

Ook de particulieren besteden via 'Het AZB' in twee afleveringen aandacht aan deze lezing, voornamelijk bestaande uit commentaar Zie afzonderlijk artikel hier over!

De taak van de Landbouwcoöperatie en van hare' leiders

door Prof. Dr. G. MINDERH0UD², Wageningen.

Twee voordrachten, gehouden op 24 April en 8 Mei 1929 voor bestuursleden en beheerders der fabrieken, aangesloten bij den Bond van Coöp. Zuivelfabrieken in Friesland.

Mijne Heren,

Tegen de aanvaarding van de uitnodiging van Uw bestuur om hier een tweetal voordrachten over de coöperatie in de landbouw te houden, had ik aanvankelijk twee grote bezwaren.

Immers ieder Uwer kent de coöperatie door en door; beter dan ik misschien, omdat U er dagelijks mee te maken hebt. Wat zou ik hier, in dit gezelschap, in een provincie, waar het aan voorlichting nooit heeft ontbroken, voor nieuws kunnen vertellen. Dit was mijn grootste bezwaar.

Het tweede was, dat ik eigenlijk niet ben een coöperator „door dik en dun”, iemand, die in staat is met overtuiging de stelling te verdedigen, dat de maatschappelijke verhoudingen sterk in gunstige zin gewijzigd zouden worden, indien slechts aan de coöperatie een ruimere uitbreiding werd gegeven.

Wel erken ik volmondig, dat de coöperatie in de laatste 40 jaar aan de landbouw enorme voordelen heeft bezorgd, voordelen, die zonder toepassing van coöperatie zeker niet in die mate zouden zijn bereikt. Eveneens ben ik overtuigd, dat een achteruitgang van de coöperatie voor de landbouw zeer ernstige gevolgen zou hebben, doch aan de anderen kant heb ik de bezwaren, die de toepassing van coöperatie in verschillende gevallen heeft gehad, van zo dichtbij meegemaakt, dat ik tot de conclusie ben gekomen, dat toepassing der coöperatie zeker niet onder alle omstandigheden kan worden aangeraden en dat aan bepaalde voorwaarden moet worden voldaan, zal het resultaat aan de verwachtingen der coöperatoren beantwoorden.

Ter verklaring van dit standpunt mag dienen, dat ik gedurende 15 jaar werkzaam ben geweest in de prov. Groningen. Daar heb ik meegemaakt de periode kort vóór de oorlog, toen er aan de vlucht der coöperatie geen einde scheen te komen, toen de ene coöperatieve fabriek na de andere verrees, zodat er vlak vóór de oorlog niet minder dan 6 coöperatieve aardappelmeelfabrieken gebouwd, of van particulieren overgenomen werden, terwijl er bovendien 2 zeer grote kartonfabrieken en een reusachtige suikerfabriek in aanbouw waren toen de oorlog uitbrak.

Gedurende de oorlogsjaren is daarop de uitbreiding en omzetting van tal van kleine boterfabriekjes tot moderne zuivelfabrieken gevolgd.

Doch daarna ben ik getuige geweest van tal van rampen, welke de coöpererende Groninger boeren troffen. Ik wil slechts in herinnering brengen, hoe verschillende aardap-

¹ In de tekst spelling iets aangepast: hare= haar; den=de; zoo=zo; koopen=kopen, mede=mee, enz.

² Prof. Minderhoud was 'vroeger' secretaris der Groninger Maatschappij van Landbouw

pelmeelfabrieken moesten worden gereorganiseerd, terwijl die te Oostwold, waarbij ook Friezen betrokken waren, moest worden geliquideerd; ook in de coöperatieve kartonindustrie bleken zeer pijnlijke saneringen nodig, terwijl ik uit de zuivelindustrie slechts behoef te wijzen op de reorganisaties van de reusachtige zuivelfabriek te Bedum, en van die te Marum, en op het **faillissement van „Stad en Lande”**, bij welke laatste twee gevallen de Friezen de Groningers krachtig hebben gesteund.

Als ik aan dit alles nog toevoeg de liquidatie der Coöp. Groninger Zaaftelersvereniging, heb ik een aantal pijnlijke gebeurtenissen gememoreerd, die de Groninger boerenstand verscheidene miljoenen guldens hebben gekost en die verschillende Groninger coöperatoren financieel hebben geruïneerd. Ik heb de **coöperatie-moeheid** der Groningers in de laatste jaren ondervonden en ik heb deze kunnen begrijpen en billijken.

Als ik dan ook niet ben een coöperator door dik en dun, dan heb ik daarvoor, naar ik meen, gegronde redenen.

Mogelijk denken velen van U op dit oogenblik: „maar wat doet die man dan hier”. Dat er vele ongelukken met de coöperatie zijn geweest, weet ieder. Wij moeten juist iemand hebben die de wankelmoedige weer een hart onder de riem steekt! Een dergelijke gedachtegang zou ik mij zeer goed kunnen begrijpen.

Immers ik behoor tot degenen, die van oordeel zijn dat er te veel eenzijdig de lof der coöperatie is gezongen, dat er te veel op de coöperatie is getoast, dat daardoor velen de nuchtere werkelijkheid wel wat al te veel uit het oog hebben verloren en verwachtingen hebben gewekt, die niet verwezenlijkt konden worden.

Ik geloof, dat deze „coöperatoren door dik en dun”, door de ogen te doen sluiten voor de bezwaren en gevaren, welke toepassing der coöperatie kan mee brengen, de boerenstand grotere diensten hadden kunnen bewijzen; dat wezenlijk voordeel van bijeenkomsten als deze, waarin wij hier samen zijn, slechts kan worden verkregen door in besloten kring samen na te gaan, welke voordelen de coöperatie de boerenstand heeft gebracht, aan welke moeilijkheden en gevaren deze bloot staat en wat er gedaan kan worden, om deze moeilijkheden te overwinnen en de bezwaren en gevaren tot een minimum te reduceren.

En voorts welke mogelijkheden er onder bepaalde voorwaarden en omstandigheden nog voor de coöperatie open liggen. Zo opgevat kunnen besprekingen als deze m.i. nut afwerpen en enigmater bijdragen tot de bevordering van de landbouw en van de belangen van diegenen, die er een bestaan in vinden.

Daar het bestuur van de Bond zich met deze opvatting kon verenigen en waar ik mij hoofdzakelijk heb bezig te houden met de coöperatie in de zuivelbereiding, heb ik de uitnodiging gaarne aanvaard.

Ik zal U dan geven mijn persoonlijke opinie, eerlijk en onomwonden. Het feit, dat ik Friesland en de Friesche toestanden maar zeer oppervlakkig ken, heeft, naast een voor de hand liggend bezwaar, dit kleine voordeel, dat men eerder zal willen aannemen, dat, waar ik kritiek uitoefen, deze bedoeld is zuiver als opbouwende kritiek, dat ik nergens bepaalde personen op het oog heb en dat het mij uitsluitend te doen is om de zaak, die ook mij lief is, n.l.: de landbouw en de boerenstand zo mogelijk vooruit te brengen.

Ik ben overtuigd, dat daarbij de coöperatie niet kan worden gemist. Want na alles wat ik van de coöperatie in de landbouw heb gezien en ondervonden, ben ik, zoals ik zo-even

reeds opmerkte, de mening toegedaan, dat deze van onberekenbaar nut voor landbouw en boerenstand is geweest. Dat zij niet alleen materieel voordeel heeft teweeg gebracht, doch dat de sociale positie der boeren er door op een hoger plan is gekomen, zodat het weinig minder dan een ramp zou zijn, indien het oude geslacht der overtuigde coöperatoren langzaam zou uitsterven en onvoldoend zou worden aangevuld door jongeren, als gevolg waarvan de coöperatie dus zou gaan lijden aan bloedarmoede.

De beste wijze om dit te voorkomen is m.i. de geschiedenis der coöperatie na te gaan, lessen trekkende zowel uit de gunstige als uit de ongunstige ervaringen, welke zijn opgedaan. Dan getracht zich een zo duidelijk mogelijk beeld te vormen van de werkelijkheid, om vervolgens na te gaan, of het mogelijk is met voorzichtigheid en beleid verder voort te gaan in de genoemde richting.

Ik zei zo-even reeds, dat ik daarbij de eenzijdig enthousiaste, met vele idealen gezegende, doch van nuchtere zakelijkheid te schraal voorziene coöperatoren niet als de beste leidsmannen beschouw. Propaganda moet er op gericht zijn de boeren tot nadenken te brengen; hun te leren, dat zij verder moeten kijken dan hun neus lang is.

Coöperatie en coöperatie toch zijn twee!

Op het ene gebied is de toepassing er van veel gemakkelijker en minder riskant en is er daardoor veel meer kans op succes dan op het andere. Ik schaar mij, wat dit betreft, geheel aan de zijde van de heer **H. J. Frietema**, die in zijn boekje: „*Enige economische beschouwingen over de toepassing van Coöperatie*”, m.i. blijk geeft, zin te hebben voor de nuchtere werkelijkheid.

Men achtte de gevaren van onvoorzichtige toepassing van coöperatie niet te licht. Zelfs voor degenen, die uitsluitend met zuivelcoöperatie te maken hebben, is het geenszins onverschillig welke naam de coöperatie in het algemeen onder de boeren heeft.

De talrijke ongelukken, welke in Groningen op dit gebied zijn voorgevallen, hebben hun invloed ook tot Friesland uitgestrekt en de moeilijkheden, welke bij enkele Friesche aankooporganisaties min of meer ingrijpende reorganisaties noodzakelijk hebben gemaakt, hebben de **coöperatieschuwheid** ook voor de zuivelcoöperaties helpen uitbreiden. De massa der boeren generaliseert nu eenmaal. De *massa* maakt onvoldoende onderscheid tussen voorzichtig opgezette, door bekwame, behoedzame mannen geleide coöperaties en min of meer in 't wilde weg gestichte, door onvoldoend voor hun taak berekende mannen bestuurde en beheerde organisaties.

Elders gemaakte fouten, op ander gebied ondervonden tegenslagen, laten niet na ook de gemoederen van de Friesche boer te verontrusten, en hem ook wantrouwig te doen staan tegenover die verenigingen, waarbij alle waarborgen voor een actief, doch voorzichtig beheer en bestuur aanwezig zijn.

Voorzichtigheid bij de toepassing der coöperatie is m.i. een eerste eis voor haar vorderende bloei.

Want laat ik het hier met nadruk verklaren: de vele ongelukken, waarvan ik bij het begin van mijn voordracht gewaagde, zijn merendeels een gevolg van fouten, welke bij de toepassing zijn gemaakt, van fouten in de opzet; van het feit, dat beheer en/of bestuur waren toevertrouwd aan personen, welke niet voor hun taak berekend waren, een enkele maal zelfs aan oneerlijken.

Bovendien heeft onvoldoende contróle op het beheer er een rol bij gespeeld, terwijl slechts in de minderheid der gevallen de risico's, die ieder, die zaken doet, loopt, als oorzaak van de tegenslagen moeten worden beschouwd.

Al wat ik memoreerde, is slechts een waarschuwing om voorzichtig te zijn bij het beginnen van nieuwe coöperaties, om alle mogelijke maatregelen te treffen, opdat bij het beheer bekwaamheid aan voorzichtigheid wordt gepaard.
Geenszins mag er een veroordeling van de coöperatie in het algemeen in worden gezien.

Coöperatie betekent samenwerking.

Als twee personen samenwerken, zijn deze niet meer volkomen vrij, doch moet de een zich noodwendig naar de ander schikken.

Voor velen is dit *de* schaduwzijde van die samenwerking. Immers in onze samenleving is de eenheid de individu.

Ieder individu heeft eigen behoeften.

Honger en dorst, haat en liefde betekenen behoeften, die door ieder mens persoonlijk worden ondervonden. Geheel logisch vloeit uit dit feit dan ook het streven voort om persoonlijk bevrediging van die behoeften te verkrijgen.

Het eigenbelang, d.i. de zucht om met zo weinig mogelijk inspanning de grootste welvaart te verkrijgen, is de voornaamste drijfveer bij het economisch handelen van de mens.

Met dezen mens bedoel ik dan niet de mens, zoals wij hem gaarne zouden zien, zoals hij naar onze mening behoorde te wezen, doch geheel zakelijk: de mens zoals hij, met al zijn deugden en al zijn gebreken, in doorsnee heden ten dage is.

Vermoedelijk zal niemand *Uwer* dit, n.l. dat het eigen belang voor *dezulken* de voornaamste drijfveer is, willen ontkennen. Alleen mag ik groot *verschil van gevoelen* verwachten over de vraag, of men dit jammer moet vinden en moet trachten, deze verkeerde eigenschap der mensen te bestrijden, dan wel of men dit individualistisch streven moet beschouwen als de zekerste weg om te komen, tot de grootst mogelijke algemene welvaart, doordat als ieder mens zijn eigen belang zo goed mogelijk behartigt, juist daardoor ook het algemeen belang zo goed mogelijk wordt gediend.

In deze *volstrekten* zin zullen weinigen de laatste stelling willen onderschrijven. Ik zelf allerminst.

Maar daarom schuilt er wel *meer* dan een *grond* van waarheid in!

Is er iemand, die ontkent, dat het eigenbelang in de vorm van behartiging van de belangen van eigen persoon en eigen gezin, dat de zucht naar vrijheid van beweging daarbij, naar onafhankelijkheid, machtige drijfveren vormen bij het streven om zich in de maatschappij staande te houden en zo mogelijk vooruit te komen? Werkt ook niet de Friese boer het hardst en met de grootste toewijding en liefde, als hij weet, dat het resultaat van zijn werk in de eerste plaats hem en zijn gezin ten goede komt?

Maar is er aan de anderen kant iemand, die loochent dat ieder mens met duizenderlei banden is gebonden, niet alleen aan zijn gezin, doch ook aan zijn medemensen, aan zijn standgenoten, de overige boeren; ja, aan de gehele maatschappij?

Ontkent er iemand, dat er naast eigenbelang gemeenschappelijke belangen bestaan, waarmee niet slechts rekening moet worden gehouden, doch welke evengoed waard zijn

om te worden nagestreefd en waarbij dan noodzakelijkerwijs het eigenbelang wel eens moet wijken voor het gemeenschappelijk belang?

Ik geloof over de uitersten zijn wij het wel ongeveer eens. De vraag is meer *in hoeverre* het wenselijk is, dat de boer de behartiging van zijn belang toevertrouwt aan anderen, aan een organisatie, waarvan hij weliswaar lid is en waar hij een stem mee in het kapitaal heeft, doch waar hij zich toch zal moeten voegen naar de wil der meerderheid. Het is nu m.i. aan geen twijfel onderhevig, dat, als in onze moderne maatschappij iedere boer op eigen houtje ging arbeiden, of ploeteren of zwoegen, hij zeer binnenkort economisch een verloren man zou zijn.

Dit moge vroeger gekund hebben, thans gaat het niet meer.

En reeds meer dan 40 jaar geleden wisten de Friesche boeren dit al. Het is noodgedwongen geweest, dat men er in de 80er jaren er toe is overgegaan de oude gewoonte, om zelf zijn melk te verwerken, vaarwel te zeggen.

De treurige economische omstandigheden maakten het toen noodzakelijk, dat men een deel van zijn bedrijfsvrijheid prijs gaf en dat men de zuivelbereiding overliet aan anderen.

Het was eenvoudig een dwingende eis, om het hoofd boven water te kunnen houden. De kwaliteit der Friesche boter liet immers zeer veel te wensen over. Zij werd te Londen veel lager betaald dan de Deense. Fabriekmatige zuivelbereiding was toenmaals eis des tijd geworden.

Het getuigt zeker van zeer ruimen blik, dat reeds bij de aanvang der fabriekmatige zuivelbereiding bij verschillende boeren de overtuiging levendig was, dat men die fabriekmatige zuivelbereiding gezamenlijk, voor gemene rekening, moest uitvoeren, om er het volle profijt van te kunnen trekken.

Wel werden door niet-landbouwers fabrieken gesticht, waaraan de boer zijn melk kon verkopen, doch reeds toen zagen de voormannen in, dat de boeren zich aan handen en voeten zouden binden, indien zij uitsluitend waren aangewezen op die particuliere fabrieken.

Immers melk is een artikel, dat men dagelijks moet kunnen, afleveren, dat bovendien een vervoer over verre afstand bij de toenmalige vervoermiddelen zeer slecht verdroeg. Reeds door deze twee omstandigheden zouden de fabrikanten de boeren volkomen in de macht kunnen krijgen.

In veel gevallen belet de onderlinge concurrentie tussen de fabrikanten, dat deze hun grondstof te goedkoop inkopen. Doch waar het hier betrof melk, die spoedig bederft en die iedere dag opnieuw door de koeien geleverd wordt, zou de verleiding voor de fabrikanten, om de koppen bij elkaar te steken en aan de boeren de wet voor te schrijven, wel zeer groot zijn.

De boerenstand kan die pioniers der zuivelcoöperatie niet dankbaar genoeg zijn. Zij hebben hun collega's bewaard voor onderworpenheid aan fabrikanten en handelaars. Zij hebben tevens de stoot gegeven voor een rationele uitbetaling van de melk, voor de betaling per kg naar de „zuivelwaarde". Er is contrôle gekomen op de weeginrichting der fabrieken, op de bepaling der vetgehalten, enz. Men is tot de conclusie gekomen, dat de boer ook in zijn melkwinning en melkbewaring niet vrij gelaten kan worden, doch dat

ook ter wille van het gemeenschappelijk belang, n.l. de verkrijging van een zuivelproduct van hoge waarde, in dit opzicht voorschriften moeten worden gegeven.

Dit alles is slechts geleidelijk en na veel strijd tot stand gekomen. Ik ben overtuigd, dat, indien de coöperatie niet een machtige invloed op 't gebied der zuivelbereiding had gehad, deze verbeteringen niet of slechts uiterst langzaam ingang gevonden zouden hebben. Hij, die daaraan mocht twijfelen, denke maar eens aan de eeuwige strubbelingen tussen de consumptiemelk-leveranciers om de grote steden en de melkinrichtingen.

Het is, zoals ik zo-even zei, een strijd geweest, die de eerste coöperatoren te strijden hebben gehad en in die strijd zijn zij schouder aan schouder opgetrokken om het gemeenschappelijke doel te bereiken: verbetering van de bestaansvoorwaarden der boeren. Hun geloof in de overwinning en hun bezieling hebben hun uitwerking niet gemist; vooral niet, toen bleek, dat er succes kon worden behaald. Groot is de schare hunner volgelingen geworden. En ik kan mij levendig voorstellen, dat degenen, die deze periode hebben medegemaakt, aan de coöperatie een betekenis zijn gaan toekennen, welke verder gaat, dan die, welke zij in mijn ogen heeft.

De tijdsomstandigheden, de vooral na 1900 gestadig verbeterende conjunctuur, vooral voor de zuivelbereiding, welke in de nieuwe industriegebieden van Duitsland en Engeland een kapitaalkrachtig afzetgebied vond, hebben grote invloed gehad op de bloei der coöperaties.

Dit neemt niet weg, dat ieder, die de geschiedenis bestudeert, groot respect moet hebben voor wat door de ouderen onder U en door menigeen, die reeds uit Uw gelederen is heengegaan, in het belang van de Friesche boerenstand is bereikt.

Echter heeft de coöperatie te worstelen met een omstandigheid, die haar als een noodlot vergezelt, zonder haar ooit te verlaten, n.l. hiermee, dat iedere coöperatie in zich draagt de kiem om zich zelf overbodig te maken.

Zodra de coöperaties gesticht waren en zolang de mogelijkheid om nieuwe te stichten open blijft, is voldoende concurrentie tussen de particuliere fabrieken verzekerd en zij, die buiten de coöperatie blijven, profiteren er a.h.w. even goed van als degenen, die lid worden.

Dit is het zeer onaangename, doch niet te ontkennen feit. De buitenblijvers profiteren - in studententaal zou men zeggen „lopen klap" - en dragen geen risico; zij zijn vrijer dan de leden van een coöperatie, ontvangen evenveel melkgeld, daar de speculatieve fabriek haar prijzen op die van naburige coöperaties baseert en de aanwezigheid der coöperatieve fabrieken is voldoende waarborg voor een correcte behandeling der leveranciers door de speculatieve fabriek.

Iemand, die thans boer wordt, misschien nadat hij een boerderij zeer duur heeft moeten pachten, terwijl ouders en verwanten hem het kapitaal voor zijn inventaris hebben geleend en tegenover de landheer als borg optreden, zo iemand ziet zich nu in verschillende gevallen voor de keus gesteld, om óf lid van een coöperatie te worden, óf leverancier van een fabriek.

Is het nu zo verwonderlijk, dat bij verschillenden de neiging bestaat om het laatste te doen en daardoor hun vrijheid te behouden?

Men mag het afkeuren, te verklaren is het verschijnsel wel. Wat kan ter bestrijding of voorkoming er van gedaan worden?

Een afdoend antwoord kan ik op deze vraag tot mijn spijt niet geven.

Het is nu eenmaal zoals het Kamerlid Weitskamp eens zei: Als ergens een grintweg komen moet in plaats van een zandweg, moest men de nieuwen weg eigenlijk naast de ouden leggen en de oude weg laten bestaan, om ieder jaar in het natste deel van de herfst de mensen te dwingen gedurende een week de oude weg weer te gebruiken. Met hoeveel liefde zouden zij daarna de door de nieuwen weg verhoogde waterschapslasten betalen!

Als alle coöperaties eens verdwenen, hoe spoedig zou de noodzakelijkheid blijken ze weer op te richten!

Alles goed en wel, zegt echter de jonge huurder, doch de coöperaties zijn er eenmaal; ik heb te zorgen voor mijn gezin en voor mijn verplichtingen. Zonder noodzaak ga ik geen nieuwe verplichtingen aan.

Mocht dit verschijnsel van grotere omvang worden, dan kan het voor de coöperatie gevaarlijk worden, want de gelederen der ouderen worden jaarlijks dunner.

Er moet daarom m.i. op worden gewerkt om vooral aan *de jongeren* duidelijk te maken, wat zij also aan de coöperaties te danken hebben en hoe de toestand zou zijn, als de coöperaties er eens niet waren.

De voorbeelden daarvan liggen voor het grijpen. Het doel van de particulieren fabrikant is louter zoveel mogelijk geld te verdienen. Als de particuliere fabrikant de belangen der boeren *ook* behartigt, doet hij dat net zo lang als zijn eigen belang daardoor het meest wordt gebaat en geen dag langer.

Daarvan mag men de fabrikanten geen verwijt maken. Integendeel. Het zou onlogisch zijn, indien zij anders handelden.

In het belang van de boerenstand moet dus iedere goedwerkende coöperatie in stand blijven en geregeld toevoer van vers bloed in de vorm van nieuwe leden ontvangen.

Dit gemeenschappelijk belang der boeren dient reeds aan de plattelandsjeugd duidelijk te worden gemaakt.

In landen, waar de coöperatie veel meer betekent dan bij ons, in Denemarken bijv., wordt aan de aankomende boerenzoons en -dochters de economische en sociale betekenis der coöperatie a.h.w. met de paplepel ingegeven.

Uw Bondsbestuur heeft reeds het initiatief genomen voor het houden van een serie lezingen voor jongeren. Een zeer loffelijk streven.

Ik heb mij echter afgevraagd, of op dit terrein niet wat verder kan worden gegaan; want zal de coöperatie blijvend bloeien, dan dient voor alle jonge boeren het onmisbare daarvan volkomen duidelijk te zijn.

Hoe dit bereikt kan worden, is niet in algemene termen te zeggen. Doch waar de kans bestaat het nut en de betekenis der coöperatie voor jongeren te doen behandelen in de vorm van een voordracht door een landbouwonderwijzer, een bestuurslid of een beheerder van een fabriek, dient die gelegenheid telkens te worden benut.

Ik zou echter verder willen gaan. Wij kennen door het Rijk gesubsidieerde cursussen in paarden- en rundveekennis, welke door veeartsen worden gegeven; wij kennen cursussen in het boekhouden en voor de meisjes in het naaien en het koken. Waarom zou men geen cursussen kunnen stichten over de coöperatie in de landbouw, over wat zij tot stand bracht en over wat men zonder haar zou missen?

Dergelijke cursussen - ik herhaal het - zou ik gegeven willen zien voor aankomende jongens en meisjes. De fabriek zou ze bij elkaar moeten brengen. Uw Bond zou voor de nodige leerkrachten, die de stof natuurlijk op zeer eenvoudige wijze zouden moeten behandelen, kunnen zorgen. Ik zou daarvan geen propagandacursussen willen maken, doch onderwijscursussen, waar afzet, verwerking en aankoop van landbouwproducten worden behandeld. Ontwikkelingscursussen op economisch gebied dus.

Daar, waar men van coöperatieschuwheid nog geen hinder ondervindt, gelieve men te bedenken, dat voorkomen ook in deze beter dan genezen is! Daarnaast ken ik grote betekenis toe aan de geregelde dagelijkse omgang van bestuursleden en directeurs met de leden en ook met niet-leden.

Ik heb mij vaak verbaasd over de invloed, die de particuliere handel en particuliere fabrieken door hun agenten, reizigers, commissionairs, of hoe men deze mensen wil betitelen, kunnen uitoefenen op de stemming der boeren.

Deze personen komen regelmatig bij de boeren aan huis, laten geen gelegenheid voorbijgaan om - zij het ook terloops - iets ongunstigs over de coöperaties mee te delen en deze kleine, regelmatig toegediende, hoeveelheden gif missen - dit is althans mijn ervaring, elders opgedaan - in vele gevallen haar uitwerking niet.

Nu mag het waar zijn, dat de mensen in het algemeen eerder de kwade dan de goede dingen van hun organisatie geloven, dit neemt niet weg, dat ik grote betekenis hecht aan een met takt toegepaste campagne van „huisbezoek" bij boeren die geheel, of min of meer afzijdig staan van de coöperatie.

Het is wellicht geen aangenaam werk, dat ik op de schouders van ieder Uwer wil leggen, maar desalniettemin is het in mijn ogen buitengewoon nuttig.

Wanneer ik in mijn vroegere werkkring van secretaris der Groninger Maatschappij van Landbouw misverstanden uit de weg moest ruimen, moeilijkheden uit de wereld moest helpen, heb ik mij er altijd wél bij bevonden, de ontevreden of *lakschen* in eigen huis op te zoeken en het verdedigen van een goede zaak is mij daar altijd heel wat gemakkelijker gevallen dan bijv. in een vergadering. Want het is heel wat gemakkelijker iemand onder 4 ogen tot andere mening te brengen dan in het publiek!

In het publiek erkent men niet gaarne ongelijk; daar gaat men niet gauw over stag. En bovendien zijn er tal van boeren, die in het publiek hun motieven niet naar voren kunnen of willen brengen.

Men krijgt in de ledenvergadering dus geen gelegenheid hun bezwaren te weerleggen, of aan deze tegemoet te komen. Maar indien deze personen gaan morren of misschien zelfs kankeren, kan de goede geest der leden er zeer door worden geschaad.

Dergelijke personen dienen aan huis te worden bezocht en in een gemoedelijk gesprek dient naar de beste oplossing te worden gezocht.

Dit acht ik vruchtbaar werk, want heus er bestaan zoveel misverstanden in onze samenleving!

De coöperatie is opgebouwd uit mensen. Dit is enerzijds haar kracht, doch anderzijds haar zwakheid, zoals ik in mijn, volgende voordracht hoop aan te tonen. Hier wil ik er alleen nog van zeggen, dat het bewaren van een goede geest, van een geest van vertrouwen in bestuur en directeur, evenveel waard is als de werving van nieuwe leden. Van tevredene, in de zaak en in haar leiding vertrouwen stellende leden gaat zelf een grote werfkracht uit.

Om met succes een beroep te kunnen doen op het solidariteitsbeginsel, op het gevoel van saamhorigheid, dat ongetwijfeld ook onder de boeren van ons land - en zeker in Friesland - leeft, is het echter nodig, dat men een goede zaak komt bepleiten.

En dan is het in mijn ogen geenszins voldoende, dat men kan aantonen, dat de fabriek met haar melkgeld kan meekomen.

Dan dient in de eerste plaats vast te staan, dat het risico, dat de jonge boer door toetreding tot de coöperatie op zich laadt, zo gering mogelijk is.

Ik reken het risico, verbonden aan het lidmaatschap van een goed opgezette, voorzichtig beheerde en door bekwame personen geleide coöperatieve zuivelfabriek, gaarne tot het normale bedrijfsrisico, dat ieder boer loopt. Ik beschouw deze coöperatie gaarne als een noodzakelijk verlengstuk van het veehoudersbedrijf, als men wil, als een onderdeel van het beroep.

Ik aanvaard voor een gewone dorpszuivelfabriek, die uitsluitend boter en kaas maakt, het risico, dat verbonden is aan de onbeperkte aansprakelijkheid van de leden.

Echter.....met enige reserves!

Vast dient te staan, dat de financiële positie der vereniging gezond is en dat door een conservatief financieel beheer de vereniging gezond moet blijven. Daarom dient in de statuten bijv. te zijn vastgelegd, welk bedrag jaarlijks *ten minste* zal worden afgeschreven en gereserveerd. Deze bedragen moeten zodanig zijn, dat de vereniging financieel sterk wordt en blijft, zodat zelfs financiële tegenslagen, die ieder, die zaken drijft, wel eens krijgt, uit de reserves kunnen worden bestreden.

Ik weet zeer goed dat men, door op het melkgeld iets meer in te houden, dan overeenkomt met de achteruitgang der fabriek, aan de tegenwoordige leden iets onthoudt, ten bate van de toekomstige leden en dat daarin, vooral waar de meerderheid der leden uit pachters bestaat, een onredelijkheid kan worden gezien.

Ik weet ook zeer goed dat de meerderheid der leden niets moet hebben van ruime afschrijving en reserveringen, maar ik ben overtuigd dat een bestuur, dat in dezen toe zou geven aan een dergelijke meerderheid, zeer verkeerd handelt.

Het bestuur moet verder kijken dan de leden. Voor het bestuur moet gelden „Safety first”. (Veiligheid in de eerste plaats.)

Bij veiligheid is de vereniging en zijn de leden meer gebaat dan bij iets hogere melkgelden.

Zeker, er gaat grote wervingskracht uit van een hoog melkgeld en iedere 1000 L., die men meer verwerkt, verlicht als regel de exploitatie-rekening.

Maar ik ben rotsvast overtuigd, dat degenen, die flinke afschrijvingen en reserveringen niet voorop stellen, het bij het verkeerde eind hebben.

Er is wel eens beweerd dat een coöperatieve fabriek minder zou moeten afschrijven dan een speculatieve. Ik ben van mening, dat het omgekeerde het geval is.

Iedere jonge boer, die zijn verstand gebruikt, zal liever willen toetreden tot een vereniging die er, dank zij haar financiële politiek, financieel goed voorstaat, dan tot een die weliswaar iets hoger melkgeld heeft uitbetaald, doch dientengevolge in de toekomst - en daarop komt het voor nieuwe leden uitsluitend aan - noodwendig hogere productiekosten zal hebben.

Het argument: hoog uitbetalen, dan krijgen wij veel grondstof en als wij eenmaal veel grondstof hebben, kunnen wij flink reserveren zonder dat de prijs per KG. van betekenis wordt gedrukt, heeft reeds menige fabriek in financiële moeilijkheden gebracht.

Ik druk hier nog eens op, omdat op een vraag mijnerzijds van twee zijden, door personen, die de Friesche zuivelbereiding zeer goed kennen, door geboren Friezen, is betwijfeld of alle fabrieken wel voldoende solide financieel beheerd worden.

En als ik in het Jaarverslag over 1927 van Uw Bond (blz. 26) lees, dat men op 't gebied van afschrijving en reservering nog altijd te grote zuinigheid betracht, dat men uitsluitend het ogenblik en niet de toekomst, zelfs niet de naaste toekomst, ziet; als een zo beleidvol en tactisch man als de secretaris van Uw Bond dit schrijft in een stuk, dat onder de ogen van iedereen komt, dan acht ik mij zelf gerechtigd U toe te voegen: „Op dit gebied schijnt verbetering nodig, zal de coöperatie haar taak kunnen blijven vervullen.”

Het is in veel gevallen mogelijk om goed uit te betalen en voldoende te reserveren, zonder dat evenwel aan de eisen, die ik aan een goed beheer stel, wordt voldaan, n.l. indien de resultaten worden behaald door een min of meer speculatieve wijze van zaakvoering. Ook dit is m.i. voor een coöperatie ontoelaatbaar. Een coöperatieve fabriek werkt voor haar leden en de besturen dienen m.i. bij hun handelingen zodanige voorzichtigheid te betrachten, als past voor allen, die andermans zaken beheren.

Risico's, die men voor zich zelf zou willen en durven aanvaarden, mogen daarom nog niet zonder meer door een coöperatie worden aanvaard, want pakt het eens verkeerd uit. dan kan het vertrouwen in de vereniging gemakkelijk zodanig geschokt worden, dat de gevolgen noodlottig worden.

Een coöperatie, welke beschouwd dient te worden als vorm, waarin *mensen* samenwerken, kan zich m.i. op het gebied van het nemen van risico's veel minder permitteren dan een N.V., welke als verzameling van kapitalen kan worden opgevat.

Ik verheel mij niet, dat door volgens deze opvatting te handelen, de particuliere ondernemer of de N.V. in verschillende gevallen een voorsprong heeft op de coöperatie, dat de N.V.'s de eerste profijten kunnen behalen, waar de coöperatie zich afzijdig dient te houden.

Ik geef dit volmondig toe en beschouw dit dan ook als een der zwakke plekken voor de coöperatie in de strijd om de voorrang met de „speculatieve” onderneming. Wij hebben dit feit m.i. echter te aanvaarden en doen geheel verkeerd met het te negeren!

Let wel! Ik beweer dit laatste geenszins of veronderstel zelfs maar, dat er hier fabrieken zijn; die de voorzichtigheid onvoldoende betrachten.

Ik roer dit punt alleen aan, omdat er buiten Friesland verscheidene gevallen zijn aan te wijzen, waar door speculaties aanvankelijk succes, doch daarna diepe ellende werd te weeg gebracht.

Zulke gevallen gaan over land en zand en verontrusten de gemoederen der boeren. Het is daarom ook niet voldoende een solide en voorzichtige bedrijfs- en handelspolitiek te voeren, het is noodzakelijk hiervan ook de leden regelmatig en steeds weer te overtuigen.

Dit kan geschieden door tegenover de leden steeds open kaart te spelen, door een regelmatige en degelijke contrôle toe te passen.

Een contrôle van de directeur op het personeel, van het bestuur op de beheerder en door een Commissie van Toezicht op de daden van het bestuur.

In dit verband geef ik verre de voorkeur aan een permanente Commissie van Toezicht boven een commissie, die jaarlijks wordt benoemd, om de rekening na te zien.

Een dergelijke rekening-commissie of kas-commissie is veel te weinig van de gang van zaken op de hoogte, om degelijke contrôle uit te oefenen. Een commissie, die tenminste iedere drie maanden met het bestuur en de Bondsaccountant vergadert en de zaken bespreekt, is voor de leden een veel sterkere waarborg dan het verslag ener commissie, die eenmaal in 't voorjaar de zaken nagaat.

De controle kan in coöp. verenigingen bezwaarlijk te ver worden doorgevoerd.

De coöperatie moet de ramen niet alleen wijd open *kunnen* zetten; doch ze inderdaad ook wijd open zetten, om de leden gelegenheid te geven van de gang van zaken zo nauwkeurig mogelijk kennis te nemen.

Zo is het m.i. ook een goede gewoonte om de leden ieder jaar vóór de vergadering een verslag met balans en exploitatie-rekening toe te sturen. De leden kunnen deze dan thuis rustig bestuderen. Zijn er vragen of bezwaren, dan kunnen die ter vergadering worden beantwoord en wellicht uit de weg geruimd.

Men heeft mij wel eens *tegengevoerd*, dat de leden van die cijfers toch niets begrepen en dat daarom enkele gegevens voldoende waren.

Dat argument aanvaard ik niet. Al begrijpen vele leden niet alles, allicht zijn er enkele, die dat wel doen en met verstand en takt toegelicht, moeten het er vele zijn.

Ware het anders, waar zouden dan de toekomstige bestuursleden vandaan moeten komen?

Bij een wijze van handelen, als door mij voorgesteld, met zo groot mogelijke openbaarheid, behoudt men niet alleen het vertrouwen, men kweekt ook vertrouwen. Vertrouwen tussen de leden en het bestuur, dat voor het welslagen der coöperatie onontbeerlijk is.

Op die wijze opgevat, kan de coöperatie ook dienst doen als leermiddel en als leerschool voor onze boerenstand, kan zij de gezichtskring der boeren verhelderen en verruimen, een verruiming, waaraan zo zeer behoefte is, als de coöperatie haar vleugels wijder moet uitslaan; nu of in de toekomst.

Ik heb vroeger in Groningen vaak gelachen om, en mij geërgerd aan de slechte wijze van voorlichting van de leden der coöperaties door de besturen en directeurs. Niet zelden is dat verdedigd, door zakengeheimen of handelsgeheimen als bezwaar aan te voeren.

Ik wil niet ontkennen, dat deze er kunnen zijn, doch in verreweg de meerderheid van de gevallen heb ik het als larie beschouwd, als uiting van een streven om de leden dom te houden, om daardoor vrijer in zijn bewegingen te zijn.

Ik heb altijd beweerd en beweer dat nog: domme mensen zijn wantrouwige mensen en hoe dommer, hoe meer wantrouwend.

Een bestuur, dat de domheid der onontwikkelde bestrijdt, bestrijdt het wantrouwen en handelt in het welbegrepen belang van eigen vereniging en van de coöperatie.

De taak van de Landbouwcoöperatie en van haar leiders Deel II

Bron OO. 1929 nr 36

Op 1 Maart 1928 heeft G. J. **Blink**, Secretaris der Vereniging voor Zuivelindustrie en Melkhygiëne, te Bolsward een lezing gehouden voor leveranciers aan particuliere fabrieken. In deze voordracht, getiteld: „Waarom particuliere Zuivelindustrie", laat hij het spook der risico's, welke de leden van coöp. fabrieken lopen, een grote rol spelen: een te grote naar mijn mening.

Zo stelt hij de vraag:

„Is het juist dat de boer bij de grote risico's, die hij reeds in zijn boerderij loopt, doorgaat met het ene risico op het andere te stapelen? Met andere woorden: Is het juist, dat de boer zich verbindt voor al die risico's, die verband houden met de aankoop van al die machines, met het stichten en inrichten van gebouwen en pakhuizen, met het geven van krediet aan afnemers in Japan, in Afrika, in Amerika, Indië en Turkije en talloze andere landen? En is het juist dat hij daarenboven nog op zich neemt die talloze andere risico's voor prijschommelingen in suiker, blik, grondstoffen, producten?

Als men deze vragen eens goed overdenkt en men beseft dan tegelijkertijd, hoe het boerenbedrijf alle aandacht, zorg en werkkraft van de boer opeist, dan kan men zich zeer goed verklaren, dat talloze boeren een wijs besluit nemen en er voor bedanken om zich verantwoordelijk te stellen voor alles, wat er verder met de melk gebeurt, nadat deze de boerderij en daarmee hun eigen gezichtskring verlaten heeft. Boeren dus, die er niets voor gevoelen om op deze wijze verantwoordelijk te zijn voor bedragen, die eigenlijk niemand van te voren ook maar enigszins kan becijferen."

Hier wordt de zaak m.i. eenzijdig gesteld. Boeren, die aan particuliere fabrieken leveren, dragen ook risico's!

De handelaar of fabrikant, die speculatieve zaken doet, zal dit op den duur slechts kunnen, door tegen de risico's reserves te vormen. Doet hij dit niet, dan is hij spoedig failliet.

Risico's moeten verdisconteerd worden in de marge tussen in- en verkoopprijs. Particuliere handelaren en N.V., die riskante zaken doen, moeten even goed reserveren als co-

öpperaties, die dezelfde zaken doen.

Het gevaar voor de leden van coöperaties, die dezelfde risico's lopen, als de verstandige fabrikanten menen te moeten aanvaarden, zit hem dan ook niet in deze risico's op zichzelf, doch hierin, dat de coöperaties zo gemakkelijk geneigd zijn om de voordelen van gelukkige transacties onder de leden te verdelen, in plaats deze in reserve te houden.

Dat de leden dan eens wat extra's voor hun melk krijgen, zijn deze spoedig vergeten. Moeten later de gevolgen van ongelukkige transacties op het melkgeld worden verhaald, dan heerst bij de leden ontstemming.

Een tweede bezwaar, dat ik in de praktijk heb leren kennen, is dit, dat een coöperatie, door de onbeperkte aansprakelijkheid van haar leden, in staat gesteld om zeer veel bankkrediet te krijgen, met dit krediet veel grotere zaken ging drijven dan overeenkwam met de grondstof, die de leden leverden.

De risico's worden dan in verhouding tot het belang, dat de leden hebben bij het tot waarde brengen van de grondstof, onevenredig hoog. Indien dan ook een fabriek van middelbare grootte, zeg met 6-10 miljoen kg melk, al die transacties in vreemde landen ging doen die de heer Blink aanhaalt, zou zij zeker geen verstandige politiek voeren.

Doch dit is geheel iets anders dan dat men bang zou moeten zijn voor de risico's, die een verstandig koopman of fabrikant op zich meent te moeten nemen.

Het bewijst alleen, dat men bij de toepassing der coöperatie gemakkelijk fouten kan maken en dat, als men fouten maakt, deze zich ook dreigen te wreken.

Daarom ook heb ik de vorige maal het nut van grote voorzichtigheid en krampachtig vasthouden aan flinke afschrijvingen en reserveringen nog betoogd. Want ik herhaal het: mensen zijn voor tegenslagen veel gevoeliger dan het kapitaal, waarmede de N. V. werkt.

De consequentie uit mijn vorig betoog is deze, dat een gewone zuivelfabriek, ten aanzien van de handel met de producten, die zij te verkopen heeft, niet al te ver kan gaan en dat ik een bestuur of een directeur, die menen hun kracht voornamelijk te moeten zoeken in de handel en daarbij dan ook wel wat „aandurven", geen geluk voor een coöperatieve fabriek acht. Hun eerste en belangrijkste taak is m.i. de verwerking van melk tot zuivel.

Meent men, dat het niet aangaat, dat de boter- en kaashandelaren en handelaren in melkproducten de volledige beschikking over de zuivelproducten krijgen, om daarmee elkaar te kunnen beconcurreren in de vreemde, natuurlijk ten koste van de prijs, dien zij voor het product kunnen betalen aan degenen van wie zij het artikel kopen, dus aan de zuivelfabriek, dan zal men niet hij de organisatie van boeren in een coöperatieve zuivelfabriek kunnen blijven staan. Dan zal er een groter lichaam gevormd moeten worden. Daarover straks meer.

Ik meen goed te doen dit nog even op te merken, omdat mij uit gesprekken, welke ik na afloop van mijn vorige voordracht hield, gebleken is, dat ik toch niet door iedereen goed ben begrepen.

Mijn standpunt is dit:

De coöperatie is een machtige hefboom gebleken voor de behartiging van de belangen van de boerenstand.

Ter wille van zichzelf en ter wille van zijn standgenoten, dient de boer afstand te doen van een gedeelte van zijn zelfstandigheid en de behartiging van een gedeelte van zijn belang toe te vertrouwen aan anderen.

Daarbij dient hij vertrouwen te hebben in zijn medemensen. Echter geen blind vertrouwen.

Hij zal tegen elkaar moeten afwegen de risico's die hij bij toetreding loopt en het nut, dat toetreding voor hem heeft. Daarbij mag verwacht worden, dat hij niet uitsluitend let op onmiddellijke voordelen, doch een open oog heeft voor grote, doch wat verder af liggende belangen.

Van groot belang daarbij is de wijze, waarop de coöperatie wordt toegepast. Er zijn tal van voorbeelden, waaruit blijkt, dat het op zichzelf juiste beginsel geheel verkeerd is toegepast.

Komen daarvan schadelijke gevolgen, dan is de kans zeer groot, dat deze niet uitsluitend worden geweten aan de verkeerde toepassing van het beginsel, doch dat ook goed gefundeerde en goed beheerde coöperaties er schade van ondervinden.

Daarom is het van algemeen belang, dat de algemene richtlijnen, die hun uitgangspunt vinden in zo veel mogelijke beperking van risico's en versterking van het vertrouwen der leden in eigen zaak, zowel bij het oprichten van nieuwe coöperaties, als bij de exploitatie, van bestaande in acht worden genomen.

Risico's zijn onvermijdelijk. Ook degene, die in 't geheel niet aan coöperatie doet, ondervindt toch de gevolgen van de risico's, die bij aankoop van zijn benodigdheden, bij verwerking of verkoop van zijn producten worden gelopen, daar deze risico's door handelaars en fabrikanten toch verdisconteerd moeten worden in de prijzen.

Uit deze redenering volgt ook, dat een coöperatie gevaarlijk spel speelt, zodra zij losse leveranciers gaat aannemen.

Welk argument kan men, als men eenmaal dit pad opgaat, dan nog aan degenen, die zich als boer komen vestigen, voorhouden om toch het ledenregister te tekenen?

De heer Pasma, die mij de vorige maal over dit punt een vraag stelde, weet even goed als ik, dat de fabrieken, die eenmaal op dit hellende vlak zijn, er met geen mogelijkheid meer af kunnen komen. Laat men daarom in Friesland dit slechte Groningse voorbeeld niet volgen. De besturen dienen op dit punt zeker te doen, wat ik van alle boeren verlang, n.l. niet uitsluitend op onmiddellijk voordeel letten, doch de grote lijn voor ogen houden.

Een der grootste moeilijkheden voor onze coöperaties lijkt mij op den duur de meest geschikte leiders te verkrijgen en te behouden en daarnaast om een zekere harmonie te bewaren tussen het intellectueel en zedelijk peil der boeren en de omvang en de vlucht, die de coöperaties wellicht in de toekomst zullen moeten nemen, om op de duur te kunnen concurreren met de particuliere ondernemingen.

Allereerst het eerste punt.

Onder leiders versta ik dan zowel de bestuursleden als de directeur of beheerder. Volgens de wet (Art. 30, lid 1) voert het bestuur het beheer over de coöp. vereniging. Het is misschien wel goed hier even te memoreren, dat de wet geen directeur of beheerder, of hoe men dezen functionaris van een C.V. noemen wil, kent.

De toestand is hier dus geheel anders dan bij een N.V. Daar heeft de directeur het beheer en de leiding en zijn de Commissarissen belast met het toezicht.

Bij een coöperatie moet men dus het bestuur vergelijken met de directeurs van een N.V.

En als een coöperatie een directeur of beheerder heeft, dan is diens positie rechtens niet anders dan die van een procuratie-houder bij een N. V.,

De directeur is bij een C.V. ondergeschikte aan het bestuur. Bestuurders kunnen hun taak niet aan een directeur of beheerder overdragen.

Het bestuurslidmaatschap van een C.V. is derhalve geen sinecure. Is geen erebaantje, maar een functie, waarvoor alleen bekwame mannen, die voor het gemeenschappelijk belang werken kunnen en werken willen, in aanmerking komen.

Ieder bestuurslid heeft tot plicht zich van alles wat de vereniging betreft, zo goed mogelijk op de hoogte te stellen, opdat hij over alles met kennis van zaken kan meepraten.

Dit alleen is echter niet voldoende. Bestuursleden dienen ook het vertrouwen der leden te bezitten en daarenboven over de nodige takt te beschikken om geregeld op vruchtbare wijze samen te werken, enerzijds met de directeur, anderzijds met de leden en vooral met hun mede-bestuursleden.

Ten slotte zal wijs beleid ook vorderen, dat het bestuur zo goed mogelijk de verschillende stromingen onder de leden weerspiegelt en dat met name met de verschillende politieke en godsdienstige overtuigingen, die onder de leden heersen, bij de bestuursverkiezingen rekening wordt gehouden.

Als men bedenkt, dat het platteland ook zijn verschillende dorps-autoriteiten kent, is het duidelijk, dat men ook gaarne de bestuursleden uit de verschillende delen van het terrein, waarover de vereniging werkt, zou willen hebben.

Maakt men het bestuur echter te groot, dan treedt onmiddellijk een ander bezwaar op, n.l. dat een groot bestuur niet bevorderlijk is voor een vlotte afhandeling der zaken.

Ten slotte mag zeker aan de bestuursleden als eis gesteld worden, dat zij goede coöperatoren zijn, n.l. dat de bereidwilligheid, om door samenwerking de belangen der leden te bevorderen, bij hen aanwezig is.

Ontbreekt deze bereidwilligheid tot samenwerking met andere coöperatieve organisaties, meent een bestuurslid, dat zijn vereniging in isolement haar kracht moet zoeken of misschien sterker nog in concurrentie met zusterfabrieken, dan staat zodanig bestuurslid zeker uitermate zwak, indien hij, wat zijn plicht is, de individuele boeren van het nut van coöpereren moet overtuigen.

Aan dit lijstje van eisen, welke aan de bestuursleden dienen te worden gesteld, zou nog wel het een en ander kunnen worden toegevoegd. Het opgesomde is, meen ik, echter

wel voldoende om duidelijk te maken, dat het niet altijd mogelijk zal zijn vijf mannen te vinden, die aan al deze voorwaarden kunnen en willen voldoen.

Gedeeltelijk zijn de bezwaren, n.l. voor zover zij betrekking hebben op de wenselijkheid om vertegenwoordigers te hebben van de verschillende delen van het ressort en van de verschillende geestelijke stromingen, te ondervangen door een Commissie van Toezicht in te stellen. Daardoor breidt men het aantal personen, dat van meer dichtbij de zaken volgt, uit, zonder te vervallen in het bezwaar, dat men een te groot, dus te log en te traag bestuur krijgt.

Ik heb tot nu toe nog niet gesproken over de **directeur** en toch is het bezit van een goede directeur een levenszaak voor de coöperatie

Hoewel hij rechtens slechts de functie van procuratiehouder vervult, is hij in werkelijkheid de ziel der coöperatie. Het middelpunt, waarom de gehele zaak draait; de man met wiens capaciteiten menige zaak staat of valt.

Als ik heb te kiezen tussen een goed bestuur met een slechte directeur of een slecht bestuur met een goede directeur, dan is het laatste naar mijn mening het minst bedenkelijke.

De directeur zal de man moeten zijn in de fabriek, hoewel, zoals ik reeds zei, de bestuursleden van de gang van zaken goed op de hoogte dienen te wezen. Maar de directeur heeft ook een taak in de vereniging. Zoals ik de vorige maal reeds opmerkte, heeft hij ook tot taak de leden aan de vereniging te binden, door met takt er toe mee te werken, dat de leden het vertrouwen in hun vereniging behouden.

En voor hem geldt in dubbele mate, wat ik van de bestuurders zei: Ook hij dient voor de leden een voorbeeld te zijn. Een voorbeeld van iemand, die er van overtuigd is, dat veel, wat voor de enkeling onbereikbaar is, door samenwerking kan worden verkregen.

Een persoon, die, wat hij aan anderen predikt, ook zelf in toepassing brengt.

En hoewel de directeur in werkelijkheid de spil is waarom de gehele zaak draait, zal hij toch steeds *gedachtig* moeten zijn aan de positie, waarin hij verkeert.

Hij moet zijn de stuurman, die zorgvuldig de koers houdt; die de kapitein ook adviseert over de te volgen koers, doch die steeds blijft bedenken, dat hij ten slotte de man is van de tweede plaats; dat de kapiteinsfunctie gelegd is in handen van het bestuur.

Gemakkelijk zal dat voor een flinke directeur, die in vele gevallen zekere meerdere vak-kennis heeft dan de bestuursleden en die nu en dan ook, wat zijn algemene ontwikkeling betreft, boven het gros der bestuursleden zal staan, niet zijn. Toch is het noodzakelijk. Kan een directeur zich daarin niet schikken, dan is het èn voor hem zelf én voor de vereniging beter, dat hij een andere betrekking zoekt.

Want het mag tijdelijk goed gaan en naar de zin der leden zijn, dat de directeur de eerste viool speelt, als ik de boeren goed ken, geloof ik, dat zij de directeur nimmer voor 100% zullen beschouwen als één der hunnen.

Voor al bij enigen tegenslag zal het percentage *dergenen* groter worden, die de directeur beschouwen als degene, die andere belangen heeft dan zij zelf, als de *ambtenaar*, als een noodzakelijk kwaad zelfs misschien.

De oudere directeuren, die nauwe familierelaties met de boeren hebben of hadden, mogen in een enigszins andere verhouding tot de boeren staan, voor de directeur van een C.V. in het algemeen geldt, hetgeen ik opmerkte, over de wijze waarop de leden hem zien, ongetwijfeld.

Ik weet zeer goed, dat dit bezwaar: dat de directeur andere belangen heeft dan de leden, enigermate kan worden verzacht door zijn salaris gedeeltelijk afhankelijk te stellen van de hoeveelheid melkgeld die wordt uitbetaald. Te groot zal dit op het melkgeld gebaseerde deel van het salaris echter niet mogen zijn, daar dan het belang, dat de directeur heeft bij veel melk, te groot zou worden.

Mij zijn buiten Friesland gevallen bekend, dat dergelijke directeuren te slap tegenover leden, die slechte melk leveren, optreden en dat directeuren het systeem van losse leveranciers aanbevelen. Openlijk wordt daarbij verondersteld, dat het belang, dat de directeur heeft bij veel melk, hierbij de doorslag geeft. Te bewijzen is zoiets natuurlijk niet. Maar plausibel is het wel.

Hier wil ik nog wijzen op de moeilijke positie van de directeur als deze krachtig moet optreden tegen leden, die slechte melk leveren en het bestuur in deze niet volledig achter hem staat.

De directeur mag in de ledenvergadering niet de wrijfpaal worden voor ontevreden leden. Het bestuur is voor alles verantwoordelijk.

Daarom is er ook veel vóór om de directeur door het bestuur te doen benoemen en hem door het bestuur te laten ontslaan.

Een bezwaar is, dat de leden hem wellicht minder als hun man beschouwen.

Het is voor mij twijfelachtig, wat het beste is.

Als de ledenvergadering benoemt, dan dient echter het bestuur een voordracht op te maken en als No. 1. niet wordt benoemd, dient het bestuur af te treden.

Ontslag mag m.i. uitsluitend geschieden op voordracht van het bestuur.

Hoe meer overigens de directeur met de leden mee leeft, hoe meer moeite hij zich geeft om de leden en hun zienswijze te leren kennen, hoe beter in het algemeen de verhoudingen in de vereniging zullen zijn.

Dat deze verhoudingen goed zijn, is van het allergrootste belang, omdat - anders dan bij de N.V. - de leveranciers der grondstof een dubbele functie hebben. Zij vormen n.l. tevens met elkaar de vereniging.

In die vereniging is de ledenvergadering de hoogste macht. Daarom kan een goede geest in de vereniging niet hoog genoeg worden aangeslagen.

Aan de leden dient, zoals ik de vorige maal reeds zei, zoveel mogelijk te worden meege-deeld. Hoe meer men meedeelt, hoe beter m.i. Dit lijkt mij de beste weg voor een bestuur om de vergadering die besluiten te doen nemen, welke naar het oordeel van het bestuur het best zijn.

Ik sta zeer beslist op het standpunt, dat het bestuur ook in de ledenvergadering de leiding moet hebben en 't heft in handen moet houden. Het bestuur kan veel beter dan de ledenvergadering uitmaken, wat voor de zaak goed is en wat slecht is.

Daarom dient een bestuur m.i. bij ieder punt, dat aan de orde is, met een eigen voorstel te komen en nimmer een zaak aan de beslissing der leden over te laten, zonder dat het advies van het bestuur bekend gemaakt is.

De vraag is meermalen gesteld, of een bestuur aan de ledenvergadering zijn mening mag opdringen.

Zo gesteld, zou ik die vraag niet bevestigend durven beantwoorden. Een ledenvergadering zal zich in het algemeen niet bij herhaling iets laten opdringen; dan komt er oppositie.

En toch zal de lijn, welke naar het oordeel van het bestuur de juiste is, moeten worden doorgetrokken.

Slechts takt van de zijde van het bestuur en vertrouwen der leden in hetgeen het bestuur voorstelt, kunnen tezamen het bezwaar, dat er in een coöperatie zo velen hebben mee te praten, tot de kleinst mogelijke proporties beperken.

Hieruit volgt onmiddellijk, dat het van het grootste belang is, dat de bestuursleden onderling en ook de bestuursleden en de directeur het goed met elkaar kunnen vinden. Want hapert er wat aan deze verstandhouding, zijn er twee of misschien nog meer partijen, die bij tal van gelegenheden verschillende kanten optrekken, dan moet de zaak daarvan wel ernstige schade ondervinden.

Ik hecht grote betekenis aan een zodanige leiding, dat een vaste lijn wordt gevolgd; dat, waar nodig, snel besluiten kunnen worden genomen; in het algemeen aan een zodanig beheer, dat de voordelen, die eenhoofdige leiding in zaken onmiskenbaar biedt, ook aan de coöperatie deelachtig worden.

Waar formeel éénhoofdige leiding bij een C.V. onbestaanbaar is, dient er een zodanige verdeling van functies te zijn tussen beheerder en bestuursleden en dienen anderzijds de bevoegdheden, welke de leden aan het bestuur geven, zodanig te zijn, dat - zoals ik het zo even reeds uitdrukte - de nadelen van het feit, dat er in een C.V. zo velen meepraten, zo klein mogelijk worden.

Dit systeem kan m.i. op den duur slechts bevredigend werken, als er in de vereniging een geest van vertrouwen heerst.

En dit vertrouwen kan nergens beter door worden versterkt, dan door de grootst mogelijke openbaarheid tegenover de leden te betrachten, door alle contróle, welke kan worden verlangd, toe te staan.

Contróle niet alleen op de administratie en het financieel beheer, doch ook op aangelegenheden van technische aard, op de gewichtsbepaling der melk, op het bepalen der vetgehaltes, op de hoeveelheid en de kwaliteit der wei en karnemelk, enz.