Zin in de toekomst

Het gesprek met Kris Lambrecht, HR-director bij Milcobel, over hoe visie, waarden, gedegen leiderschap en zingeving een wezenlijke invloed hebben op het aantrekken en behouden van gemotiveerde medewerkers, draaide al snel uit op een boeiende geschiedenisles over de productie en verwerking van melk over de laatste twee eeuwen heen.

TEKST: **OLIVIER VAN DEN BROECKE,** SBS SKILL BUILDERS

Milcobel, ontstaan in 2004 door de fusie van twee grote melkcoöperaties (BZU en Belgomilk), is een bedrijf dat stoelt op een lange traditie toen in de negentiende eeuw in zowat elk dorp boeren zich verenigden en zochten naar manieren om hun melk langer houdbaar te houden door ze te herwerken naar verschillende soorten zuivelproducten. Deze dorpen hadden elk hun eigen melkerij, van belang voor de lokale omgeving en boer. (nvdr reden waarom je in heel wat steden en dorpen tot op vandaag wel eens door een 'melkweg' rijdt)

Een ambachtelijke kleinschaligheid die met het verlopen van de jaren en decennia economisch niet aan te houden was, waardoor de boeren zich steeds verder verenigden, consolideerden en professionaliseerden. Kleine regionale melkverwerkende bedrijfjes ontstonden, zich gaandeweg steeds meer specialiserend (kaas, boter, ijs, yoghurts, melkpoeder, ...) en verder verenigend.

Dit resulteerde eind twintigste eeuw in enkele grotere melkverwerkende kmo's, elk met hun eigenheid, maar nog altijd regionaal verankerd (Langemark, Moorslede, Brugge, Kallo en Schoten). Ze waren intussen verenigd onder twee grote spelers op de melkmarkt, Belgomilk en de Belgische Zuivel Unie (BZU).

Coöperatief model

Met de fusie in 2004 ontstond uiteindelijk het bedrijf dat we op vandaag kennen. Het bedrijf dat de melk van zo'n 2.800 melkveebedrijven (verspreid over België, Nederland, Frankrijk en Luxemburg) ophaalt, verwerkt en commercialiseert. Een bedrijf dat behoort tot de selecte groep van 36 bedrijven in België die een omzet van meer dan een miljard euro weten te realiseren.
De organisatie en de activiteiten van dit bedrijf berusten nog altijd op het coöperatieve model, waar het ooit mee begonnen is.

De melkveehouders leveren niet alleen de melk maar zijn tegelijk ook aandeelhouders van het bedrijf. Op basis van zowel operationele als commerciële excellentie streven ze naar de garantie van een duurzame afzet van hun melk.

Positief aan dit bedrijf is dat de aangesloten boeren, naast een 'faire' melkprijs, ook een afnamezekerheid hebben, iets wat ze bij zuivere commerciële contracten met zuivelbedrijven niet altijd krijgen.

Met de fusie kwamen intussen ook heel wat uitdagingen naar boven die een grondige transformatie van HR vereisten. De vele kleinere en regionaal verankerde kmo's deden elk hun ding en van een uniforme efficiënte aanpak was niet altijd sprake. Hierdoor liepen ze veel synergieën eenvoudigweg mis.

Reorganisatie

Een eerste fase tot reorganisatie drong zich op waarbij de structuur van het bedrijf werd aangepakt. De vroegere regionale opdeling werd losgelaten en er werden drie businessunits opgericht (Consumer Products, Dairy Products and Ingredients, Roomijs) ondersteund door verschillende centrale corporate support services, waaronder HR.

Een aanpak die loonde want jaar na jaar slaagde Milcobel erin om het aantal liter melk dat verwerkt werd te doen stijgen (nvdr. bijna een verdubbeling op vier jaar tijd) terwijl de vaste kosten gelijk bleven. Gevolg: de performantie van het bedrijf nam significant toe.

Over alle vestigingen heen werden intussen met een kordaat proces van convergentie gemeenschappelijke HR-policies en -procedures uitgewerkt die,

alhoewel centraal aangestuurd, door alle plaatselijk HR-verantwoordelijken overal wordt opgevolgd.

Met deze toegenomen performantie en mature bedrijfsprocessen kreeg Milcobel een extra troef in handen om een gedragen en unieke employer branding neer te zetten voor potentiële nieuwe medewerkers. De combinatie van een groot Belgisch bedrijf met een bewezen performante rendabele aanpak en met de ethiek van het unieke economische model van een coöperatieve organisatie, trekt steeds meer medewerkers aan die belang hechten aan zingeving en matchen van waarden. Duurzaamheid, lokale verankering en maatschappelijk belang (we doen het voor de boer) blijken hier geen loze woorden te zijn en gaan bovendien hand in hand met rentabiliteit en de economische realiteit.

Het interne engagement en ambassadeurschap van de eigen medewerkers zijn meegegroeid in dit verhaal en vormen vandaag een krachtige basis voor Kris en zijn team om nadrukkelijk in te zetten op een continu proces van human talent management.

Een beleid dat zorgt dat zowel de organisatie, de medewerker als de boer gewapend zijn voor de toekomst.

Kris Lambrecht studeerde in 1997 af als bedrijfspsycholoog aan de Ugent, is gehuwd met Veerle, specialiste in de neus-, keel- en oorziekten, gelaat- en halschirurgie, papa van twee dochters en sinds 2014 als HR-director aan de slag bij Milcobel.
Voordien was hij onder meer acht jaar lang senior HR-manager Belgium bij Alpro en drie jaar HR-businesspartner bij Philips. Zijn loopbaan startte hij ooit als researcher bij VanRam Associates. In zijn vrije tijd durft hij wel al eens de loopschoenen aan te trekken of op een fiets te kruipen.

Kris Lambrecht
HR-director Milcobel

Vraag van Bruno Tindemans aan Kris Lambrecht:

"Merkt Milcobel bij het aantrekken van nieuwe beloftevolle medewerkers dat bijleren en continue ontwikkeling hoog op hun verlanglijstje staan en zo ja, hoe spelen jullie hier op in?"

Kris Lambrecht. "Dat merken we inderdaad. Jong afgestudeerden maken hun werkgeverskeuze (want zo liggen de kaarten vandaag) op basis van veel meer criteria dan alleen het salaris. Enkele jaren geleden was het credo al 'Tijd is het nieuwe geld'. Deze doelgroep wil veel bewuster omgaan met de work-lifebalans. En dat geldt ook voor de kansen om zich verder te ontplooien bij de werkgever.
Wij zijn ondertussen zo ver bij Milcobel dat we in onze 'employer propositie' uitgaan van een marktconforme verloning, een ambitieuzer aanbod op vlak van work-lifebalans en deeltijds werken en een ambitieus voorstel op vlak van groei en persoonlijke ontwikkeling.
Die persoonlijke ontwikkeling is niet zomaar een verlenging van het schoolse leren. Vaak hebben de medewerkers de schoolbanken na een totale schooltijd van 20 jaar en zelfs meer volledig gezien en willen ze vooral 'impact': iets concreet bijdragen en betekenen; mee het concrete verschil helpen maken op een project..... Niet nog maar eens meelopen, luisteren en leren, maar effectief zelf mogen doen. Met onze relatief vlakke organisatie met beslissingscentrum in België, krijgen ze die impact bij Milcobel vanaf dag 1. Met de nodige ondersteuning en omkadering uiteraard, maar ze leren dus terwijl ze volop zelf verantwoordelijkheden kunnen en mogen nemen. De toenemende autonomie is in ons young graduateprogramme steevast de factor die ze als de meest motiverende beschouwen in de tewerkstelling bij Milcobel.