Tegelijk werkten we aan meer afstemming en uniformiteit tussen diensten in functie van de voorgenomen fusie.

Daarnaast bleef het behoud en motiveren van talent een belangrijke focus. Via transparante dialoog, gerichte retentie initiatieven en aandacht voor ontwikkeling en betrokkenheid wilden we medewerkers vertrouwen bieden en perspectief geven in een periode van verandering. De rol van de leidinggevenden in onze organisatie was hierbij ook cruciaal, en werd vanuit onze diensten goed ondersteund.

Tot slot investeerden we sterk in veiligheid en welzijn, als basisvoorwaarde om goed te kunnen werken in een diverse organisatiecultuur. We stimuleerden veilige werkmethodes, aandacht voor mentale weerbaarheid en een respectvolle omgang met elkaar.



"Op 1 januari 2026 was de fusie tussen Milcobel en FrieslandCampina een feit. In 2026 zal de nadruk daarom liggen op het integreren en geleidelijk groeien naar één organisatie en één identiteit. De integratie van Milcobel en FrieslandCampina vraagt tijd, respect voor elkaars achtergrond en ruimte om te wennen aan nieuwe manieren van werken. Dit gaat verder dan structuren en processen; het is een culturele beweging die stap voor stap ontstaat. Het slagen ervan hangt af van onze bereidheid om naar elkaar te luisteren, vragen te blijven stellen en eventuele spanningen op een constructieve manier richting te geven."

Edith Hamelryckx - *HR Director*

Werkbaar werk verzekeren

Bij Milcobel maken we onder meer kaas (voor consumenten of als ingrediënt), we kopen ook kaas aan, versnijden of raspen ze, verpakken ze en verkopen weer door. We maken ook boter, room, wei en melkpoeder. Van onze ijsactiviteiten bij Ysco namen we begin 2025 afscheid.

We hebben in totaal zo'n 1000 medewerkers in dienst in de meest uiteenlopende functies. Melk is een zeer fragiele grondstof. Ze moet met de regelmaat van de klok op het melkveebedrijf opgehaald worden door onze chauffeurs, wordt daar meteen ter plaatse gecontroleerd op kwaliteit, en vervolgens getransporteerd in speciaal daarvoor uitgeruste vrachtwagens. Bij aankomst op het bedrijf volgt in ons labo een tweede controle. Daarna is er nog de verwerking, zijn er controles op het afgewerkte product, gaan we verpakken, is er onderhoud, … Dat maakt dat we veel disciplines tellen en ook heel veel diverse rollen voor onze medewerkers.

Elk medewerkersprofiel heeft specifieke noden en competenties, die niet altijd makkelijk te vinden zijn in de huidige arbeidsmarkt. Daarom zorgen we ervoor dat wie bij ons werkt goed ondersteund wordt om het beste van zichzelf te kunnen geven. Dit start met een breed en multidisciplinair HR-beleid waar de fundamenten voor een ideale employee journey worden gelegd en aansluiten bij de bedrijfsstrategie.

Milcobel wil alle medewerkers een marktconform en billijk loon aanbieden. Onze arbeidsvoorwaarden worden vastgelegd in collectieve arbeidsovereenkomsten (CAO's). Deze gelden voor iedereen en garanderen gelijk loon voor gelijk werk, ongeacht leeftijd, geslacht, genderidentiteit of religie. We voorzien gelijke kansen voor zowel jongeren als ouderen.

In 2023 rondden we reeds de functieclassificatie voor onze arbeiders af. We brachten alle functies objectief in kaart, wogen ze op basis van het takenpakket en koppelden hieraan een passende verloning volgens het gelijkheidsprincipe. Deze structuur werd omgezet in een CAO die op 1 januari 2024 in werking trad.



Ook voor onze bedienden voerden we in 2024 een herclassificatie uit. Waar nodig werden lonen aangepast om de interne billijkheid te versterken en marktconform te blijven. In 2025 zetten we deze oefening verder en schaalden we de loonschalen opnieuw in, met bijzondere aandacht voor senior managementfuncties. We toetsten hun verloning aan de marktcompetitiviteit en zorgden ervoor dat ook deze looncategorieën correct en transparant werden ingeschaald. De resultaten van deze herclassificatie werden in 2025 gedeeld en vormen voortaan de basis voor een meer uniforme, toekomstbestendige loonstructuur binnen Milcobel.

Naast het normale inkomen, bieden we onze medewerkers tal van extralegale voordelen voor sociale ondersteuning zoals een levensverzekering, groepsverzekering, ambulant kostenplan, fietslease, hospitalisatie-verzekering, inkomensgarantieverzekering, privé ongevallenverzekering, tussenkomst voor kinderopvang via Alimento, enz. Niet alles is voor iedereen van toepassing.

Binnen een grote organisatie als Milcobel blijft een sterke sociale dialoog essentieel. Werknemers hebben het recht zich te laten vertegenwoordigen via vakbonden en via de ondernemingsraden, het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk (CPBW) en andere formele overlegfora. Op groepsniveau richt het sociaal overleg zich op strategische thema's zoals werkomstandigheden, koopkracht, gelijk loonbeleid en de implementatie van de arbeidsdeal. De focus ligt op samenwerking en gezamenlijke oplossingen in een sfeer van wederzijds respect. In 2024 verkozen onze medewerkers hun vertegenwoordigers voor de ondernemingsraad en het CPBW. Deze verkiezingen verliepen vlot. Op vraag van de sociale partners werd daarnaast een Centraal Informatieforum (CIF) opgericht als extra platform voor transparante informatie-uitwisseling, waar inmiddels de eerste overlegmomenten plaatsvonden.

In 2025 was de sociale dialoog een van de belangrijkste pijlers voor de begeleiding van de voorgenomen fusie. Transparante en tijdige communicatie stond centraal. We werkten een communicatieplan uit dat gericht was op de juiste boodschappen voor de juiste doelgroepen. Voor de sociale partners betekende dit een combinatie van elf reguliere ondernemingsraden, meerdere bijzondere ondernemingsraden specifiek rond de fusie, en een reeks van ongeveer acht uitgebreide nieuwsbrieven waarin alle stappen en evoluties gedetailleerd werden toegelicht. De fusie werd als vast agendapunt opgenomen in alle overlegmomenten. Deze geschreven communicatie vormde bovendien de basis voor bredere updates naar alle medewerkers toe.

Daarnaast organiseerden we op alle sites 'townhalls' om medewerkers rechtstreeks te informeren, vragen te beantwoorden en onzekerheden weg te nemen. We kozen bewust voor fysieke samenkomsten, aangevuld met regelmatige schriftelijke updates. Plant managers kregen hierbij ondersteuning en begeleiding zodat zij om de zes weken lokale 'townhalls' konden organiseren, wat bijdroeg tot continuïteit in de dialoog en een grote betrokkenheid van de medewerkers.



Naast de voorgenomen fusie bleef ook de opvolging van de reorganisatie uit 2024 een belangrijk aandachtspunt. Hoewel de grootste stappen in 2024 werden gezet, bleven bepaalde trajecten doorlopen in 2025 en vereisten ze verdere afstemming met sociale partners. Deze opvolging verliep in dezelfde constructieve geest, met open communicatie en respect voor de impact van de veranderingen op medewerkers. De combinatie van formele overlegstructuren en laagdrempelige, informele dialoog zorgde ervoor dat we beide verandertrajecten op een zorgvuldige en gedragen manier konden implementeren.

Aandacht voor welzijn en gezondheid van de medewerkers

Onze teams vormen de motor achter onze productie- en operationele omgevingen. We streven hierbij naar een sterke veiligheids- en welzijnscultuur, met gemotiveerde en geëngageerde medewerkers. De diversiteit van de maatschappij uit zich in onze organisatie, en die omarmen we. We willen kansen creëren voor onze eigen medewerkers en dankzij onze sterke waarden en een interessante jobinhoud nieuw talent aantrekken dat complementair is. Zo werken we aan de garantie voor een fijne, toekomstgerichte job voor iedereen.

We willen alle medewerkers een gezonde, fijne en hoog performante werkcultuur bieden. Bovenal moet deze aanpak ertoe leiden dat onze medewerkers mee kunnen groeien binnen onze bedrijfsstrategie. Het welzijn van onze medewerkers is een van de kernelementen in ons personeelsbeleid.



Ons welzijnsbeleid stellen we visueel voor als een huis: ons huis van welzijn. De 4 verdiepingen van dit huis stellen de 4 elementen voor die er samen voor zorgen dat onze werknemers veerkrachtig zijn en met plezier aan het werk kunnen:

- **WAARDEN:** dit is de basis van onze samenwerking. Dit zijn de waarden die ieder belangrijk vindt, zoals respect en waardering. Maar ook de waarden van Milcobel vinden we hier terug.
- **GEZONDHEID:** hieronder verstaan we zowel de lichamelijke als geestelijke gezondheid, ieders veerkracht.
- **TALENTEN:** de dingen waar ieder goed in is en graag doet, maar ook de kennis en vaardigheden die iedereen nodig heeft om een job goed te kunnen doen.
- **JOB:** de jobinhoud en jobvereisten, de wijze waarop het werk wordt georganiseerd, de manier van leidinggeven, enz.

We willen onze medewerkers blijven stimuleren en hen laten groeien binnen een gezonde cultuur voor lichaam en geest. Milcobel zorgt dat het in lijn is met regelgeving met betrekking tot het bevragen van werknemerstevredenheid en welzijn. Reeds in 2024 introduceerden we het Employee Assistance Programma (EAP), als onderdeel van ons beleid rond welzijn op het werk.

De veiligheid en gezondheid van onze medewerkers zijn belangrijke prioriteiten. Niet enkel lichamelijke bedreigingen of kwalen, maar ook psychische problemen kunnen de veiligheid en gezondheid schaden. Milcobel wil alle medewerkers helpen om ook dit soort problemen op een positieve manier aan te pakken en zoveel mogelijk te voorkomen. Het EAP biedt medewerkers én hun inwonende familieleden een aanbod rond psychologische ondersteuning, juridisch en financieel advies, sociale ondersteuning en gezondheidsondersteuning.



Milcobel biedt deze dienst zo laagdrempelig mogelijk aan, een simpel telefoontje of een email naar de externe EAP-partner kunnen een ondersteuningsproces initiëren. In 2025 maakten medewerkers opnieuw veelvuldig gebruik van dit programma. De meeste hulpvragen betreffen coaching en therapie, en meer specifiek rond thema's als de werk-privé balans en hoe privéomstandigheden te kanaliseren op het werk.

Omdat Ysco uit de rapporteringsscope viel, daalde het totale gebruik van het Employee Assistance Program licht. In 2025 deed 93,75% van de gebruikers voor het eerst een beroep op het EAP, vooral voor coaching, counseling en therapie (68,75%). Dat 82,14% van de hulpvragers nog aan het werk is, benadrukt bovendien de sterke preventieve werking van het programma.

Het EAP blijft dan ook een belangrijke pijler van onze welzijnsaanpak. Zoals elk jaar zit Milcobel samen met de EAP partner om inzichten en trends te bespreken. Deze jaarlijkse evaluatie helpt ons om het beleid scherp te houden en nieuwe noden te detecteren.

Ook in 2025 bleef het aanwezigheidsbeleid een belangrijke focus binnen ons welzijnsprogramma. We stimuleren een open dialoog tussen medewerker en leidinggevende, zodat gezondheid tijdig bespreekbaar wordt en afwezigheden zo veel mogelijk kunnen worden voorkomen of ingekort. Het beleid wordt jaarlijks geëvalueerd en waar nodig bijgestuurd in overleg met het CPBW en de Ondernemingsraad.

In 2025 zette Milcobel hierbij een belangrijke stap door een opleiding te organiseren voor leidinggevenden over het voeren van constructieve gesprekken rond aanwezigheid, welzijnsvragen en presteergedrag. Deze opleiding werd op verschillende sites aangeboden binnen een open aanbod, met deelname van ongeveer twintig eerstelijns leidinggevenden, kaderleden en bedienden. De positieve feedback bevestigt de meerwaarde van deze aanpak, waarop we in 2026 verder willen bouwen.

Daarnaast stroomlijnden we onze processen om dit opleidingsluik op langere termijn duurzaam te verankeren. Mogelijke bouwstenen hiervoor zijn vernieuwde one pagers, bijkomende e learningmodules en ondersteunende materialen zoals kaartjes met de meldingsprocedure bij ziekte.



Samen sterker, met alle medewerkers navigeren door verandering

2025 was een intens jaar van verandering. De aankondiging van de voorgenomen fusie bracht veel verwachtingen én onzekerheden met zich mee, en vroeg om een gedragen aanpak waarin informatie, nabijheid en ondersteuning centraal stonden. HR en Communicatie werkten daarom nauw samen met de plantmanagers en andere diensten om medewerkers op een mensgerichte manier door het proces te begeleiden.

Een toolbox die houvast biedt

Naast de vele communicatie, ontwikkelden we een 'toolbox voor verandering' voor onze eerstelijnsmanagers, kader en bedienden. Op het intranet bundelden we alle informatie over de fusie, praktische updates, maar verzamelden we ook heel wat links naar opleidingen.
De trainingen varieerden van veerkracht en omgaan met stress tot e learnings rond mentale kracht, teamwork en changevaardigheden. Leidinggevenden kregen bijkomende ondersteuning via opleidingen rond communicatie bij verandering, omgaan met emoties en coaching sessies voor complexe situaties. Na elke opleiding ontvingen medewerkers een toegankelijke navigatiegids, een helder naslagwerk dat extra houvast bood.

Luisteren naar wat leeft: de pulse survey

Omdat een klassieke welzijnsbevraging niet passend was in het volle fusietraject, kozen we voor een gerichte pulse survey. Die peilde naar engagement, veranderbereidheid, leiderschap en communicatie. Met een uitzonderlijk hoge respons, 42% bij arbeiders en 77% bij bedienden, kregen we een scherp beeld van wat leefde. De resultaten werden op elke plant besproken: medewerkers begrepen het waarom van de fusie, maar hadden vooral vragen over de persoonlijke impact. Waar nog geen antwoorden beschikbaar waren, kozen we voor maximale transparantie over het proces.

Een warm afscheid: Milcobel Radio

Naast informatie en ondersteuning was ook verbinding essentieel. Met Milcobel Radio, gepresenteerd door radio DJ Robin Keyaert, organiseerden we een dag vol muziek, herinneringen en verhalen die medewerkers zelf konden aandragen. Het werd een warm en herkenbaar moment, waarbij collega's samen konden stilstaan bij wat Milcobel voor hen betekende en op een trotse manier op de historiek van Milcobel terug te kijken.

Samenwerking als sleutel

De intense samenwerking tussen HR, Communicatie en de verschillende sites vormde de ruggengraat van dit verandertraject. Dankzij deze kruisbestuiving konden we snel inspelen op noden, consistent communiceren en een cultuur van nabijheid behouden, precies wanneer medewerkers dat het meest nodig hadden.



Maximaal inzetten op veiligheid

We streven ernaar om zuivelproducten van topkwaliteit te leveren zonder risico's te nemen voor veiligheid, gezondheid of welzijn van werknemers, (onder)aannemers, bezoekers en klanten.

Veiligheid is dan ook een kernzorg voor Milcobel. Daarom ontwikkelen we een cultuur waar veiligheid en kwaliteit centraal staan. We hanteren in alle locaties een eigen veiligheidsbeleid waarvoor ook telkens een lokale veiligheidsverantwoordelijke is aangesteld. Binnen Milcobel zijn op 4 van de 6 productiesites (Brugge, Kallo, Langemark & Moorslede) Comités voor Preventie en Bescherming op het Werk (CPBW) actief die maandelijks mee advies geven over ons veiligheids- en welzijnsbeleid voor de betrokken medewerkers op die locaties.

We beheren onze gezondheids- en veiligheidsrisico's in overeenstemming met alle wettelijke en andere vereisten en verbeteren voortdurend onze gezondheids- en veiligheidsprestaties. Ons motto hierbij is 'Go for Zer0'. Onze ambitie blijft om met het aantal ongevallen en de ernstgraad ervan beter te doen dan het sectorgemiddelde en we zijn dan ook trots dat we voor het tweede jaar hierin slagen. Terwijl het sectorgemiddelde de laatste jaren stijgt, kunnen wij onze dalende trend doorzetten. Het aantal ongevallen met werkverlet daalde van 70 ongevallen in 2023 en 49 in 2024, naar 20 ongevallen in 2025, waarvan twee ernstige ongevallen met een botbreuk.

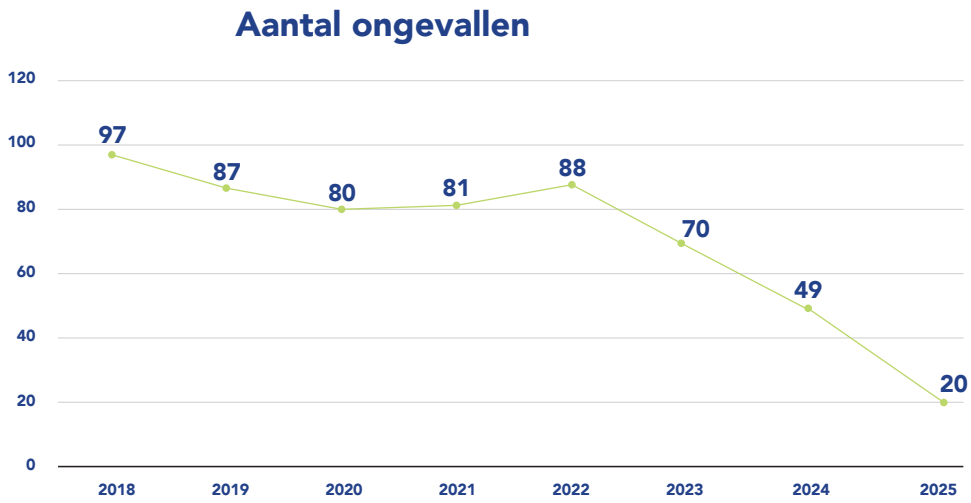
In alle sites worden verregaande projecten uitgevoerd om alle medewerkers te sensibiliseren en verder op te leiden rond veiligheid op de werkvloer. We zien dan ook dat het aantal dagen zonder ongeval gevoelig stijgen en dat ook verschillende lokale records werden verbroken. Onze productiesite in Halen is hierin recordhouder met hun laatste ongeval op 28 december 2023, een prachtige prestatie.

Aangezien het merendeel van onze ongevallen gedrag gerelateerd zijn, blijven we focussen op gedrags-veiligheid en het bewustzijn hierover, de veiligheidscultuur op de vloer dus.



In 2025 lanceerden we daarom voor het eerst over alle sites heen één en dezelfde campagne over onze 9 gouden veiligheidsregels. Aan de hand van animatievideos, affiches op de werkvloer, en toolbox trainingen leidden we onze medewerkers op. We maakten praktische risico's inzichtelijk en stimuleerden alle medewerkers om gelijkaardige risico's steeds te melden in de app. Aan elke campagne - die steeds over 2 maanden liep, was een wedstrijd verbonden om via 'gamificatie' kennis verder aan te scherpen. Meer dan 63% van onze medewerkers namen deel aan deze wedstrijden.

Een dynamische aanpak voor risicobeheer maakt hier ook deel uit van onze aanpak. Dit houdt in dat iedereen onveilige situaties kan vaststellen, rapporteren en verbeteren, aanvullend op de risicoanalyses die op elke site gebeuren. Het is hierbij heel belangrijk om te werken aan een cultuur waarbij veiligheid gedragen wordt door de hele organisatie, waar veiligheid niet enkel iets is van de preventieadviseur, maar ook van de leidinggevenden en de collega's op de werkvloer. Persoonlijke beschermingsmiddelen (PBM's) worden volgens wettelijke vereisten voorzien en op basis van risico-inschattingen wordt ook medisch toezicht georganiseerd door de arbeidsgeneesheer.



		2022	2023	2024	2025
Ratio van werkgerelateerde letsels met grote gevolgen (aantal/aantal gewerkte uren) *1000000	Moorslede	0	0	0	0
	Brugge	2,5	0	0	0
	Barchon	0,0	0	0	0
	Kallo	6,7	3,2	0	0
	Langemark	0,0	2,6	0	0
	Halen	0,0	14,5	0	0
Ratio van registreerbare werkgerelateerde letsels (aantal/aantal gewerkte uren) *1000000	Moorslede	25,7	0	3,9	28,0
	Brugge	24,2	11,7	20,5	11,9
	Barchon	33,2	15,3	15,3	31.4
	Kallo	33,7	19,0	27,7	9,0
	Langemark	45,9	41,5	11,5	12.3
	Halen	21,6	43,5	0	0

Groei en gelijke talentontwikkeling van onze medewerkers

Doorheen de loopbaan van een medewerker, 'de employee journey', van het aanwervingsproces tot het afscheid, willen we alle kansen creëren om het potentieel van medewerkers maximaal te ontwikkelen, begeleiden en ondersteunen.

Dit begint reeds bij het aanwerven. Bij Milcobel zetten we ons actief in om de juiste profielen aan te trekken en ervoor te zorgen dat iedereen op de juiste plek terechtkomt. In 2025 bouwden we verder op onze bestaande instroomkanalen. We verwelkomden nieuwe krachten via onze interimpartners, waarvan we begin 2025 een grondige evaluatie maakten om gerichter en kwalitatiever samen te werken.



In 2025 hebben we verder ingezet op het gericht ondersteunen en coachen van onze leidinggevenden met tools en handvaten specifiek gericht op een context van verandering. Dicht bij je medewerkers staan, dialoog durven aangaan, leidinggeven in tijden van verandering… Zo willen we verder inzetten op vertrouwen, verbinding en veerkracht. Onze mensen hebben het afgelopen jaar veel veerkracht en wendbaarheid laten zien.

Kata Dekeukelaere
Talent Partner



Daarnaast blijven ook 'referral', VDAB, communicatie acties (zoals beeldmateriaal op onze site, onze RMO's en zichtbaarheid op boerderijen), jobdagen en deelname aan outplacementbeurzen belangrijke kanalen om nieuwe instroom te realiseren.

Ons uitgebreide referralprogramma blijft een cruciale rol spelen. Medewerkers die nieuwe talenten aandragen, ontvangen een premie, en wanneer de aangedragen persoon een bepaalde periode in dienst is, krijgen zij een bijkomende bonus. In 2025 konden we dan ook 12 nieuwe medewerkers aantrekken via het referralprogramma.

Het aanwerven van nieuwe medewerkers is één van de twee pijlers van ons aanwervingsbeleid. De tweede pijler, interne mobiliteit en brede inzetbaarheid, blijft minstens even belangrijk. In 2025 werkten we een duidelijk intern mobiliteitskader uit, dat we met het Senior Leadership Team deelden. We lanceerden een intranetpagina met een overzicht van interne vacatures, dat om de twee weken wordt geactualiseerd. Medewerkers krijgen steeds voorrang om op interne posities te solliciteren. Ze melden hun interesse eerst aan hun leidinggevende, waarna een gestructureerd proces start, inclusief online testen en assessments. Ook voorzien we een wekelijkse communicatie om deze interne kansen zichtbaar te houden.

In 2025 leidde dit beleid tot 31 interne functiebewegingen, waarvan de meerderheid bij onze arbeiders plaatsvond. Eind 2025 telde Milcobel 996 medewerkers. De grote daling in het aantal medewerkers is te wijten aan de afsplitsing van Ysco, waardoor 957 (december 2024) medewerkers niet langer onder de koepel van Milcobel gerapporteerd worden.

Loopbaanbeheer en continu leren

Bij Milcobel hechten we veel belang aan de opleiding van onze medewerkers gedurende hun volledige loopbaan. Dit geldt zowel voor omscholingen als voor medewerkers die een andere wending aan hun carrière willen geven. Een belangrijke leidraad die we hiervoor hanteren zijn de formele en informele feedbackmomenten die we met onze medewerkers organiseren. Zo krijgen we een gemeenschappelijke blik op de prestaties van de medewerkers, hun ambities en groeipaden.

Bij Milcobel hechten we veel belang aan de opleiding en ontwikkeling van onze medewerkers gedurende hun volledige loopbaan. Dit geldt zowel voor omscholingen als voor medewerkers die een nieuwe wending aan hun carrière willen geven. Formele en informele feedbackmomenten blijven hierbij een belangrijke leidraad: ze geven ons een gedeeld inzicht in prestaties, ambities en groeipaden.

Ons doel blijft om naast informele feedback jaarlijks een formeel gesprek te voeren over de doelstellingen, ontwikkelingsbehoeften, loopbaanwensen, het globale functioneren en de nieuwe doelstellingen van onze medewerkers. In 2025 organiseerden we opnieuw één formeel evaluatiemoment, waarbij medewerkers zichzelf beoordelen op basis van hun doelstellingen en dit kunnen voorbereiden via een gestructureerd formulier met aandacht voor behoeften, ambities en hun plaats in de organisatie. De bedoeling blijft dat dit wordt opgevolgd door een fysiek gesprek tussen medewerker en leidinggevende.

Daarnaast hebben we het voorbije jaar sterk gestimuleerd om een informele mid year review te houden, waarin eventuele updates of bijsturingen kunnen worden besproken.

Om objectiviteit te waarborgen blijven we medewerkers beoordelen vanuit verschillende perspectieven, zoals de rechtstreekse leidinggevende, dienstleidinggevenden en relevante stakeholders. Dit zorgt voor meer doordachte feedback en maakt het mogelijk om talenten en interne mobiliteit te identificeren.

Tegen eind januari moet iedereen klaar zijn voor deze cyclus. Het stellen van doelstellingen, die een mix zijn van persoonlijke, business en collectieve doelstellingen, wordt immers ook gekoppeld aan de bonussen. In 2025 voorzagen we hiervoor twee opleidingen en reikten we extra tools aan, al zien we ondanks deze inspanningen een daling in het aantal tijdig afgeronde formulieren: 64,4% van de bedienden rondde tijdig af, ten opzichte van 76% in 2024.

Voor arbeiders voerden we in 2025 een belangrijke vernieuwing door. Waar vroeger geen uniform proces bestond en elke site een eigen aanpak hanteerde, introduceerden we in Brugge een nieuwe template voor leidinggevenden, opgebouwd rond vijf beoordelingspunten en doelstellingen op zowel collectief als individueel niveau. Medewerkers en leidinggevenden krijgen zo een duidelijk instrument om met beoordeling aan de slag te gaan. We voorzagen bovendien een opleiding voor leidinggevenden rond beoordelen, ontwikkelden een navigatiegids en voerden op elke site kalibratiesessies in om te zorgen dat beoordelingen correct en intern vergelijkbaar zijn. Dit nieuwe systeem is intussen uitgerold op alle sites, met uitzondering van Langemark, waar we bewust kozen om dit jaar geen bijkomende verandering te implementeren.

In 2024 werd het remuneratiebeleid herzien. Het bestaat uit verschillende onderdelen, waaronder ook duurzaamheidsindicatoren. Voor kaderleden hebben we een short term incentive (STI) en een long term incentive (LTI). De STI is afhankelijk van de categorie waartoe je behoort en hierbij spelen voedselveiligheid en veiligheid op het werk een belangrijke rol. De LTI is gekoppeld aan de EcoVadis score voor de hogere directie. Alle arbeiders en baremiek bedienden krijgen een CAO 90, een niet-recurrente bonus die onder gunstige voorwaarden kan worden uitgekeerd,
mits afstemming met de vakbonden. Hierbij ligt de focus onder meer op veiligheid, voedselveiligheid, kwaliteit en welzijn van de medewerkers.

Milcobel wil de komende jaren sterker inzetten op het talent van haar medewerkers. Ons doel is om medewerkers te ondersteunen bij het ontwikkelen van hun vaardigheden, het verbeteren van hun prestaties en het opbouwen van een succesvolle carrière. Gemotiveerde werknemers zijn essentieel in een arbeidsmarkt waar krapte heerst. Het is de bedoeling dat mensen ook echt aan de slag kunnen gaan om hun ontwikkeling vorm te geven.

Bij Milcobel geloven we sterk in de kracht van leren en talentontwikkeling. Onze aanpak is gebaseerd op de 70-20-10 regel: 70% leren door te doen, 20% door interactie met elkaar en 10% door training. We willen volop kansen geven aan intern talent en zetten inclusief talentmanagement voorop, hiermee geven we elke medewerker de juiste ontwikkelingsactie op het juiste moment. In 2025 lag het gemiddelde aantal opleidingsuren per medewerker op 16,33 uur (exclusief locatie Halen).

Onze aanpak is dan ook ingebed in onze cultuur en richt zich op talentontwikkeling in plaats van specifieke leerprogramma's. Binnen het scala talent en leergerichte activiteiten kunnen medewerkers makkelijk inpluggen naargelang hun noden en groeipaden.

- Om intern talent volop kansen te geven, hebben we de **Milcobel Academy** opgericht. Hierin spelen interne trainers een grote rol, omdat we de interne kennis en talenten willen benadrukken. Tot 90% van de trainers binnen de Academy zijn intern. Twee keer per jaar publiceren we het aanbod waarvoor medewerkers zich kunnen inschrijven. Trainingen worden gemeenschappelijk over verschillende sites heen gegeven om sociaal leren te stimuleren.
  Onze trainers delen hun expertise en ervaring met collega's, wat zorgt voor een cultuur van continue verbetering en versterkte teamverbanden.

Zo benutten we de rijke kennis binnen Milcobel en maken we deze toegankelijk voor iedereen. Wat de Milcobel Academy bijzonder maakt, is de praktijkgerichte aanpak. Onze trainers kennen de ins en outs van ons bedrijf en bieden opleidingen die direct toepasbaar zijn in de dagelijkse werkzaamheden.

- We bieden eveneens verschillende leiderschapsprogramma's aan, afgestemd op de doelgroep. Het **People Management Essentials** is voor leidinggevenden binnen onze bediendenpopulatie en de Leadership Academy voor eerste lijn leidinggevenden in de productieomgeving. Deze programma's bevorderen onderlinge verbinding en leren van elkaar, waarbij deelnemers hun leerreis presenteren en feedback ontvangen. In 2025 organiseerden we opnieuw de leadership cafés als eindpunt van het leadership traject. Hierbij komen de deelnemers van het traject samen met het management waar ze hun learnings samenbrengen.
- Om onze ambitie te versterken, bieden we een breed scala aan opleidingen aan via het **Milcobel Leerplatform**. Dit platform maakt het mogelijk om op een eenvoudige en eigentijdse manier opleidingen te volgen, zowel e-learnings als fysieke trainingen.
- Daarnaast organiseren we het '**HR-power hour**', waarbij we elke zes weken ongeveer 100 leidinggevenden informeren en trainen over HR-topics. Dit biedt een snelle en hedendaagse manier om onderwerpen aan te snijden en te connecteren.

Binnen Milcobel gebruiken we POP formulieren om tijdens evaluatiemomenten nieuwe ontwikkelingsdoelen voor medewerkers vast te leggen. Deze gestructureerde aanpak helpt om groeigericht te plannen en helder te maken welke stappen iemand in de komende periode wil en kan zetten. In 2025 werkte de Milcobel Academy dan ook rond zes duidelijke focuspijlers:

- Persoonlijk leiderschap
- Navigeren doorheen verandering
- Verbindend samenwerken
- Leadership
- Digitaal vaardig
- Milcobel universum

Met deze pijlers bieden we medewerkers richting en ruimte om hun talenten verder te ontwikkelen en toekomstgericht te groeien.



Gelijke behandeling voor allen

Bij Milcobel dragen we gelijkheid en gelijke kansen hoog in het vaandel. Met slechts 22% vrouwen over de hele organisatie is het van belang dat we oog hebben voor onbewuste 'genderbias' praktijken en waken we erover dat we een beleid voeren dat gelijke kansen stimuleert. Zo geven we opleiding aan hiring managers om vooroordelen te verminderen bij het rekruteren.

De diversiteit van ons werknemersbestand blijkt eveneens uit de ongeveer 40 nationaliteiten van onze medewerkers en verschillende leeftijden en anciënniteitsniveaus. Deze diversiteit brengt ook uitdagingen met zich mee en hierbij spelen taal en communicatie een belangrijke rol. Vanuit onze gedrevenheid om inclusief te handelen voorzien we onder andere lessen Nederlands voor anderstaligen, maar zetten we ook in op toegankelijke digitale tools zoals schermen in de productieruimtes. We stimuleren onze productiemanagers om met pictogrammen te werken en hanteren een code of conduct die onze verwachtingen over een breed scala van afspraken samenvat.

Zo hebben we een algemeen kader waarnaar we kunnen refereren in geval van problemen en scheppen we duidelijkheid over de processen die we volgen in geval van inbreuken. Op elke site worden ook specifieke maatregelen getroffen om op maat en op basis van de noden van onze teams warme initiatieven op te zetten. In Langemark openden we bijvoorbeeld een praktisch ingerichte sociale afdeling waarbij we ook een stille ruimte hebben voorzien, toegankelijk voor iedereen en bij de herinrichting van onze kantoren te Brugge voorzagen we genderneutrale toiletten.

Karakteristieken van onze medewerkers: gender en contracttype

	Info		2023	2024	2025
Aantal medewerkers		M	1112*	1284	763
		V	531*	585	233
		Totaal	1643*	1869	996
Aantal medewerkers per contract type	Permanent	M	1071*	1265	749
		V	506*	585	210
	Tijdelijk = interim	M	41*	19	11,5
		V	25*	0	2,5

** Data in headcount: Cheeseline, Kaasimport Jan Dupont, Milcobel, Milcobel Dairy, Langemark. Exclusief Kaasbrik en Camal voor 2023, volledig voor 2024 en 2025. Dit jaar rapporteren we voor het eerst zonder de HR-data van Ysco.*

Karakteristieken van onze medewerkers: leeftijd

Leeftijd	2023	2024	2025
<30	14%	10%	14,14%
30-50	50%	50%	46,75%
>50	36%	40%	39,11%



Aantal sites met een ondernemingsraad	5 van 7 = 71% (96% van de medewerkers)
Aantal sites met een Comité voor preventie en bescherming op het werk	5 van 7 = 71% (96% van de medewerkers)
Medewerking met personeelsvertegenwoordiging	96%
Medewerkers met dekking van CAO's	100%
Aantal sites met een dynamisch risicobeheer systeem (risico analyses, ongevalsonderzoek, jaaractieplan…)	100%

Gusto Sportivo: samen sporten, samen scoren

Gusto Sportivo is intussen een vaste waarde binnen Milcobel: elk jaar nemen enthousiaste collega's het sportief op tegen teams uit tal van andere bedrijven. Of er nu wordt gelopen, gefietst, gewandeld of op een andere manier bewogen wordt, alle beetjes tellen mee voor het gezamenlijke klassement. En dat loont: Milcobel behaalt bijna elke maand de top 3 van het klassement!

Sinds de start van onze deelname bracht dit een indrukwekkend totaalcijfer op:

- 25.899 km gelopen
- 178.921 km gefietst
- 19.180 km gewandeld
- 64 dagen aan andere vormen van beweging

Het resultaat? Een mix van sportieve energie, teamspirit én een jaarlijkse portie gezonde competitie tussen bedrijven.

Zorg voor medewerkers in de waardeketen



Onze leden-melkveehouders

Milcobel bundelt als zuivelcoöperatie de kracht van melkveehouders: samen eigenaar, samen sterker. De waarde die in de keten ontstaat, vloeit rechtstreeks terug naar de leden via een eerlijke melkprijs, nabetaling, dividend én via kennisdeling. In een context van stijgende kosten, complexere regelgeving en volatiele markten blijft een marktconforme melkprijs een uitdaging.

Net daarom vormt de betrokkenheid van leden een motor voor vooruitgang: door inzichten te delen, elkaar te inspireren en samen richting te bepalen. Wat Milcobel uniek maakt, is de diversiteit onder haar leden. Van kleine, ambachtelijke melkveebedrijven tot hypermoderne, geautomatiseerde bedrijven: iedereen is welkom. Milcobel respecteert de eigenheid van elk lid, en stimuleert elk bedrijf om op eigen maat stappen te zetten in duurzaamheid.

Grote klanten, retailers en internationale afnemers verwachten steeds meer transparante, meetbare duurzaamheidsresultaten, tot op het niveau van de individuele melkveehouder. Duurzaamheid is voor hen geen randvoorwaarde meer, maar een bepalende factor in de commerciële waarde van melk en zuivelproducten. De inspanningen van de voorbije jaren dragen niet alleen bij aan veerkracht en toekomstbestendigheid op bedrijfsniveau, maar versterken ook de marktpositie van Milcobel in een sector waar duurzame prestaties steeds nadrukkelijker worden gevaloriseerd.

Een marktconforme melkprijs die inzet op kwaliteit en duurzaamheid

Het jaar 2025 was een jaar met sterke schommelingen in de melkprijs. Waar 2024 uitzonderlijk hoge melkprijzen kende, werd 2025 gekenmerkt door een snelle en sterke daling van de marktprijs. Een combinatie van internationale marktdruk, extra melkvolumes en ruimere Europese voorraden leidde tot overaanbod. Hierdoor kwam de standaardmelkprijs opnieuw onder druk te staan.

Milcobel kon in de zomer van 2025 tijdelijk iets boven de marktprijs uitbetalen dankzij strategische verkoopcontracten die hogere prijzen garandeerden. Dit bood leden melkveehouders broodnodige stabiliteit in een uitzonderlijk volatiele markt. Het effect hiervan wordt zichtbaar in de gemiddelde prijs voor 2025: de gemiddelde uitbetaalde melkprijs voor 2025 is €51,90/100 liter.

Duurzaamheidspremie

Milcobel beschouwt melkveehouders als een cruciale partner in het aanpakken van klimaat- en milieu-uitdagingen. De vernieuwde duurzaamheidsmonitor uit 2024 bleef in 2025 het fundament voor de duurzaamheidspremie, met een duidelijke focus op drie kernthema's: CO_2-reductie, energie-efficiëntie en duurzaam watergebruik. Sinds 2024 maakt ook de klimaatscan deel uit van de duurzaamheidsmonitor en de bijhorende premie. De scan omvat een CO_2-footprintberekening en begeleiding bij het opstellen van een klimaatactieplan, dat melkveehouders ondersteunt bij het identificeren en realiseren van concrete CO_2-reductiemaatregelen op hun bedrijf.

In 2025 lag de nadruk sterk op sensibilisering en het creëren van draagvlak voor de thema's aangeraakt in de duurzaamheidsmonitor. Zo start in 2026 een belangrijke overgangsperiode waarin melkveehouders verder werden voorbereid op een meer datagedreven en resultaatgerichte aanpak in de komende jaren onder FrieslandCampina.

Dialoog en communicatie

In de context van de fusie met FrieslandCampina werd dialoog met de leden belangrijker dan ooit. De coöperatieraad vervulde daarbij een sleutelrol: zij bewaakte het coöperatieve DNA, borgde de betrokkenheid van de leden en fungeerde als centraal aanspreekpunt tijdens het volledige traject. Via meerdere overlegcycli werd systematisch feedback verzameld, besproken en teruggekoppeld, waardoor leden nauw betrokken bleven bij elke stap in het fusieproces.

Naast de bestaande communicatiekanalen zoals ledenpublicaties, webinars en het ledenportaal, werden in 2025 twee grote fysieke contactmomenten georganiseerd op landbouwbeurzen, waaronder Agriflanders en de Landbouw-, Bosbouw- en Agri-Food Beurs in Libramont. Deze beurzen boden waardevolle kansen om leden persoonlijk te informeren over de fusie, de toekomstige systeemwijzigingen en het groeiende belang van duurzame bedrijfsvoering.



Respect voor mensenrechten in onze toeleverketen

In de context van onze wereldwijde en vaak complexe toeleveringsketens zetten we ons waar we kunnen ook in voor de bescherming van universele mensenrechten. Want we moeten ook extern uitdragen waar we intern voor staan.

Circa 80 procent van ons aankoopbudget gaat naar lokale leveranciers (melkveehouders niet meegerekend) in de Benelux, Nederland, Luxemburg en Frankrijk. Onze belangrijkste aankoopcategorieën zijn, naast uiteraard onze basisgrondstof melk – transport, verpakkingen en ingrediënten zoals plantaardige vetten, suiker en zout.

Onze leveranciers zijn belangrijke partners om sociale en ecologische impact in de keten mee te bevorderen en te monitoren. Alle leveranciers ontvangen systematisch een supplier Code of Conduct met de vraag deze te onderschrijven. Deze gedragscode beschrijft de verwachtingen waaraan onze leveranciers moeten voldoen met betrekking tot:

- Integriteit en bedrijfsvoering,
- Ethisch gedrag,
- Het respecteren van wetten en voorschriften,
- Respect voor de mensenrechten,
- Het beheren van milieu impact
- Gezondheid en veiligheid,
- Kwaliteit en deugdelijk bestuur.

Sinds 2024 ondertekenden reeds 80% van onze leveranciers met een jaarlijkse spend boven €10K deze Code of Conduct. Maar een impactvol ketenzorgbeleid gaat verder dan de ondertekening van een gedragscode. In 2023 hebben we een meer gedegen ketenzorg of ‘due diligence’ beleid op groepsniveau uitgewerkt. Daarin werden extra stappen gezet om ketenzorg systematisch, continu en pragmatisch in ons aankoopbeleid te integreren:

De identificatie en evaluatie van duurzaamheidsrisico’s doorheen onze toevoerketens.
Voor de aankopen op Milcobel groepsniveau en voor Milk & Farms werd een ketenrisicoanalyse opgesteld. De analyse omvat een beoordeling op basis van vier criteria: hoe significant is de businessrelatie met een leverancier, hoe hoog zijn de risico’s gelinkt aan het type product, hoe hoog zijn de risico’s gelinkt aan de productielocatie en welke duurzaamheidsinspanningen levert een leverancier.

Maatregelen om sociale en ecologische risico’s te voorkomen, te beperken, te monitoren en te herstellen.
Voor nieuwe leveranciers trekken we resoluut de kaart van langetermijn partnerschappen en gaan we in dialoog met hen over duurzaamheidsthema’s. Leveranciers met een hoge globale risicoscore worden bezocht, voor hoog risicoproductgroepen werken we bijna steeds met vereiste duurzaamheidslabels en certificaten (Fairtrade, RSPO, FSC…), we voorzien in een klachtenmechanisme, enz.

We leveren producten op maat voor onze klanten, lekker, veilig en innovatief



Milcobel kijkt terug op een lange traditie van zuivelverwerking. Op de globale markt spelen er trends die ook bij ons een impact hebben: hoe kijken consumenten naar zuivel en duurzame voeding; een verhoogde regulering rond emissies; verhoogde aandacht voor dierenwelzijn en watergebruik.

Consumenten staan meer dan ooit stil bij wat ze eten en waar het vandaan komt. Daarnaast stellen ze ook duidelijke verwachtingen ten opzichte van de verantwoorde keuzes die we als producent van zuivelproducten maken. Kwaliteit, innovatie en voedselveiligheid zijn dan ook de topprioriteit bij Milcobel. Hoogkwalitatieve eindproducten, diensten en processen zijn bij ons ingebouwd in doelstellingen en in onze mentaliteit.

Milcobel kan in de soms onzekere economische en politieke omstandigheden een belangrijke rol spelen als betrouwbare partner die handelt vanuit de coöperatieve gedachte. Binnen dit spanningsveld zien we een enorme opportuniteit in onze samenwerking met onze B2B klanten en andere stakeholders. We werken op maat om producten te kunnen leveren waarin we tegemoetkomen aan hun nutritionele vragen en productsamenstellingen, het leveren van oplossingen van verpakkingen conform veranderende regelgeving, enzoverder. Ook op vlak van communicatie en serviceverlening staat de klant centraal.

In onze productie staat kwaliteit voorop in functie van onze klanten en eindconsumenten

En dit begint bij onze belangrijkste grondstof: Onze Melk! Hoe realiseren we dit?

Totale ketenbewaking: Bij Milcobel streven we naar een totale ketenbewaking, van gras tot afgewerkt product. Om bij alle melkveehouders de melk binnen de wettelijke termijn en op een optimale manier op te halen, zetten we onze RMO-wagens (Rijdende Melk Ontvangst) 24 uur per dag, 7 dagen per week in. Deze vrachtwagens zijn uitgerust met een bemonsteringsapparaat en een geïnformatiseerd datasysteem voor liters en leveranciersregistratie. Zo is volledige traceerbaarheid te allen tijde gegarandeerd. Onze melkophalers hebben allemaal een opleiding gevolgd onder de bevoegdheid van het FAVV (Federaal Agentschap voor de Veiligheid van de Voedselketen) en beschikken over een vergunning als melkophaler.

Op het melkveebedrijf: Elke melklevering is onderworpen aan de wettelijke kwaliteitsreglementering. De officiële kwaliteitsbepalingen worden uitgevoerd door geaccrediteerde laboratoria en alle met Milcobel verbonden melkveehouders zijn IKM- gecertificeerd (Integrale Kwaliteitszorg Melk). Zo wordt verzekerd dat alle melk vers is en gegarandeerd vrij is van eventuele residuen zoals antibiotica en resten van gewasbeschermingsmiddelen.

In melkverwerking en productie: Melk verwerken we in onze eigen state-of-the-art fabrieken. Alle Milcobel fabrieken werkten in 2025 volgens het Milcobel QAS (quality assurance systeem) en het Milcobel ACS (auto controlesysteem), gevalideerd door het FAVV (Federaal Agentschap voor de Veiligheid van de Voedselketen). Onze sites beschikken over een GFSI-certificatie (IFS/ BRC) en onze producten beantwoorden aan de strengste normen. HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) is een risico-inventarisatie voor voedingsmiddelen en ligt aan de basis van dit systeem. Dit wordt aangevuld met traceerbaarheid van grondstoffen en eindproducten en het nemen van de nodige maatregelen om risico's op 'foodfraud' tegen te gaan.

Een overzicht van de standaarden, audits en certificaten die we binnen Milcobel hanteren en verkrijgen

IKM

ACS-G-009 certificaat

Quality Assurance System

Auto-controle systeem

GFSI Global Food Safety Initiative

Ons kwaliteit – en voedselveiligheidsbeleid is geënt op 4 pijlers:

- **Veiligheid en voedselveiligheid is altijd prioriteit:** We zorgen voor de nodige kennis en opleiding bij onze medewerkers, we richten onze sites zo in dat toegangen correct beheerd worden en we controleren en meten onze eigen organisatie om verbeteringen te kunnen blijven doorvoeren;
- **We zijn in lijn met de regelgeving en gaan een stap verder:** Het regelgevend landschap op vlak van milieu, kwaliteit en voedselveiligheid is continu in beweging. We houden de vinger aan de pols en zorgen dat we de nodige zaken opvolgen en implementeren;
- **Connecteren om te excelleren**: Vanuit onze 'tribes', onze site-overschrijdende initiatieven, identificeren we risico's, formuleren en implementeren we verbeteringen en delen we goede praktijken en kennis;
- **Continu samen verbeteringen nastreven:** Veiligheid en kwaliteit zijn de verantwoordelijkheid van iedereen. We zorgen voor opleiding en integreren het continue verbeterproces op alle sites en in alle afdelingen om zo verbeterstappen te blijven zetten.

Go for Zer0 met de 9 gouden regels voor kwaliteit en voedselveiligheid

Waar voorheen de processen met betrekking tot kwaliteit en voedselveiligheid per site werden georganiseerd, werden deze sinds 2024 omgevormd naar een gemeenschappelijke en uniforme aanpak met bijhorende monitoring, rapportering en opvolgingsprocedures. De verantwoordelijke tribe voor kwaliteit en voedselveiligheid richt zich op thema's zoals voedselveiligheid, melkaanvoer, productieruimtes en ongediertebestrijding. Daarnaast zijn er ook in 2025 voor voedselveiligheid campagnes uitgerold met de 9 Gouden Regels voor Kwaliteit, en dit in samenhang met de campagne voor veiligheid.

De tribe kwaliteit en voedselveiligheid komt 2-maandelijks samen en bespreekt er de sleutel KPI's per site die gestructureerd zijn volgens de voedselveiligheidsdriehoek, gaande van het aantal niet-conformiteiten en interne afwijkingen tot in het meest ernstige geval een opgelegde productiestop. In 2025 vond er één product withdrawal plaats voor de site in Moorslede door een foutieve product referentie op het label (geen voedselveiligheidsissue). Daarnaast was er één bijkomende withdrawal voor de site te Brugge door een onderdeclaratie van een allergeen. Daarnaast vonden er ook vijf recalls plaats van extern aangeleverde producten die via onze Brugge site verhandeld zijn. Hierbij werden telkens alle noodzakelijke procedures en communicatieprotocollen gevolgd.

CONCEPT VOEDSELVEILIGHEIDSDRIEHOEK

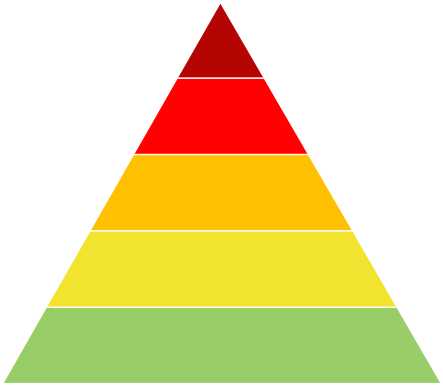
Opgelegde productiestop

Recall - Withdrawal - An incident

Klantenklachten

Audit verbeterpunten

Niet-conformiteiten en Interne afwijkingen





In 2024 werkte het team verder op de set van 9 gouden regels voor kwaliteit en voedselveiligheid. In 2025 geven we aan onze (voedsel)veiligheidscommunicatie een nieuw elan, met een sterk visuele brede communicatiecampagne. Aan de hand van 2-maandelijkse campagnes met video's, affiches en een wedstrijd om de risico's bij iedereen onder de aandacht te brengen, worden collega's opgeleid, gesensibiliseerd en gemotiveerd. Alle sites gaan hiermee aan de slag, zodat we een breed gedragen beleid implementeren.

Om de samenwerking tussen de kwaliteitsteams te verbeteren, startte de tribe kwaliteit en voedselveiligheid in 2024 ook met cross-over audits. Twee keer per jaar ging een collega van de ene site in een andere site een audit uitvoeren. In 2025 verhogen we het aantal cross-over audits per site naar 3 per jaar en werken we verder aan de harmonisering van ons kwaliteitssysteem.



Een klantenrelatie, gebouwd op langetermijn vertrouwen en service

Kwaliteit en voedselveiligheid intern beheren is een prioriteit, maar ook de mogelijkheid voor klanten en consumenten om klachten of incidenten te melden is essentieel. Al onze business units beschikken over toegankelijke meldingssystemen om klachten of vragen te melden. Dit kan via telefoon, mail, etc. Achterliggend zijn sterk uitgebouwde incident managementprocessen in voege om een snelle reactie, onderzoek en opvolging te garanderen. Onze medewerkers worden opgeleid in deze procedures, die jaarlijks ook extern getest worden met het oog om ook hier te blijven leren en onze eigen werking te verbeteren.

Reeds in 2024 zette het MPI Customer Service team een belangrijke innovatieve stap met de introductie van een AI-ondersteunde tool voor klantencorrespondentie. Vanuit een gedeelde mailbox worden e-mails die bij het team terechtkomen voortaan gescand op parameters zoals de klant en het onderwerp. Het systeem stuurt de e-mails dan door naar de juiste contactpersoon binnen het team, of naar een vervanger bij vakantie of afwezigheid. Heeft één persoon te veel cases in behandeling, dan kunnen zaken toegewezen worden aan collega's. Hierdoor worden conversaties direct naar de juiste inbox geleid, wat onnodige tussenstappen voorkomt en wordt de eerste reactietijd drastisch verbeterd. Onze klanten verkrijgen zo een betere dienstverlening en onze medewerkers kunnen diepgaander focussen op de klantenrelatie.



Dupont Discovery Days 2025: een inspirerend kaasevenement

De Dupont Discovery Days brachten in 2025 het beste van de kaaswereld samen in La Brugeoise in Brugge. Tijdens deze tweedaagse 'huisbeurs' verwelkomde Dupont Cheese meer dan 40 kaasleveranciers uit binnen- en buitenland en verwelkomde het ruim 450 bezoekers. Dit event dat elke twee jaar wordt georganiseerd bood een unieke mix van proeverijen, demonstraties en inspirerende ontmoetingen, volledig gebouwd rond één gemeenschappelijke deler: de gedeelde passie voor kaas. Met een geschiedenis die teruggaat tot 1929 en een aanbod van meer dan 1.000 kazen, bewees Dupont Cheese, haar vertrouwde naam als belangrijke speler in de sector.

Het doel van de beurs was om klanten, leveranciers en partners te laten kennismaken met nieuwe producten en trends. Bezoekers konden proeven van een breed aanbod, van Brugge Kaas en Eigen Bodem kazen tot specialiteiten uit de Dupont corner zoals het nieuwe ensalada met truffel. Kookdemo's en workshops, waaronder een sessie van kaasspecialiste Ann Keymeulen, zorgden voor culinaire inspiratie en praktische info.

De warme interactie tussen producenten en bezoekers maakte van de Discovery Days veel meer dan een traditionele vakbeurs. Deelnemers ontdekten nieuwe smaken, kregen verhalen van makers te horen en gingen naar huis met frisse ideeën voor hun eigen werking. We blikken dan ook terug op een succesvol moment waar vakmanschap, innovatie en liefde voor kaas centraal stonden.

Waar de klantendienst uitermate focust op een vlotte en kwalitatieve klantenbeleving zetten ook onze commerciële diensten zich elke dag in om producten op maat aan onze klanten te leveren. Dit betekent dat we luisteren naar de noden van onze klanten, op vlak van productsamenstelling, verpakkingen maar ook levertijden, kwaliteitseisen, etc. Door de interne samenwerking van onze commerciële teams met specialisten op vlak van productsamenstelling, verpakking en supply chain kunnen we antwoord bieden op de variëteit van klantenvragen en -verwachtingen. Klanten waarderen ook onze nabijheid, zelfs als speler op een internationale markt. We zorgen ervoor dat onze klanten ons ook lokaal kunnen ontmoeten, binnen hun regio door deelname aan beurzen.



Belgische zuivel groeit verder in het Verre Oosten

Milcobel bleef in 2025 zijn positie versterken in de regio Azië–Stille Oceaan, waar de vraag naar hoogwaardige zuivel én gespecialiseerde zuivelingrediënten blijft toenemen. Naast mozzarella vinden onze hoogwaardige zuivelingrediënten hun weg naar klanten in onder meer Japan, Zuid-Korea en Singapore. De hoge kwaliteitsstandaarden en de nadruk op innovatie in deze regio sluiten naadloos aan bij waar Milcobel voor staat, wat resulteert in duurzame samenwerkingen en een groeiend vertrouwen in onze producten.

Die nauwe samenwerking werd het voorbije jaar benadrukt door het bezoek van een belangrijke Japanse klant aan het Mozzarella Experience Center in Langemark. Tijdens deze dag kregen de bezoekers inzicht in het volledige productieproces en konden ze verschillende mozzarella varianten proeven. Het bezoek bood ruimte om vooruit te kijken naar nieuwe opportuniteiten en bevestigde opnieuw de sterke, toekomstgerichte relatie tussen Milcobel en zijn partners.

Governance

Goed bestuur

Milcobel streeft ernaar haar activiteiten uit te voeren in overeenstemming met alle toepasselijke wetten, regels en voorschriften en hanteert hiervoor de hoogste ethische normen. Dit engagement en de verwachtingen die hiermee gepaard gaan gelden zowel intern, ten aanzien van de medewerkers en leden melkveehouders, als extern, in de samenwerking met klanten, leveranciers en andere derde partijen.

Het belang van een gezonde bedrijfscultuur

Als grote speler in de zuivelindustrie blijven we ons bewust van de complexiteit van onze processen en de bijhorende risico's op het vlak van goed bestuur en zakelijk gedrag. Elke dag worden vele beslissingen genomen, en het is onze verantwoordelijkheid te waken over integriteit en naleving van onze interne regels. Onze kernwaarden – de MELK waarden – blijven hierin richtinggevend en vormen de basis bij de uitbouw van ons interne governanceproces en de twaalf principes van onze Code of Conduct.
Als gevolg van de fusie zullen we de waarden van FrieslandCampina overnemen. Deze sluiten mooi aan bij de Milcobel waarden. De principes vanuit de coöperatieve gedachte en goed bestuur blijven uiteraard behouden in de nieuwe fusiecoöperatie.





MELK: Onze grondstof, de basis van onze waarden

Onze kernactiviteit staat meteen voor de waarden die we willen uitstralen. Melk valoriseren is wat we doen. MELK is wat we zijn en hoe we ons gedragen.

M - Moedig zijn

Streven naar verbetering is wat we willen doen. Ambitie tonen, grenzen verleggen, tegenslagen overwinnen en er lessen uit trekken, en onze eigen uitgezette koers aanhouden. Een ambitie verwezenlijken vraagt inzet en vastberadenheid. Moedig zijn is leiden.

E - Eerlijkheid

We zijn eerlijk tegenover onszelf en de anderen. We staan voor duidelijkheid en open communicatie: alles kan en mag gezegd worden, ook als het minder prettig klinkt. We huldigen het principe dat je doet wat je zegt, en je zegt wat je doet. Dat maakt alles transparant, helder en klaar. Het vraagt uiteraard moed, maar ook ethiek, integriteit en billijkheid.

L - Loyaliteit

We zijn loyaal aan het beleid, aan de normen, waarden, procedures en afspraken van onze organisatie. Het collectieve belang primeert op het eigenbelang. Loyaliteit valt te rijmen met samenhorigheid, collegialiteit en teamwork. Een coöperatie is de expliciete uiting van loyaliteit. Samen transparant en eerlijk uitdagingen aanpakken om dromen en ambities te verwezenlijken en resultaat te boeken.

K - Kwaliteit

Kwaliteit gaat ruimer dan enkel producten. Kwaliteit slaat ook op onze dienstverlening, onze communicatie, onze openheid intern en extern. Kwaliteit uit zich in ons professionalisme, in onze competentie, ons presteren en in onze klantgerichtheid.

Het Exco en het Senior Leadership Team dragen deze waarden uit en zorgen voor een goede informatiestroom doorheen de organisatie. Communicatie en opleiding spelen hierbij een sleutelrol, waarvoor we een mix van kanalen inzetten, zoals ons intranet, nieuwsbrieven, webinars, mails, schermcommunicatie, posters en het personeelsmagazine. Daarnaast organiseert elke Milcobel site minstens twee keer per jaar een ‘townhall’ waarin bedrijfsupdates, strategie, duurzaamheid en KPI’s rond HR, veiligheid, kwaliteit en milieu worden gedeeld.

In 2025 stond communicatie voornamelijk in het teken van het fusietraject met FrieslandCampina. Dit proces werd nauw opgevolgd vanuit de diensten communicatie en HR, in nauwe samenwerking met Legal. Er werd gewerkt met een gedetailleerde tijdslijn richting closing, inclusief de wettelijke stappen zoals intentieverklaring, publicaties in het Staatsblad, aandeelhoudersvergaderingen, raden van bestuur en infosessies. Communicatie met de medewerkers en leden-melkveehouders was hierbij een volwaardige werkstroom, gericht op transparante en tijdige informatie voor alle stakeholders.

Met het oog op draagvlak bij onze leden coöperanten organiseerden we, boven op de wettelijke vereisten, een extra voorafgaande algemene vergadering. Zo konden we niet enkel goedkeuring verkrijgen, maar ook de intentie achter de fusie zorgvuldig aftoetsen. Deze aanpak illustreert onze keuze om vanuit behoorlijk bestuur bewust verder te gaan dan het minimum.

Transparante communicatie en zorgvuldige governance zullen ook in 2026 bepalend blijven naarmate de integratie tussen beide bedrijven verder wordt uitgerold.

Heldere regels voor goed bestuur en zakelijk gedrag

Onze processen zijn opgesteld om conform de regelgeving en in lijn met internationale standaarden rond goed bestuur en zakelijk gedrag te kunnen werken. Het United Nations Global Compact, dat ook elders in dit rapport vermeld wordt, is daarbij reeds jaar en dag één van onze leidraden.

Van al onze medewerkers wordt verwacht steeds te goeder trouw en binnen onze waarden te handelen. Dit beleid wordt in meerdere van onze beleidsdocumenten geduid en onze medewerkers worden hier eveneens in opgeleid. Zo zijn heel wat zaken opgenomen in ons arbeidsreglement maar hanteren we ook een Code of Conduct en een uitgebreide mededingingshandleiding, een praktische gids voor onze medewerkers om de do's en don'ts van zakelijk gedrag te duiden en het respect voor deze principes te bekomen.

Onze governance documenten als gids voor goed bestuur

Verschillende teams waaronder Legal & Compliance, Aankoop, Verkoop, HR, ICT, etc. volgen de evoluerende regelgeving, marktpraktijken en sectorstandaarden op de voet. Op basis daarvan worden beleidsdocumenten geactualiseerd, processen aangescherpt en richtlijnen intern gedeeld.

Zo zorgen we ervoor dat onze organisatie steeds werkt volgens de meest recente vereisten en verwachtingen rond goed bestuur. Nieuwe of geüpdatete documenten worden zorgvuldig uitgerold via duidelijke communicatie, opleidingen en integratie in bestaande werkprocessen. Daardoor zijn onze governance documenten niet louter referenties, maar levende instrumenten die medewerkers dagelijks ondersteunen bij het nemen van correcte, transparante en onderbouwde beslissingen.

- Milcobel Code of business conduct 2024
- Anti-corruptiebeleid (intern)
- Policy relatie en eindejaarsgeschenken (intern)
- Mededingingshandleiding (intern)
- Klokkenluidersbeleid
- GDPR-policy (intern)
- ICT-policy (intern)
- Terugbetaling van onkosten (intern)
- Omgaan met sociale media (intern)
- Informatieveiligheidsbeleid
- Aankoopbeleid (intern)
- Milcobel Code of Conduct voor Suppliers
- Privacyverklaring voor zakenpartners



In 2025 bleef onze aandacht voor goed bestuur, integriteit en verantwoord zakelijk gedrag centraal staan. Onze in 2024 geactualiseerde Code of Conduct vormt daarbij het fundament. De gedragscode omvat twaalf principes die medewerkers richting geven in hun dagelijkse werking en hen ondersteunen om op een integere en correcte manier te handelen.

1. Wetgeving en naleving	7. Milieu en klimaat
2. Veiligheid en kwaliteit	8. Regeringen en internationale organisaties
3. Eerlijke en ethische relaties	9. Corruptie en fraude
4. Bestuur en boekhouding	10. Belangenconflicten
5. Eerlijke concurrentie	11. Vertrouwelijkheid en gegevensbescherming
6. Relatie met de gemeenschap	12. Witwassen

Om deze principes breed te verankeren, introduceerden we in 2025 een verplichte e learningmodule via het learning platform. Medewerkers doorlopen als onderdeel van de opleiding quizvragen waarvan de juiste antwoorden vereist zijn om verder te gaan. Zo werd bijna de volledige bediendenpopulatie opgeleid: meer dan 312 medewerkers rondden de training succesvol af in 2025. Nieuwe collega's krijgen dezelfde inhoud via een interactieve onboardingmodule die wordt afgerond met een deelnamecertificaat.

De principes van onze Code of Conduct zijn eveneens stevig ingebed in onze dagelijkse werking. Ze komen onder meer aan bod binnen Tribe Veiligheid, audittrajecten, Tribe Kwaliteit en de interne financiële processen.

In 2025 versterkten we daarnaast onze governance en risico beheersingsprocessen. De delegation of authority werd herzien, met duidelijke verplichtingen rond contractmanagement met duidelijke richtlijnen over wanneer contracten ook aan het legal departement moeten worden voorgelegd. In voorbereiding op de fusie met FrieslandCampina werden deze strengere standaarden doorgetrokken naar aankoop en verkoop, met heldere richtlijnen en structurele checks. De naleving van deze processen wordt opgevolgd door het auditcomité.

We onderschrijven de 10 principes van het Global Compact van de Verenigde Naties

Milcobel is sinds 2008 een actieve onderschrijver van het Global Compact van de Verenigde Naties en onderschrijft de Tien Principes van het Global Compact op het gebied van mensenrechten, arbeid, milieu en anticorruptie, alsook de ETI basecode en demonstreert zo haar verbintenis om de principes toe te passen en die verder te integreren doorheen de waardeketen

Deze principes van het Global Compact van de Verenigde Naties zijn afgeleid van de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens, de Verklaring van de Internationale Arbeidsorganisatie over de fundamentele principes en rechten op het werk, de Verklaring van Rio over milieu en ontwikkeling en het Verdrag van de Verenigde Naties tegen corruptie. In onderstaand overzicht duiden we waar onze realisaties kunnen worden teruggevonden in dit verslag.

Mensenrechten	**In dit verslag**
Beginsel 1: Bedrijven moeten de bescherming van internationaal afgekondigde mensenrechten ondersteunen en respecteren; en	Sociaal
Principe 2: zorgen ervoor dat ze niet medeplichtig zijn aan mensenrechtenschendingen.	Sociaal
Arbeid	
Beginsel 3: Bedrijven moeten de vrijheid van vereniging en de effectieve erkenning van het recht op collectieve onderhandelingen handhaven;	Sociaal
Beginsel 4: de uitbanning van alle vormen van gedwongen en verplichte arbeid;	Sociaal
Principe 5: de effectieve afschaffing van kinderarbeid; en	Sociaal
Beginsel 6: uitbanning van discriminatie op het gebied van arbeid en beroep.	Sociaal
Milieu	
Beginsel 7: Bedrijven moeten een voorzorgsbenadering van milieu-uitdagingen ondersteunen;	Milieu
Beginsel 8: initiatieven nemen om een grotere verantwoordelijkheid voor het milieu te bevorderen; en	Milieu
Beginsel 9: stimuleer de ontwikkeling en verspreiding van milieuvriendelijke technologieën.	Milieu
Anti-corruptie	
Beginsel 10: Bedrijven moeten zich inzetten tegen corruptie in al zijn vormen, inclusief afpersing en omkoping.	Governance



Hoe we in de praktijk omgaan met fraude en corruptie-gevoelige thema's

Milcobel is een grote organisatie, met vele stakeholders en actief op de internationale markt. Daarom blijft het beheersen van mogelijke risico's op fraude en corruptie een belangrijk onderdeel van ons governancebeleid. Risicoanalyses uit voorgaande jaren bevestigen dat Milcobel een laag risicoprofiel heeft, maar ze brachten ook enkele aandachtspunten naar voren die we in 2025 verder hebben opgevolgd.

Fraude en corruptie

In 2025 lag de nadruk op bewustwording en opleiding, vooral via de introductie van de vernieuwde Code of Conduct training en de bijhorende opleiding. Fraude en corruptie werden daarin expliciet behandeld. De focus lag op het versterken van kennis, houding en alertheid, in lijn met onze integriteitsprincipes.

Daarnaast namen we bijkomende stappen op het vlak van risicobeperking. Zo werden bepaalde vereisten verder verankerd in contracten, onder meer rond goedkeuring en escalatie. Ook herwerkten we onze aandachtspunten rond materiële contracten, waarbij we striktere criteria hanteerden op basis van contractwaarde en duurtijd om te bepalen wanneer formele goedkeuring nodig is.

In het kader van onze internationale activiteiten werd een inventarisatie en screening uitgevoerd van onze commerciële agenten. Hierbij werd nagegaan welke afspraken, exclusiviteitsclausules en contracten bestonden, of deze up to date waren en of er mogelijke risico's aanwezig waren. Waar nodig werden acties ondernomen. Deze screening leverde geen zorgwekkende risico's op. De verdere opvolging hiervan wordt in 2026 voortgezet.

In 2025 werden geen boetes of sancties in het kader van fraude of corruptie opgelegd. Intern zorgde Milcobel voor een correcte opvolging van het handelen van onze medewerkers en bestuursleden.

Mededinging

Binnen ons risicobeheer blijft mededinging al jarenlang een prioritair thema. Als coöperatieve onderneming die intensief samenwerkt met leveranciers, leden melkveehouders, klanten en sectorcollega's, is het essentieel dat we uiterst zorgvuldig omgaan met het delen – en vooral het niet delen – van concurrentiegevoelige informatie. Daarom hanteren we duidelijke en praktisch toepasbare richtlijnen voor al onze medewerkers, ondersteund door do's and don'ts op maat van verschillende stakeholdergroepen. Onze interne juridische dienst staat daarbij dagelijks ter beschikking voor advies.

In 2024 organiseerden we nog fysieke workshops rond mededinging, waaraan meer dan 50 medewerkers deelnamen. Door de geplande fusie met FrieslandCampina organiseerden we in 2025 geen nieuwe formele trainingen, maar de pre fusieperiode zorgde in de praktijk voor een bijzonder sterke bewustwording. Medewerkers ervaarden concreet welke informatie wel en niet gedeeld mocht worden, welke grenzen het mededingingsrecht stelt en hoe belangrijk het is om het antitrustrisico strikt te beheersen. Deze real life ervaring bleek voor velen de meest impactvolle vorm van opleiding, met veel vragen en soms ook frustraties, maar vooral een aanzienlijk toegenomen begrip van de regels.

In het kader van de voorgenomen fusie werkten we volgens een strikte set do's and don'ts om "gun jumping" te vermijden. Zo bleven beide organisaties tot aan de finale fusiebeslissing en goedkeuring volledig onafhankelijk opereren. Voorbereidende activiteiten waren enkel toegestaan wanneer ze strikt noodzakelijk waren voor de toekomstige integratie, bijvoorbeeld rond IT systemen, de integratie van onze leden-melkveehouders of de voorbereiding van teams en functies. Concurrentiegevoelige informatie werd uitsluitend gedeeld via een afgeschermd clean teamproces, met een beperkte groep medewerkers die onder vertrouwelijkheid opereerden. Informatie werd systematisch geanonimiseerd, geaggregeerd of in ranges aangeboden. Externe consultants fungeerden als filter wanneer toegang tot detaildata niet was toegestaan.

Tegelijk werden een aantal duidelijke verboden gehanteerd: geen implementatie van integratie vóór de closing, geen beïnvloeding van elkaars zakelijke beslissingen, geen afstemming in sales, procurement of ledenwerving, geen gezamenlijke presentaties aan klanten of leden-melkveehouders en geen enkele uitwisseling van concurrentiegevoelige informatie buiten het clean team.

Ook na het indienen van alle notulen en documentatie werd geen enkele inbreuk op het mededingingsrecht vastgesteld.



De fusie was een bijzonder traject: tegelijk complex, grensoverschrijdend en vooral diep coöperatief. Je integreert niet alleen twee organisaties, maar ook twee groepen melkveehouders die mee moeten zijn in het verhaal. Dat maakt dit proces uniek én mooi. Iedereen heeft achter de schermen hard gewerkt, waardoor het voor de buitenwereld opvallend vlot verliep. Nu kunnen we in januari echt starten met de integratie.

Christophe Guilmin
Legal Councel Milcobel



Klokkenluiders

Milcobel streeft naar een bedrijfscultuur die gedragen wordt door duidelijk omschreven waarden en principes, waaronder eerlijkheid en transparantie. We verwachten dat iedereen binnen de organisatie alert blijft voor situaties die schade kunnen berokkenen aan Milcobel en dat mogelijke inbreuken worden gemeld. Het is dan ook onze verantwoordelijkheid om een omgeving te creëren waarin medewerkers dit veilig kunnen doen, zonder risico op vergelding en met de garantie op een eerlijk, onafhankelijk en vertrouwelijk onderzoek.

Om dit te ondersteunen beschikt Milcobel al enkele jaren over een formeel klokkenluiderskanaal, aanvullend op de bestaande interne meldingslijnen en wettelijk geregelde structuren. Via een digitaal platform kunnen medewerkers vermoedelijke inbreuken melden die onder het toepassingsgebied van de Klokkenluiderswet vallen. Elke melding wordt volgens een vaste en transparante procedure behandeld, waarbij vertrouwelijkheid en bescherming van de melder centraal staan.

In 2025 kwamen geen meldingen binnen waarvoor het volledige formele klokkenluidersproces moest worden geactiveerd. Wel ontvingen we enkele meldingen die op een snelle en zorgvuldige manier werden opgevolgd binnen de reguliere interne structuren. Geen van deze meldingen vereiste verdere escalatie of formele interventies.

Privacy en GDPR

Ook op vlak van GDPR heeft Milcobel een beleid en achterliggende processen in voege. In 2025 vonden geen incidenten plaats op vlak van GDPR-inbreuken of incidenten die bij de overheid dienden gemeld te worden.

Politieke invloed en lobbyactiviteiten

Elke vorm van lobby is strikt vastgelegd binnen Milcobel. Milcobel laat zich vertegenwoordigen door de sectorfederaties (BCZ en Fevia) en neemt zo sectorbrede standpunten in. Dit doen we transparant en volgens onze principes van ethisch handelen.

De verantwoordelijke Corporate Affairs bij Milcobel staat in voor alle activiteiten om de rechten en belangen van de Milcobel Groep te behartigen en om overheidsinstanties en openbare besluitvormers, in België en in het buitenland, te informeren die waarschijnlijk beslissingen zullen nemen die een impact kunnen hebben op de activiteiten van de Milcobel Groep.

In dit kader bestaat het beleid van Milcobel eruit om op geen enkele wijze betrokken te zijn bij het financieren van politieke activiteiten, om elk risico op het plegen van corruptiemisdrijven te vermijden. Dit betreft zowel financiële betrokkenheid als het aanbieden of leveren van diensten, bijv. ten voordele van een politieke partij of verkiesbare kandidaat.

NIS2: zo zorgde Milcobel voor een tijdige en correcte implementatie

Met de komst van NIS2, de vernieuwde Europese richtlijn rond netwerk- en informatieveiligheid, werden ook bedrijven in de voedingssector verplicht om hun digitale beveiliging te versterken. De richtlijn legt hogere eisen op rond het beschermen van systemen, data en kritieke processen tegen cyberaanvallen, sabotage en datalekken. Voor een organisatie met essentiële infrastructuur is dit cruciaal om continuïteit te garanderen.

Milcobel nam deze verplichting ernstig en koos voor een brede aanpak. We investeerden in een versterkte IT beveiliging, scherpten onze procedures aan en werkten intensiever samen met klanten en leveranciers om de volledige keten te beschermen. Via gerichte risicoanalyses, tijdige updates van systemen en duidelijke incidentprocessen verzekeren we een stabiele en veilige digitale omgeving. Ook bewustmaking was een belangrijke pijler: management en medewerkers kregen concrete handvatten om waakzaam te blijven, veilig te klikken en verdachte situaties te melden.

Deze aanpak maakte dat Milcobel NIS2 tijdig en volledig kon implementeren. Maar vooral: het creëerde een cultuur waarin cyberveiligheid niet alleen een IT verhaal is, maar een gedeelde verantwoordelijkheid. Door samen alert te blijven, beschermen we niet alleen onze systemen, maar ook de mensen en producten die ons bedrijf uniek maken.

Relaties met leveranciers en betalingspraktijken in het kader van een gezond financieel beheer

Naast het integreren van milieu- en sociale principes in ons aankoopbeleid, hechten we eveneens belang aan het bewaken van goede handelspraktijken naar onze leveranciers toe. Dit betekent dat we veel aandacht schenken aan een sterk contractbeheer en leveranciersbeheer.

We zorgen ervoor dat we goede betalingsafspraken maken en ons hier zelf ook aan houden met het oog op het voorkomen van betalingsachterstanden. We meten dit ook. Goede afspraken zorgen er immers voor dat we een sterke vertrouwensrelatie kunnen opbouwen met onze leveranciers in een context van wederzijds respect.

Binnen Milcobel hanteren we een ruime set ‘Golden Rules’ die de lijnen uitzetten voor goed bestuur, waaronder ook onze afspraken rond leveranciersrelaties en ook klantenrelaties. Deze gaan van de goedkeuringsprincipes voor facturen volgens het ‘Delegation of Authority’ en het ‘4 eyes’ principe, afspraken voor uitgave beslissingen, controle op systeemtoegangen, betalingsafspraken tot opvolging met leveranciers en klanten, etc. In totaal zijn er vandaag een 20-tal gouden regels gedefinieerd.

Het interne audit team van Milcobel volgt de resultaten van de organisatie rond deze gouden regels op en rapporteert hierover op kwartaalbasis binnen het directie- en auditcomité. Onze interne audit waakt er over dat misbruik, fraude en andere wantoestanden op vlak van zakelijk gedrag niet kunnen voorkomen en borgen dat het bedrijfsbeleid gevolgd wordt. Zij waken eveneens over een getrouwe rapportering van de financiële cijfers.



Zoals eerder reeds beschreven doorheen dit verslag integreert het aankoopteam van Milcobel heel wat principes van duurzaam aankopen in het dagelijkse aankoopbeleid. In 2025 zette het team hier verdere stappen in. Zo werd de volledige aankoopprocedure onder de loep genomen waarbij men voor elke stap in het aankoopproces naging welke aanpassingen nodig waren om in elke fase principes van duurzaam aankopen toe te voegen.

Over dit verslag

Dit verslag omvat alle activiteiten van Milcobel cv voor de entiteiten Milcobel cv, Milcobel Dairy, Kaasimport Jan Dupont, Cheeseline, Kaasbrik, Camal en is in overeenstemming met de geconsolideerde jaarrekening van Milcobel cv. Deze omvatten een omschrijving van de activiteiten en resultaten voor het jaar 2025. Milcobel houdt rekening met de risico's, impacten en opportuniteiten die zich voordoen over de hele Milcobel waardeketen en waar mogelijk worden hier ook reeds data aan gekoppeld. Zo werkt Milcobel hard aan het verbeteren van dataverzameling van duurzaamheidsdata van onze leden-melkveehouders en zal het hier in 2026 ook verder op inzetten. Hierbij zal de organisatie zich vooral focussen op het integreren van de dataprocessen met FrieslandCampina zodat de nodige data correct wordt verzameld om aan de nieuwe ESRS vereisten te voldoen. Bij het beoordelen van impacten, risico's en opportuniteiten legde Milcobel tijdshorizonten vast op korte (2025), middellange (2030) en lange termijn (tussen 2030 en 2050). In 2025 werd geen nieuwe DMA update uitgevoerd.

Dit is het vijfde en laatste duurzaamheidsverslag van Milcobel cv. Het omvat een overzicht van ons duurzaamheidsbeleid en een greep uit onze realisaties voor het boekjaar 2025 en is dus ook het eerste rapporteringsjaar zonder de entiteit YSCO. In de toekomst zal alle informatie voor deze entiteiten onder de rapporteringsscope van FrieslandCampina vallen.

Waar mogelijk hanteert Milcobel reeds bepaalde principes die in de CSRD-wetgeving zijn vervat. Zo is de opbouw van het verslag opgemaakt volgens de structuur die uit de materiële thema's van de dubbele materialiteit (DMA) als prioriteit werden geïdentificeerd. Om de complexiteit van het verslag te beperken werd ervoor gekozen nog niet alle rapportage – eisen per ESRS volledig op te nemen. Waar mogelijk werden metrische datapunten reeds verwerkt. Narratieve delen die herhaling bevatten of confidentiële informatie met betrekking tot strategische beslissingen werden uitgesloten van dit verslag.

Dit verslag dient ook als voortgangsverslag over de uitvoering van de tien principes van het Global Compact van de Verenigde Naties. Duiding van deze principes en referentie naar de relevante voortgangs-rapportage is terug te vinden in het hoofdstuk Goed Bestuur. In dit verslag duiden we eveneens hoe we bijdragen aan de VN-doelstellingen voor duurzame ontwikkeling. Deze worden aangeduid met het relevante icoon in de relevante verslagrubrieken.

Extra info en contact

Voor **vragen over dit verslag** kan u contact opnemen met

Corporate affairs en communicatie:
kathleen.desmedt@frieslandcampina.com

Group Sustainability Manager:
geert.janssens@frieslandcampina.com

Storyline en tekst: in samenwerking met Studio D

Design: Typografics

Datum publicatie: april 2026

FC Milcobel Belgium bv
Fabriekstraat 141
9120 Beveren-Kruibeke-Zwijndrecht
www.frieslandcampina.com
www.milcobel.com

GRI content index

Gebruiksverklaring		Milcobel rapporteert in overeenstemming met de GRI-normen voor de periode 01/01/2024-31/12/2024.			
GRI 1 gebruik		GRI 1: Foundation 2024			
Relevante GRI Sector Standard(s)		Niet van toepassing			
GRI norm	**Bekendmaking**	**Referentie**	**Weglating**		
			Weggelaten norm	**Reden**	**Duiding**
Algemene bekendmakingen					
GRI 2: Algemene bekendmaking 2021	2-1 Organisatorische details+B9:E38	p.10, p.17			
	2-2 Entiteiten opgenomen in de duurzaamheidsrapportering	p.12-13			
	2-3 Verslagperiode, frequentie en contactpunt	p.10-19			
	2-4 Aangepaste verstrekking van inlichtingen	p.33-36			
	2-5 Externe borging	Dit verslag heeft geen externe borging			
	2-6 Activiteiten, waardeketen en andere zakelijke relaties	p.25-27			
	2-7 Werknemers	p. 6,11, p.64-65			
	2-8 Medewerkers die geen werknemer zijn	niet van toepassing	Medewerkers die geen werknemer zijn	Informatie niet beschikbaar/ onvolledig	
	2-9 Bestuursstructuur en samenstelling	p.15-17			
	2-10 Benoeming en selectie van het hoogste bestuursorgaan	p.17			
	2-11 Voorzitter van het hoogste bestuursorgaan	p.17			

	2-12 Rol van het hoogste bestuursorgaan bij het toezicht op het impactbeheer	p.17			
	2-13 Delegatie van verantwoordelijkheid voor impactbeheer	p.17			
	2-14 Rol van het hoogste bestuursorgaan bij duurzaamheids-verslaggeving	p.17			
	2-15 Belangenconflicten	p.78 en via https://milcobel.com/files/media_files_lang_00030_doc.pdf			
	2-16 Mededeling van kritische punten van zorg	Niet opgenomen	Mededeling van kritische punten van zorg	Informatie niet beschikbaar/ onvolledig	
	2-17 Collectieve kennis van het hoogste bestuursorgaan	p.18-19			
	2-18 Evaluatie van de prestaties van het hoogste bestuursorgaan	Niet opgenomen	Evaluatie van de prestaties van het hoogste bestuursorgaan	Vertrouwelijk-heids-beperkingen	
	2-19 Bezoldigingsbeleid	p.53			
	2-20 Proces voor de bepaling van de bezoldiging	p.62			
	2-21 Totale jaarlijkse vergoedingsverhouding	Niet opgenomen	Jaarlijkse totale vergoedingsratio	Vertrouwelijk-heids-beperkingen	
	2-22 Verklaring inzake de strategie voor duurzame ontwikkeling	p. 23-29			
	2-23 Beleidsverbintenissen	p.32, p.78			
	2-24 Verankering van beleidsverbintenissen	p.32, p.78			

	2-25 Processen om negatieve impact te herstellen	p.79-81			
	2-26 Mechanismen om advies in te winnen en bezorgheid te uiten	p.25-26, p.79-81			
	2-27 Naleving van wet- en regelgeving	p.74-81			
	2-28 Lidmaatschap verenigingen	p.22, p.78			
	2-29 Benadering van stakeholderengagement	p.21-24,p.29-30 p.26-27			
	2-30 Collectieve arbeidsovereenkomsten	p.64-65			
Materiële onderwerpen					
GRI 3: Material thema's 2021	3-1 Procedure voor het bepalen van materiële thema's	p.23-27			
	3-2 Lijst van materiële thema's	p.25			
MILIEU					
Klimaatverandering en energie: stap voor stap werken aan klimaattransitie doorheen onze waardeketen					
GRI 3: Materiële thema's 2021	3-3 Beheer van materiële thema's	p.36-49			
GRI 305: Emissions 2016	305-1 Directe GHG emissies (Scope 1)	p.37-39			
	305-2 Indirecte GHG emissies uit energie (Scope 2)	p.33-34			
	305-3 Andere indirecte GHG emissies (Scope 3)	p.33-34			
	305-4 Intensiteit van GHG emissie	Niet opgenomen	Intensiteit van GHG emissie	Informatie niet beschikbaar/ onvolledig	
	305-5 Reduction of GHG emissions	p.35-39			

GRI 302: Energie 2016	302-1 Energieverbruik binnen de organisatie	p.37-39			
	302-2 Energieverbruik buiten de organisatie	p.39			
	302-3 Energie-intensiteit	p.37-38			
	302-4 Vermindering van het energieverbruik	p.37			
	302-5 Vermindering van de energiebehoefte van producten en diensten	p.37			
Water					
GRI 3: Materiële thema's 2021	3-3 Beheer van materiële thema's	p.36-39			
GRI 303: Water en afvoervloei-stoffen 2018	303-1 Interacties met water als gedeelde hulpbron	p.40-42			
	303-2 Beheer van de effecten van waterlozingen	p.40-42			
	303-3 Afname van water	p.40-42			
	303-4 Lozing van water	p.40-42			
	303-5 Waterconsumptie	p.40-42			
Positieve biodiversiteitsimpact bij melkveebedrijven en stimuleren van actief natuur- en landschapsbeheer					
GRI 3: Materiële thema's 2021	3-3 Beheer van materiële thema's	p.36-45			

GRI 101: Biodiversiteit 2024	101-1 Beleidsmaatregelen om biodiversiteit te stoppen en om te keren	p.43			
	101-2 Beheer van de impact op biodiversiteit	p.43			
	101-3 Toegang en eerlijke verdeling van voordelen	Niet opgenomen	Toegang en eerlijke verdeling van voordelen	Informatie niet beschikbaar/ onvolledig	
	101-4 Identificatie van de biodiversiteitimpact	p.44			
Materialen en afval					
GRI 3: Materiële thema's 2021	3-3 Beheer van materiële thema's	p.27, p.36, p.44-45			
GRI 306: Afval 2020	306-1 Afvalproductie en aanzienlijke afval-gerelateerde effecten	p.44-46, p.48-50			
	306-2 Beheer van significante afvalgerelateerde effecten	p.44-50			
	306-3 Gegenereerd afval	p.50			
	306-4 Gescheiden afval voor hergebruik, recyclage of recuperatie	p.50			
	306-5 Gestort of verbrand afval	p.50			
SOCIAAL					
Met aandacht voor onze werknemers					
GRI 3: Materiële thema's 2021	3-3 Beheer van materiële thema's	p.51			
GRI 401: Werkgelegen-heid 2016	401-1 Nieuwe werknemers en personeelsverloop	p.62			
	401-2 Uitkeringen aan voltijdse werknemers die niet worden verstrekt aan tijdelijke of deeltijse werknemers	p.53-54			

GRI 403: Veiligheid en gezondheid op het werk 2018	403-1 Systeem voor het beheer van de veiligheid en de gezondheid op het werk	p.55-60			
	403-2 Gevarenidentificatie, risicobeoordeling en incidentonderzoek	p.55-60			
	403-3 Arbeidsgeneeskundige diensten	p.59			
	403-4 Werknemersparticipatie, consulatie en communicatie inzake veiligheid en gezondheid op het werk	p.65			
	403-5 Werknemersopleiding in veiligheid en gezondheid op het werk	p.70			
	403-6 Bevordering van de gezondheid van de werknemers	p.59			
	403-7 Voorkomen en beperken van arbeidsgezondheids- en veiligheidsrisico's die direct verband houden met zakelijke relaties	p.58			
	403-8 Werknemers gedekt door een systeem voor het beheer van de veiligheid en gezondheid op het werk	p.58			
	403-9 Arbeidsongevallen	p.58-59			
GRI 404: Opleiding en educatie 2016	404-1 Gemiddelde trainingsuren per jaar per werknemer	p.62			
	404-2 Programma's voor het opwaarderen van werknemersvaardigheden en hulpprogramma's voor overgangsbijstand	p.60-63			

GRI 405: Diversiteit en gelijke kansen 2016	405-1 Diversiteit in bestuurs-organen en het personeels-bestand	p. 20-21, p.64			
GRI 406: Non-discriminatie 2016	406-1 Gevallen van discriminatie en genomen corrigerende maatregelen	p.64			
Zorg voor medewerkers in de waardeketen					
GRI 3: Materiële thema's 2021	3-3 Beheer van materiële thema's	p.65-67			
Milcobel 1 geen GRI disclosure	Zorg voor onze leden-melkveehouders	p.67			
GRI 408: Kinderarbeid 2016	408-1 Activiteiten en leveranciers met significant risico op incidenten van kinderarbeid	p.67, p.78			
We leveren producten op maat voor onze klanten, lekker, veilig en innovatief					
GRI 3: Materiële thema's 2021	3-3 Beheer van materiële thema's	p.68			
GRI 416: Gezondheid en Veiligheid van Klanten 2016	416-1 Beoordeling van de gezondheid- en veiligheidsimpact van de producten en diensten	p.68-69			
Milcobel 2 geen GRI disclosure	Een klantenrelatie, gebouwd op langetermijn vertrouwen en service	p.72-73			
GOVERNANCE					
Goed Bestuur					
GRI 3: Materiële thema's 2021	3-3 Beheer van materiële thema's	p.74-75			
Milcobel 2 geen GRI disclosure	Regels voor goed bestuur en zakelijk gedrag	p.76-77			
Hoe we in de praktijk omgaan met fraude en corruptie-gevoelige thema's					
GRI 3: Materiële thema's 2021	3-3 Beheer van materiële thema's	p.78-79			

GRI 205: Anti-corruptie 2016	205-1 Op corruptierisico's gecontroleerde activiteiten	p.79-80			
	205-2 Communicatie en training over anticorruptiebeleid en -procedures	p.81			
Relaties met leveranciers en betalingspraktijken in het kader van een gezond financieel beheer					
GRI 3: Materiële thema's 2021	3-3 Beheer van materiële thema's	p.82			
GRI 204: Inkooppraktijken 2016	204-1 Aandeel van de uitgaven aan lokale leveranciers	p.82-83			





Milcobel