

## *Het persoonlijk element in de coöperatie.*

door Dr. R. KUPERUS.

### **DI. I**

Aan het slot van mijn vorige lezing beloofde ik U deze laatste maal te zullen spreken over het persoonlijk element in de coöperatie waaraan ik de opmerking vastknoopte, dat mij dit tevens de gelegenheid zou verschaffen wat meer kritisch stil te staan bij de verschillende wijzen waarop de coöperatie meer of minder juist wordt toegepast. Dat deze aanvulling van hetgeen ik U in mijn beide vorige lezingen mededeelde nodig is, zult U ongetwijfeld, evenals ik, hebben gevoeld.

Immers, ik heb U in hoofdzaak gesproken over de noodzakelijkheid van coöperatie, over haar bestaansrecht, verspreiding en betekenis, maar ik heb telkens slechts korte tijd stil gestaan bij degenen, die deze beweging hebben ingeleid en voortgestuwd en bij de grote categorie, die haar moet onderhouden en dragen. Ik heb U gewezen op de materiële voordelen van coöperatie, maar aan de morele voordelen schonk ik nog weinig aandacht. Ik heb gepoogd U duidelijk te maken, dat de coöperatie een algemeen economisch verschijnsel is en dat haar opkomst en ontwikkeling een logisch uitvloeisel is geweest van economische omstandigheden en feiten, maar welk aandeel daarin de coöperatoren zelf hebben gehad, is nog niet duidelijk naar voren getreden. Ten slotte heb ik niet nagelaten Uwe aandacht te vestigen op de bijzondere plaats en betekenis van de coöperatieve ondernemingsvorm tegenover de particuliere ondernemingsvorm, in één woord, ik heb getracht het economische karakter der coöperatie voor U te schetsen, maar ik ben daarbij nog niet gegaan tot het hart der coöperatie, tot de persoon van de coöperator zelf.

Over deze coöperator die in verschillende gedaante kan optreden en die soms door zijn handelingen die erenaam eigenlijk niet verdient, zullen wij het in het volgende in hoofdzaak hebben. Daartoe zullen wij aan het begrip coöperator een enigszins ruime betekenis toekennen, daar wij daartoe ook willen rekenen de ambtenaar in dienst der coöperatie, die wel is waar in letterlijken zin geen coöperator is, maar dit in zijn figuurlijke betekenis wel in de eerste plaats behoort te zijn en gelukkig ook meestentijds is.

In welke verschillende gedaanten treedt nu de coöperator op? In de eerste plaats willen wij hem beschouwen als lid en bestuurslid van de C.V., in het bijzonder ook in de zin der wet, daarna als deelhebber in het bedrijf der C.V., in zijn economische functie dus van leverancier, afnemer enz. en vervolgens in zijn gedaante van ambtenaar, aan wien de dagelijkse leiding der C.V. is toevertrouwd. De betekenis van het persoonlijk element in de coöperatie treedt in al deze gevallen, zoals wij nader zullen aangeven, duidelijk naar voren.

De C.V. in de zin der wet vertoont zeer sterk de kenmerken van een vereniging van personen, in tegenstelling tot b.v. de Naamloze Vennootschap, die wel eens als vereniging van kapitalen wordt aangeduid. Wel wordt ook de NV. door de gezamenlijke aandeelhouders, dus een bepaald aantal personen gevormd, maar deze blijven meestentijds ge-

heel op de achtergrond, daar de band tussen aandeelhouder en vrijwel uitsluitend wordt bepaald door de grootte van het bedrag, dat door de aandeelhouder aan de NV. als werkkapitaal wordt verstrekt. Dit komt vooral sterk uit, wanneer de NV. een groot kapitaal heeft en de aandelen niet op naam staan, maar kunnen worden verhandeld, zoals dit ter beurze met de aandelen van een groot aantal NV.'s het geval is. De persoon van de aandeelhouder heeft voor de NV. dan al heel weinig betekenis; elke dag kunnen het weer anderen zijn en hun aantal is wisselend. Hier blijkt duidelijk, dat de kapitaalsdeelnamen bij de NV. hoofdzaak is, in het merendeel van de gevallen is het de aandeelhouder er alleen om te doen een behoorlijk dividend op zijn aandeel te ontvangen; het is daardoor meer een vorm van belegging geworden, dan wel het stuk, dat recht geeft om op de algemene vergadering deel te nemen aan het beheer van de NV. Het bewijs hiervan wordt geleverd door de als regel uiterst geringe opkomst ter algemene vergadering van een NV.

In dit verband willen wij er nog even op wijzen, dat onder deze omstandigheden een concentratie in de particuliere industrie, voor zover de ondernemingen als NV. zijn georganiseerd en geen bijzondere voorzorgsmaatregelen zijn getroffen, mogelijk is door aankoop van de meerderheid der aandelen van de ene onderneming door een andere. Ook kan een z.g. belangengemeenschap worden aangegaan, door de aandelen van de ene onderneming in een bepaalde verhouding tegen die van een andere te ruilen of om te wisselen.

Indien de desbetreffende berichten juist zijn, heeft zich bij het samengaan tussen de Zwitserse Melkproducten Maatschappij Nestlé en de Nederlandsche fabriek van melkproducten „Hollandia" een combinatie van beide methodes voorgedaan.

De bedoeling en het gevolg van een dergelijke transactie is; dat de NV. die een bepaald bedrag aan aandelen in een andere NV. heeft verworven, op grond van de statuten van deze laatste, invloed kan uitoefenen op de benoeming van Directie en Commissarissen en dus op haar beheer. Op deze wijze kan dus alleen door de macht van het kapitaal een meer of minder innige samenwerking of wel een volkomen samensmelting worden bereikt, met als gevolg opheffing van de voordien heersende onderlinge concurrentie en het verkrijgen van een sterkere economische positie tegenover de nog overblijvende concurrenten.

In mijn eerste lezing heb ik er al op gewezen, hoe een eventuele concentratie in de coöp. zuivelindustrie van een geheel ander standpunt zal moeten uitgaan. De leidraad volgens welke die concentratie zou moeten geschieden, ligt in het beginsel van de coöperatie opgesloten, echter brengt dit tevens mee, dat een steeds nauwer samengaan slechts langzaam zal kunnen plaats vinden door het democratisch karakter der coöperatie, door het feit, dat in plaats van kapitalen, personen, zullen moeten samenwerken. Wij komen op dit democratisch element in de coöperatie nog nader terug.

Dat het persoonlijke element, in ruimere zin, bij de C.V., in tegenstelling tot de NV., op de voorgrond staat, blijkt direct uit een vergelijking van de definities, waarmee deze verenigingsvormen in de desbetreffende wetten worden omschreven. De wet op de C.V. definieert deze verenigingsvorm als een vereniging van personen, terwijl in het desbetreffende artikel van het Wetboek van Koophandel de NV. wordt gedefinieerd als de Vennootschap met een in aandelen verdeeld kapitaal. Verder wordt aan dit laatste toegevoegd, dat de aandeelhouders niet persoonlijk aansprakelijk zijn voor hetgeen in naam

der Vennootschap wordt verricht, terwijl in de Wet op de C.V. wordt voorgeschreven, dat in de statuten van een C.V. een regeling der aansprakelijkheid van de leden moet worden opgenomen. Geschiedt dit niet, dan zijn de leden onbeperkt aansprakelijk volgens de regeling, die de wet zelf geeft.

Het is bekend, dat onder de nieuwe wet <sup>1)</sup> de aansprakelijkheid van de leden van een C.V. voor haar verbintenissen, ook geheel kan worden uitgesloten. De reden hiervan is in hoofdzaak, dat de wetgever het aan verbruiksverenigingen met een groot aantal, dikwijls minder kapitaalkrachtige, leden, niet te moeilijk heeft willen maken als C.V. op te treden, waarbij in zekeren zin een reeds bestaande toestand werd bevestigd, daar onder de oude wet, die de uitsluiting der aansprakelijkheid niet toestond, deze per lid toch dikwijls tot enkele centen of guldens was beperkt. Bij dergelijke verbruiksverenigingen lopen kredieturen praktisch weinig risico, daar de leden contant betalen en het bedrijf weinig kapitaal vordert.

Overigens zijn wij geen voorstander van deze door de nieuwe wet in het algemeen mogelijk gemaakte uitsluiting der aansprakelijkheid, die blijkens de voorgeschiedenis van de wet ook als een uitzondering op de regel - in dit geval de onbeperkte aansprakelijkheid, zoals de wet die als normaal geval zelf aangeeft - moet worden beschouwd. Wij staan principieel op het standpunt, dat wie aan het maatschappelijk verkeer wil deelnemen, ook de daaraan verbonden risico's geheel dient te aanvaarden. Het gaat niet aan deze op derden af te wentelen en kredieturen die te goeder trouw zaken met een C.V. hebben gedaan, gezamenlijk aansprakelijk te stellen voor eventuele nadelige saldi.

Deze laatste en in het bijzonder ook de personen of instellingen, die het benodigde kapitaal of bedrijfskrediet aan de C.V. verstrekken, zullen, indien de aansprakelijkheid te zeer wordt beperkt, zich niet zodanige waarborgen moeten omringen, dat de C.V. in haar vrijheid van handelen zou kunnen worden belemmerd en zich mogelijk niet naar wens zou kunnen ontplooien.

Voorstanders van de beperkte aansprakelijkheid zien hierin juist een voordeel, daar volgens hen de onbeperkte aansprakelijkheid het dikwijls maar al te gemakkelijk heeft gemaakt om aan coöperatieve bedrijven een te grote opzet of te grote omvang te geven, waarmee een enkele maal wel eens minder aangename ervaringen zijn opgedaan. Is echter het verband tussen de omvang van het bedrijf en de aansprakelijkheidsregeling in deze gevallen wel zo direct geweest als bij dezer, gedachtegang wordt aangenomen?

Is de grote opzet van een aantal coöperatieve verenigingen, die in de laatste jaren van de (*1<sup>e</sup> wereld*)-oorlog en daarna, speciaal in de provincie Groningen, zijn opgericht, niet eerder toe te schrijven aan de toenmaals heersende geestesgesteldheid, die tot uiting kwam in de opvatting, dat aan het doen van zaken in groten stijl nimmer een einde zou komen? Toen, ter verkrijging van vast kapitaal, deze coöperatieve verenigingen obligatielingen moesten aangaan, hebben de leden van enkele onder hen zich bij afzonderlijke notariële acte daarvoor garant gesteld. In deze gevallen was zeker ook de beperkte aansprakelijkheid ter zijde geschoven.

Wij willen hiermede natuurlijk niet te kennen geven, dat wij het niet eveneens van het grootste belang, ja, noodzakelijk achten, dat bij de oprichting van nieuwe coöperatieve verenigingen en bij de uitbreiding van bestaande met de grootst mogelijke voorzichtigheid wordt te werk gegaan. Maar om dit te bereiken is in de eerste plaats deskundige

---

<sup>1</sup> Nieuwe Coöperatie Wet van 1925; zie Bijlage I

voorlichting en leiding nodig en vooral een zuiver coöperatief fundament, waaraan het in de bedoelde gevallen nog al eens heeft ontbroken.

Een voordeel van de onbeperkte aansprakelijkheid is, dat zij onwillekeurig de band tussen leden en vereniging nauwer aanhaalt, de leden hebben meer belang bij hun zaak en deze zal daardoor meer hun belangstelling wekken. Zij zullen zich ook meer interesseren voor maatregelen van contrôle, die op de bedrijfsleiding vrijwel zonder uitzondering een gunstige uitwerking hebben, in het bijzonder door het algemeen overzicht over de gang van zaken, dat de contrôle verschaft. Waar, zoals bij de voortgezette coöperaties, de band met de individuele leden der deelgenoten lossen wordt en deze ook verder van het bedrijf, dat zij moeilijker kunnen beoordelen, komen af te staan, is er ruimte voor een andere regeling. Maar ook in deze gevallen dient men elke C.V. op zichzelf te beschouwen, daar in het bijzonder, naast de aard van het bedrijf, de financiële positie ten slotte beslissend is voor de mate, waarin men de beperking der aansprakelijkheid zal kunnen toepassen. Het karakter der voortgezette coöperaties, het feit, dat zij verder af staan van de individuele boer, maakt het m.i. noodzakelijk, dat bij haar sterke reservering en afschrijving plaats vindt, zodat de aansprakelijkheid der deelgenoten eigenlijk een factor van geringe praktische betekenis wordt.

Wij willen hiermee van de aansprakelijkheid afstappen, daar een meer diepgaande behandeling van dit veelzijdige vraagstuk ons heden te ver zou voeren. Nog één ogenblik vraag ik Uw aandacht voor de wet, die ook in de artikelen betreffende het stemrecht het persoonlijke en democratische element in de coöperatie doet uitkomen.

Met betrekking tot het stemrecht stelt de wet als het normale geval, dat ieder lid één stem uitbrengt; bij de NV. is de wettelijke regel, dat ieder aandeel recht heeft op één stem met een maximum van zes stemmen, om te voorkomen, dat enkele aandeelhouders de gehele macht aan zich zouden kunnen trekken. In de praktijk is deze waarborg dikwijls van zeer weinig waarde gebleken, daar grootaandeelhouders hun aandelen onder medestanders (z.g. stromannen) gingen verdelen en dan toch een meerderheid konden bereiken. Herhaalde malen bleek op deze wijze de macht van het kapitaal beslissend.

De wet op de C.V. geeft ruimte om van het normale geval - ieder lid één stem - af te wijken, maar dan moet dat in de statuten worden neergelegd. In overeenstemming met het economisch karakter der C.V., dat bepaald wordt door het economisch verkeer tussen leden en vereniging, door het feit, dat het lidmaatschap tevens meebrengt, dat men afnemer, leverancier, krediet, trekkende e.d. is, laat men veelal het stemmenaantal van ieder lid afhangen van het aandeel dat ieder lid als zodanig heeft in het bedrijf der C.V.

Een bepaalde verhouding dus tussen stemmenaantal en b.v. bij een zuivelfabriek de hoeveelheid geleverde melk, bij een aankoopcoöperatie de hoeveelheid afgenomen goederen. Niet altijd is een dergelijke regeling mogelijk, b.v. bij een coöp. bankinstelling is het bezwaarlijk precies na te gaan, welke de verhouding is tussen het belang, dat de vereniging heeft bij de diverse leden. Men doet in die gevallen ongetwijfeld het beste zich aan de democratische stelregel „gelijk recht voor allen" te houden. Voor zover mij bekend hebben echter afwijkingen als bovenbedoeld nimmer aanleiding gegeven tot het ontstaan van bepaalde machtsposities of machtsmisbruik wat geheel voortvloeit uit de democratische aard van de C.V., die wederom in haar economisch wezen wortelt.

Het democratisch element in de C.V. komt in het bijzonder tot uiting in de wetsartikelen betreffende de leiding en vertegenwoordiging der C.V. Deze wordt geheel in handen gelegd van het Bestuur, dat volgens de wettelijke norm uit vijf personen moet bestaan. Ten aanzien van de NV. spreekt het Wetboek van Koophandel ook van bestuurders, waarmede echter de Directie wordt bedoeld, die ook éénhoofdig kan zijn. De Raad van Commissarissen bij de NV., die feitelijk het meest overeenkomt met het bestuur van de C.V., is volgens de wet echter facultatief, d.w.z. hij kan geheel ontbreken.

Uit deze vergelijking tussen de C.V. en de voor ons economisch leven meest belangrijke vennootschapsvorm, de NV., blijkt duidelijk, de ook door de wetgever gewilde, democratische opzet van de C.V. Dit heeft tengevolge, dat het persoonlijk element zich, zowel in de ledenvergadering als in het Bestuur van de C.V., ten goede en ten kwade kan laten gelden.

Er is wel eens betoogd, dat juist door de toepassing der coöperatie, de persoonlijkheid van degenen, die als lid toetreden, van minder betekenis wordt, de leden zouden volkomen opgaan in het geheel en meer een atoom of een cel worden in het grote coöperatieve lichaam. In de plaats van de personen zou de vereniging treden en deze vereniging zou met weer andere gelijksoortige verenigingen een afzonderlijk, zelfstandig leven leiden. Het individu, zo is het wel eens ongeveer uitgedrukt, lost zich op in de beweging.

In dezen gedachtegang zit ongetwijfeld een element, dat tot een juist begrip van de coöperatie kan voeren, in zover er uit spreekt, dat door de coöperatie iets nieuws ontstaat, dat zij de persoonlijke verhoudingen wijzigt, dat men niet langer als geheel ongebonden mensen, doch als coöperatoren tegenover elkaar staat. Maar het zou zeker onjuist zijn, wanneer niet deze gedachtegang werd aangegeven, dat nu ook de persoonlijkheid der coöperatoren zou hebben afgedaan. Immers het zijn juist de personen, die steeds de dragers van de beweging blijven en de persoonlijkheden, die haar leiden. Aan een beweging een eigen bestaan toekennen, min of meer onafhankelijk van wat er leeft in de dragers, zou een miskennis zijn van haar wezen.

Aan de anderen kant echter haar betekenis hoofdzakelijk te zien in het aantal, in de niet nader omschreven massa van haar volgelingen, zou eveneens onjuist zijn. Immers, hoewel de personen de beweging vormen, is het ten slotte de gedachte, het beginsel, in elk geval het besef van gezamenlijk een juist doel na te streven, dat hen leidt. En nu blijkt direct de betekenis der persoonlijkheid, want het is deze, die, in welke hoedanigheid ook, aan de gemeenschappelijke gedachte, aan het algemeen besef, steeds weer opnieuw vorm moet geven. Het is aan de persoonlijkheid van de bestuursleden der verschillende verenigingen en aan de persoonlijkheid der ambtenaren voorbehouden de coöperatieve gedachte levendig te houden en zo nodig nieuw leven in te blazen. Ook om er voor te waken, dat zij op verkeerde wijze wordt toegepast of dat het beginsel wordt vertreden, waardoor ontaardingsverschijnselen van de coöperatie optreden.

## Het persoonlijk element in de coöperatie

door Dr. K. KUPERUS.

### DI. II

Verre van dat dus door de coöperatie de persoonlijkheid op de achtergrond zou geraken, is er juist in het gemeenschappelijk streven gelegenheid, om de persoonlijkheid te ont-plooien ten bate van het geheel. Zo zie ik bij een vergelijking tussen boeren, die wèl en die niet bij een C.V. zijn aangesloten, dan ook winst voor de persoonlijkheid bij de eerste groep. Een winst, die ontstaat, doordat men als lid deel heeft aan een grotere economische gemeenschap, waardoor men zelf ook tot een hoger plan wordt opgeheven.

Zodra een boer lid is geworden van een C.V., omdat hij terecht inziet, dat dit hem economisch voordeel moet opleveren, zal ongetwijfeld het ideëel voordeel, de winst voor de persoonlijkheid, niet uitblijven, want zijn belangstelling voor de melk zal nu niet eindigen op het moment, dat deze de boerderij verlaat, maar haar blijven vergezellen ook in de verdere stadia van verwerking der melk en afzet der producten. En wanneer de ledenvergadering hem mag roepen tot de functie van bestuurslid, waarop de kans voor ieder lid en zeker voor degenen die zich voor de fabriek interesseren belangrijk is toegenomen, sedert men het juiste systeem van niet directe herkiesbaarheid der zittende bestuursleden heeft ingevoerd, zal ongetwijfeld zijn gezichtskring worden verruimd en zijn leven als sociaal mens aan waarde winnen.

De vraagstukken, die aan de bestuursleden van onze coöperatieve verenigingen worden voorgelegd en de aangelegenheden, die zij hebben te regelen, zijn vele en velerlei, het brengt hen in contact met allerlei gebieden van het economische en sociale leven, waarvan de leverancier aan de particuliere fabriek verre blijft staan, het vermeerdert hun kennis, rijpt hun oordeel en draagt derhalve in niet geringe mate bij tot hun ontwikkeling, een bezit van blijvende waarde.

Wij zagen reeds, dat de invloed, die door de wet aan het Bestuur van een C.V. wordt toegekend, groot is, de statuten van de meeste coöperatieve verenigingen en eveneens de praktijk geven hiervan terecht een bevestiging. Wel moet uiteraard de dagelijkse leiding van de C.V. aan een ambtenaar in haar dienst worden opgedragen, maar het bestuur blijft niettemin het orgaan, dat de belangrijkste beslissingen ook in de leiding heeft te nemen en in het bijzonder wanneer gehandeld moet worden in afwijking van de gewone gang van zaken of wanneer een nieuwe koers moet worden ingeslagen.

In al deze aangelegenheden kan de persoonlijkheid van het bestuurslid een grote rol spelen, maar ook niet het minst door de wijze, waarop het Bestuur in de Ledenvergadering optreedt en in de boezem der vereniging de zuivere coöperatieve idee ingang weet te doen vinden. De gewone omgang van de bestuursleden met de leden, wier vertrouwensmannen zij toch immers zijn, acht ik van, het grootste belang.

Bij deze plaatselijke propaganda wordt ook aan de beheerder dikwijls een zware taak toebedeeld, maar m.i. moet van die taak aan het Bestuur een belangrijk deel worden opgedragen, daar de bestuursleden als beroepsgenoten der overige leden aan hun argumenten meer klem kunnen bijzetten. Voor de beheerders is in dit verband naar mijn inzicht meer de taak weggelegd, de beheersdaden van het Bestuur voor te bereiden en de meest uitgebreide inlichtingen te verstrekken op de bestuursvergaderingen. Het spreekt vanzelf, dat in de praktijk de verhoudingen dikwijls anders zijn en dat de beheerder wel genoodzaakt is de leden voor te lichten, daar er bij het Bestuur belangstelling voor deze zaak ontbreekt.

Ook gevoelen verscheidene beheerders de roeping steeds nauw contact met de leden te onderhouden, wat niet anders dan kan worden toegejuicht, maar het gevolg hiervan mag niet zijn, dat het Bestuur in deze de betekenis van zijn functie uit het oog zou verliezen.

Leden en Bestuur dienen nimmer te vergeten, dat de coöperatie er niet alleen is vóór de boer, maar ook slechts kan zijn dóór de boer. Als een lid van een C.V. er alleen op uit is om zoveel mogelijk uit de vereniging te halen en zich daarbij ook niet bekommert om de belangen van zijn medeleden, wanneer m.a.w. een lid de melk steeds zodanig aflevert, dat deze nog maar nauwelijks kan worden geaccepteerd, of bij een aankoopvereniging zonder verplichte afname, alleen dan betreft, zolang de prijzen voordeliger zijn dan elders, dan wordt daardoor juist datgene aan de coöperatie onthouden, waardoor zij op de duur gunstig kan blijven werken.

Hetzelfde verschijnsel doet zich voor, wanneer de leden alleen belangstelling hebben voor de wekelijkse melkprijs en in kleine afwijkingen daarvan met naburige fabrieken aanleiding vinden het juiste beheer van hun fabriek in twijfel te trekken. In de eerste plaats is deze conclusie geheel onjuist, omdat zonder meer geen vergelijking tussen verschillende fabrieken mogelijk is. Daartoe lopen de omstandigheden waaronder de zuivelfabrieken werken en wel voornamelijk de onkostencijfers per KG. melk, te zeer uiteen.

De verschillende grootte der fabrieken, de uiteenlopende hoeveelheden melk, die de onderscheidene fabrieken per jaar verwerken, is al een geheel natuurlijke oorzaak voor verschil in onkostencijfer, waarop de soms zeer sterk uiteenlopende kosten van melkvervoer nog meer direct inwerken. De meer of minder moderne bedrijfsuitrusting, het feit of een fabriek al of niet pas belangrijk is vernieuwd of uitgebreid, heeft daarop ook invloed. Het laat zich denken, dat een fabriek, die vrijwel geheel is afgeschreven en waarvan de bedrijfsinrichting niet met de tijd is meegegaan, een product levert, weliswaar van mindere kwaliteit dan een modern ingerichte, pas verbouwde fabriek, maar in staat is door een lager onkostencijfer een hogere melkprijs uit te betalen.

Al deze omstandigheden maken, dat een vergelijking van de bedrijfsresultaten der fabrieken slechts met de grootste voorzichtigheid en niet inachtneming van allerlei bijzondere factoren kan geschieden en zeker niet oppervlakkig kan plaats vinden door een vergelijking der melkprijzen, die nimmer een juiste uitdrukking kunnen zijn van de bedrijfsresultaten. En wel om de eenvoudige reden, dat de wekelijkse melkprijzen niets anders kunnen zijn dan de voorschotten op een melkprijs, die eigenlijk pas over een veel langere periode met groter nauwkeurigheid kan worden bepaald en slechts dan eigenlijk pas definitief, wanneer de gehele vereniging zou worden geliquideerd.

Immers, welke waarde heeft op het moment dat de melkprijs wordt uitbetaald, de melk, die in de voorafgaande week aan de fabriek werd afgeleverd? Het is nog niet te zeggen, daar de daaruit geproduceerde boter nog niet geheel verkocht en de kaas nog niet eens verkoopbaar is, terwijl het toekomstig prijsverloop van deze producten uiteraard onbekend is. Het gaat er in zekeren zin mee als met een NV., die eigenlijk ook pas na opmaking der jaarbalans weet, welk dividend kan worden uitgekeerd. Wanneer de boeren nog zo weinig coöperatief gevoelen, dat zij in het bedrag dat zij wekelijks ontvangen, de prijs zien waarvoor zij hun melk verkopen en in vergelijking met de melkprijzen der omliggende fabrieken de waarborg menen te vinden, dat zij niet te weinig krijgen, dan kunnen zij de beheerder noodgedwongen, een weg opdrijven, die tot de ondergang van de coöperatie moet leiden.

Zij kunnen er dan de oorzaak van zijn, dat deze tot speculatieve handelingen komt, n.l. tot het uitbetalen van een te hoge, ongemotiveerde melkprijs, in de hoop, dat het toekomstig prijsverloop der producten deze hogere uitkering zal rechtvaardigen. En wanneer dit niet het geval mocht zijn, zullen de noodzakelijke afschrijvingen en reserveringen in het gedrang komen, waardoor de vereniging wordt verzwakt en ook in de toekomst het verkrijgen van nieuwe leden wordt bemoeilijkt.

Deze geestesgesteldheid der leden kan nog leiden tot geheel andere praktijken, tot onnauwkeurigheid bij het bepalen van hoeveelheid en vetgehalte van de aan de fabriek geleverde melk en tot fabricage van producten, die door een te hoog watergehalte op de duur de naam van het product schaden. Men luistere goed, ik zeg: deze geestesgesteldheid kan leiden tot dergelijke praktijken, want met absolute zekerheid heeft men gelukkig in deze provincie hiervoor geen aanwijzingen, maar de veronderstelling, dat dit zou kunnen geschieden wordt geuit en heeft reeds een funeste werking op de onderlinge verhouding der fabrieken en ondermijnt het vertrouwen, dat de grondslag van elke C.V. uitmaakt.

Dat in dit verband de uitbetaling van ongemotiveerde melkprijzen, alleen om daarmee boven omliggende fabrieken uit te blinken, in hoge mate afkeurenswaardig is en op de beheerder een zware verantwoordelijkheid laadt, spreekt wel vanzelf. Wanneer ik U, jongere boeren, nader bekend maak met deze zwakke kanten van de coöperatie, dan is daarvan de reden, dat ik wil trachten U te doen gevoelen, dat er voor U als a.s. bestuurslid een taak is weggelegd, waarbij U Uwe volledige persoonlijkheid kunt inzetten.

Een belangrijke taak om onder Uwe mede-leden gezonde begrippen aangaande het wezen der coöperatie te verbreiden, om hen te wijzen op het fatale van de kringloop: „hoge pacht, hoge melkprijzen, nog hoger pacht, weer noodzakelijk hogere melkprijzen”, welke kringloop ten slotte moet worden gevoed, door aan de fabriek de levenssappen af te tappen en de deur open te zetten voor praktijken waarmede de coöperatie wordt ondergraven.

Gij zult hun dit duidelijk kunnen maken door hun te vragen: „Zijt ge dan niet eerder tevreden, dan wanneer ook het reservefonds van Uwe fabriek aan den landeigenaar is betaald? komt gij pas tot bezinning, wanneer de fabriek, die U een waarborg moest zijn, haar functie niet meer naar behooren kan vervullen?”

En gij zult daarbij de weg naar een oplossing uit deze moeilijkheden mede kunnen effenen, door Uw steun te verlenen aan de pogingen van de Bond van Coöp. Zuivelfa-

brieken in Friesland, om te komen tot een uniforme wekelijkse melkprijs, met latere periodieke afrekeningen, om te komen tot een zodanige administratieve- en bedrijfscontrole, dat elk kwaad vermoeden aan de hand der feiten direct kan worden weggenomen en elke verdachtmaking ogenblikkelijk kan worden ontzenuwd.

Er is echter meer, waardoor Uw steun nodig zal zijn, er zijn de geschillen tussen de fabrieken onderling over het beloop van de grenzen, die het gebied van elke fabriek aangeven en er is het uiterst moeilijke vraagstuk van de z.g. losse leveranciers. Het gaat bij beide kwesties om de beschikking over een zo groot mogelijk kwantum melk, voor de fabrieken een eis van de eersten rang.

Het is betreurenswaardig, dat bij grenskwesties het coöperatief besef, dat juist een veel groter draagwijdte heeft, dikwijls niet verder reikt dan het directe plaatselijke belang, zodat veelal de melk op oneconomische wijze moet worden vervoerd. Hier kan alleen een zuiver coöperatief begrip en redelijk inzicht de oplossing brengen, waartoe de Commissie voor Landbouwcoöperatie uit de Bond van Coöp. Zuivelfabrieken haar medewerking steeds wil verlenen. En waar beide partijen te goedertrouw menen hun standpunt te moeten handhaven, daar mag toch op zijn minst worden gevraagd, dat men, ter wille van het coöperatief beginsel, het geschil aan een bindende uitspraak van een arbitragecommissie onderwerpt.

Met het systeem van losse melkleveranciers is in zekeren zin een ontbindend element in de coöperatie geslopen. Mag een bepaalde hoeveelheid melk een levensvoorwaarde zijn voor het bedrijf in engere zin, een bepaald ledental is het dit niet minder voor de C.V. En wanneer men nu het bedrijf ten koste van de vereniging wil bevoordelen, wint men aan de ene kant, wat men aan de anderen kant verliest. Het is moeilijk hier direct te balans op te maken, maar het is wel aannemelijk, dat het verlies waarschijnlijk te laag wordt aangeslagen, doordat men zich sust met de gedachte, dat, wanneer men eerst de melk maar heeft, de leden wel zullen volgen.

Het gaat met het leveranciersstelsel gelijk als met de geforceerde melkprijzen, op een gegeven moment is het verschijnsel er en hoewel ieder op zijn beurt zich beklagt door een ander te worden gedwongen, durft of kan niemand de eerste zijn, die terugkeert op het slechte pad. Een oplossing van de moeilijkheden, die het leveranciersstelsel medebrengt, is ook zeer bezwaarlijk, daar een op de leveranciers uitgeoefende dwang het gevaar oplevert, dat deze naar de particuliere industrie overlopen.

Hier is in het bijzonder locale propaganda op haar plaats, waarbij kan worden gewezen op de grote indirecte voordelen van coöperatie, die op de duur slechts behouden kunnen blijven, wanneer ook de leveranciers als leden toetreden. Het egoïstische standpunt, wel van de coöperatie te willen profiteren, maar zich niet de tot dusver uit een praktisch oogpunt louter formele verplichting van het lidmaatschap te willen opleggen, kan toch moeilijk worden volgehouden, wanneer tevens een beroep op het gevoel van saamhorigheid der boeren wordt gedaan.

Ik ontveins mij niet, dat ook hier, zoals op ieder terrein van samenwerking, teleurstelling in de menselijke mentaliteit niet zal uitblijven, maar dit zal de overtuigden coöperator, die een persoonlijkheid is, er niet van weerhouden in deze zijn plicht te doen. Een belangrijke steun ware aan dien arbeid te verlenen, wanneer er meer samenwerking tussen de fabrieken onderling was, zodat men gezamenlijk het leveranciersvraagstuk onder ogen kon zien, waardoor dan ongetwijfeld ware te bereiken, dat een zekere druk op

de leveranciers kon worden uitgeoefend, door bij niet-toetreding als lid de melk te weigeren. Bij meerdere concentratie in de coöp. zuivelindustrie, zodat men de concurrentie der reeds belangrijk geconcentreerde particuliere zuivelindustrie niet zou behoeven te vreezen, zou men de toetreding als lid ook kunnen bevorderen door verschil te maken in de aan de leden en de leveranciers uit te betalen melkprijzen.

Wanneer ik, niettegenstaande de oplossing van het leveranciersvraagstuk zo moeilijk is, daarbij toch wat langer heb stilgestaan, dan moet dit hieraan worden toegeschreven, dat deze kwestie van urgente en verstrekkende betekenis is voor de toekomst der coöperatie. Men neemt aan, dat in een tijdsverloop van circa 25 jaar de leden van een C.V. door nieuwe leden worden vervangen, roept men dan ook geen tijdig halt toe aan het voortwoekeren van het systeem van losse leveranciers, dan zal het er met de jaren voor de coöperatie donker komen uit te zien.

Over de beheerder, die een zo belangrijke plaats in de C.V. inneemt, heb ik U slechts terloops gesproken. Zijn positie is in vele opzichten moeilijk, daar hij niet alleen staat tussen het personeel in het bedrijf aan de ene kant en het Bestuur, dat de werkgever van het personeel is, maar er niet dagelijks mee in aanraking komt, aan de anderen kant, maar hij wordt zelf weer in de eerste plaats als de werknemer van de gezamenlijke leden beschouwd, wat misschien ook een uitvloeisel is van de regel, dat zijn benoeming door de ledenvergadering geschiedt. De beheerder is daardoor somtijds de wrijfpaal bij verschillende kwesties en het brengt uiteraard zijn bijzondere bezwaren mee het een dergelijke veelhoofdige werkgever naar de zin te maken.

Gelukkig behoeft de positie van de beheerder niet alleen van deze zijde te worden belicht, daar zijn functie, zoals deze gelukkig nog steeds wordt beschouwd, hem mede een leidende plaats verschaft in de gehele coöperatieve beweging, Indien in de beheerder de persoonlijkheid van de coöperator leeft, dan krijgt zijn werk een diepere zin en een bredere betekenis. Dan eindigt zijn arbeid niet bij de technische leiding van het bedrijf, maar strekt zich ook uit tot de opbouw en instandhouding van de gehele coöperatieve organisatie.

Naar wat ik U in het voorgaande mededeelde, zult U begrijpen, dat dit werk niet steeds gemakkelijk zal zijn; des te meer waardering mag het verdienen, wanneer het, ongeacht teleurstellingen, onvermoeid wordt verricht. Vooral bij de opkomst der fabrieken zijn het de beheerders geweest, die een groot aandeel in haar totstandkoming hebben gehad.

Zij gevoelden zich niet in de eerste plaats ambtenaren, maar boer mede en aan hun onverdroten ijver en bezieling voor de zaak der coöperatie, in één woord: aan hun persoonlijkheid, is het grotendeels te danken geweest, dat deze zo snel om zich heeft gegrepen en tot ontwikkeling is gekomen. In dit verband haal ik bij voorkeur het oordeel aan van een buitenstaander als Prof. Meijers, die in een objectieve studie over de landbouwcoöperatie in Nederland, die ik ook in mijn vorige lezing memoreerde, zegt:

*„De Directeuren in Friesland beschouwen zich niet als loontrekkers in dienst eener Vereeniging, maar zij juist zijn de stuwende kracht in de zuivelcoöperatie. Hun namen vindt men steeds in de eerste plaats in den Frieschen Bond van Coöp. Zuivelfabrieken en in de verschillende provinciale commissies in het belang der coöperatie genoemd. Gaat een directeur van een coöp. fabriek naar een particuliere fabriek over - hetgeen slechts een enkele maal voorgekomen is - dan beschouwt men dit als een daad van verraad jegens de coöperatie.”*

Tot zover hetgeen Prof. Meijers schreef en dat thans zeker niet meer alleen of hoofdzakelijk op Friesland van toepassing is, maar het is zeker tekenend, dat een geleerde in de economie als Prof. Meijers, de grote betekenis van de persoon van de beheerder in de coöperatie gevoelend, daaraan de voorafgaande opmerkingen meende te moeten wijden.

En wanneer oud-minister Dr. Posthuma, de voorzitter van de Algemeenen Nederlandschen Zuivelbond, ter gelegenheid van de herdenking van het 25-jarig bestaan van dien bond, over de beheerders sprekende, de boeren toeroept: „houdt ze in eere“, dan ligt daaraan zeker dezelfde gedachte ten grondslag van de betekenis van de persoonlijkheid van de beheerder voor de coöperatie, maar vloeit daaruit tevens voor de ambtenaren in dienst der coöperatie voort, dat zij zich de naam van coöperator in de ruimste zin steeds waardig moeten maken.

Hiermede Mijne Heren, ben ik aan het slot gekomen van hetgeen ik U in mijn drietal voordrachten over de coöperatie wilde vertellen.

Zoals wij jongeren onze Friesche coöperatieve organisatie thans aantreffen, is zij, niettegenstaande de fouten, die ik U zojuist noemde, ongetwijfeld een groots monument van wat de Friesche boer in samenwerking met zijn beroepsgenoten en leiders in staat is tot stand te brengen.

*De gestage en moeizame arbeid, maar niet minder de geest van zelfverloochenende liefde voor de gemeenschappelijke zaak, die nodig zijn geweest om dit alles op te bouwen, moeten wij nimmer onderschatten. Ons wordt met dit alles een waardevolle erfenis geschonken, die wij met begrip en dankbaarheid dienen te aanvaarden. Gij, jongeren, kunt het beste tonen dit te beseffen, door met ernst en overgave, met Uw verstand en Uw hart, U in dienst te stellen van de gemeenschappelijke boerenzaak, die de coöperatie is.*

*Op U wordt gerekend bij het voortbouwen aan het werk, waarvan de ouderen met zoveel succes de grondslagen hebben gelegd. Dat gij mettertijd die kernen moogt vormen in onze organisatie, waarop steeds met vertrouwen een beroep kan worden gedaan. Want zonder zulke kernen kan een beweging als de coöperatie, die duizenden omvat, niet aan haar doel beantwoorden.*

*Dat gij daarbij steeds moogt worden geleid door het besef, dat, wil de coöperatie, die een noodzakelijk element vormt in den bestaansstrijd van den boer, steeds die voordeelen opleveren, die zij in staat is af te werpen, men als coöperator niet alleen steeds van haar kan vragen, maar dat men zich ook aan de coöperatieve idee dient te geven, dat men de samenwerking met anderen in een geest van eensgezindheid, wederzijdsch begrip en tegemoetkomendheid moet willen nastreven.*

*Eerst dan zal de coöperatie, ook voor de persoonlijkheid, rijke vruchten afwerpen en daarmede zeker een nog schooner doel bereiken.*