

Interim-rapport (30 april 1958) en
Eindverslag (24 oktober 1960)

Van de Kommissie van Goede Diensten
ingesteld ter bestudering van het
concentratievraagstuk in zuivelindustrie
te GRONINGEN - 1958



De Commissie van goede diensten :
Mr. W. A. OFFERHAUS, Voorzitter
Prof. Dr. H. J. FRIETEMA
J. A. GELUK
G. R. MEIJER
G. H. E. M. VAN WAES

Door de Bond van Coöperatieve Zuivelfabrieken werd op 30 april 1958 een Commissie van Goede Diensten ingesteld, ter bestudering van het concentratievraagstuk in zuivel-industrie te Groningen.

De volgende heren werden bereid gevonden, hierin zitting te nemen:

Mr. W. A. OFFERHAUS,

Kommissaris der Koningin, te Groningen, Voorzitter.

Prof. Dr. H. J. FRIETEMA,

Direkteur van de Nationale Coöp. Raad, te Rotterdam.

J. A. GELUK, ,

Oud-Sekretaris van de Kon. Ned. Zuivelbond, te 's-Gravenhage.

G. R. MEIER,

Voorzitter Instituut voor Landbouwcoöperatie in de provincie Groningen, te Kloosterburen.

G. H. E. M. VAN WAES,

Voorzitter van de Kon. Ned. Zuivelbond, te Westdorpe (Zw.-Vlaanderen).

Drs. H. SCHELHAAS,

's-Gravenhage, rapporteur.

Nadat de Commissie reeds ultimo '58 een interim-rapport van haar bevindingen had opgesteld, bracht zij op 24 oktober 1960 haar eindverslag aan het Bondsbestuur uit. Dit acht de conclusies, in deze rapporten neergelegd, van zodanige algemene betekenis, dat hieraan in brede kring bekendheid dient te worden gegeven.

Het Bestuur heeft de eer, U hierbij een exemplaar van deze rapporten ter kennisneming aan te bieden.

Het Bestuur voornoemd:

E. F. ELFMA, Voorzitter.

Ir. W. PASMA, Sekretaris.

INTERIM-RAPPORT

van de Commissie van Goede Diensten ingesteld door de Bond van coöperatieve zuivelfabrieken in de provincie Groningen.

Toen de voorzitter van de Bond van coöperatieve zuivelfabrieken in de provincie Groningen de commissie, tot het instellen waarvan reeds in december 1957 was besloten, op 28 april 1958 installeerde, gaf hij uiting aan de behoefte van de opdrachtgever aan aanbevelingen, waarvan een verbetering in de positie van de coöperatieve zuivelindustrie in deze provincie zou kunnen worden verwacht. Hierbij werd geen concrete aanduiding van die zwakke plekken gegeven, welke naar het oordeel van de Bond versterking behoeven. Wel werd bij deze gelegenheid met nadruk gewezen op een achterstand bij de zuivelcoöperatie in Groningen in organisatorisch opzicht, als men deze met die in andere provincies, met name in Friesland en Drente, vergelijkt. Tevens werd duidelijk te kennen gegeven dat bepaalde recente verschijnselen, in het bijzonder de overname van het bedrijf „De Ommelanden" door een combinatie van twee centrale coöperaties buiten de provincie Groningen, een verontrusting hadden veroorzaakt.

Wie op een verzoek is ingegaan om ten aanzien van een weinig bevredigende situatie constructieve voorstellen te doen, heeft in feite een uitnodiging aanvaard om de vinger op zwakke plekken te leggen. Dit verklaart waarom de commissie de coöperatieve zuivelindustrie in Groningen aan een kritische beschouwing heeft onderworpen. Het verklaart tevens de openhartige en uitvoerige weergave van haar kritische beoordeling. De geneesheer moge vaak in het belang van de patiënt genoodzaakt zijn de waarheid geheel of gedeeltelijk te verzwijgen, een commissie als deze zou in gebreke blijven, indien zij haar kritiek op de bestaande toestand niet aan de betrokkenen zou toevertrouwen. Trouwens, in dat geval zouden ook haar conclusies te weinig gefundeerd en haar aanbevelingen veel minder aanvaardbaar zijn.

In 1957 werd in de provincie Groningen ongeveer 254 miljoen kg melk geproduceerd. Hiervan werd ongeveer 55 % door de coöperatieve zuivelfabrieken (exclusief „De Ommelanden") verwerkt.¹ Voor Friesland bedraagt het aandeel van de coöperaties in de verwerking van de aldaar voortgebrachte melk \pm 86 %, voor Drente komt men zelfs op bijna 100%.

Wijst deze vergelijking reeds op een betrekkelijk zwakke ontwikkeling van de zuivelcoöperatie in de provincie Groningen, het beeld wordt nog minder gunstig als men de hoeveelheid melk, die in Groningen, Friesland en Drente door de leden aan de aldaar gevestigde coöperaties ter beschikking wordt gesteld, plaatst tegenover de totale melkproductie in de drie provincies. Voor Groningen komt men dan namelijk (exclusief „De Ommelanden") op nog geen 40 %, voor Friesland bedraagt dit percentage ongeveer 76 en voor Drente ten naaste bij 94. Het is naar de mening van de commissie vooral het betrekkelijk geringe aandeel van de leden in de totale melkaanvoer bij de Groninger coöperatieve zuivelfabrieken, dat als een duidelijk symptoom moet worden beschouwd van een ontwikkeling, die niet anders dan verontrustend kan worden genoemd.

De commissie heeft volkomen begrip voor de expansiedrang die elke onderneming en die dus ook elke coöperatieve onderneming eigen is. Zij realiseert zich dat dit streven

¹ Inclusief „De Ommelanden" is het aandeel van de coöperatief ongeveer 70 %. M.a.w. door de niet-coöperatieve zuivelindustrie wordt 30 % van de in Groningen geproduceerde melk verwerkt.

naar grotere omzetten zich in het algemeen des te krachtiger openbaart, naarmate de relatieve betekenis van de vaste kosten ook in de zuivelindustrie geleidelijk groter is geworden, onder meer doordat zowel de technische ontwikkeling als de stijging van de lonen geleid heeft tot steeds grotere investeringen, die ten dele een gevolg zijn van de toegenomen betekenis van de mechanisatie. Dit neemt niet weg dat aan een expansie, die zich manifesteert in een wanverhouding tussen de hoeveelheid melk, afkomstig van leden en die, welke door coöperaties van derden wordt bijgekocht, grote bezwaren kleven. Het is namelijk duidelijk dat een coöperatieve zuivelfabriek, waarvan de capaciteit is uitgebreid om steeds grotere hoeveelheden melk, afkomstig van niet-leden, vlot te kunnen verwerken, voor onoverkomelijke moeilijkheden zal worden geplaatst als deze grondstof, door welke oorzaak dan ook, niet meer beschikbaar is. Immers aangenomen mag worden dat het streven naar een, grotere melkaanvoer vooral een gevolg is geweest van de overweging dat de exploitatiekosten daardoor naar verhouding gunstig worden beïnvloed; een daling van de melkaanvoer zal daarom tot hogere exploitatiekosten en dus tot een geringer concurrerend vermogen van de coöperatie leiden. In feite betekent dit dat een coöperatie, die niet in staat is de omzet te handhaven, welke voor een rendabele exploitatie is vereist, steeds meer moeite zal hebben de benodigde melk van derden bij te kopen.

Aangezien de uitbetalingspolitiek er op gericht zal moeten zijn derden een concurrerende melkprijs aan te bieden, leidt de afhankelijkheid van niet-leden-melk in de praktijk gemakkelijk er toe dat de eisen, die aan een gezonde investerings-, afschrijvings- en reserveringspolitiek worden gesteld, steeds meer aan de uitbetalingspolitiek ondergeschikt worden gemaakt.

Bovendien zal dit vooropstellen van geen voor derden aantrekkelijke melkprijs vrijwel automatisch tot gevolg hebben dat men in gebreke blijft de leden van de coöperatie een zodanige melkprijs te betalen, dat deze voor niet-leden een prikkel inhoudt om zich bij de coöperatie aan te sluiten. Daar er onder normale omstandigheden door diverse oorzaken wel leden zullen afvallen, doch onder deze, omstandigheden de animo om lid te worden gering zal zijn, zal het aantal leden geleidelijk teruglopen: Dat deze ontwikkeling - die zich in een steeds toenemend tempo dreigt te voltrekken - onherroepelijk tot bittere teleurstellingen zal leiden is duidelijk. Het kan echter van belang zijn nog op te merken, dat het gevaarlijke karakter van de geschetste ontwikkeling dikwijls gedurende lange tijd onvoldoende pleegt te worden onderkend doordat men veelal geneigd is de economische positie van coöperatieve zuivelfabrieken vrijwel uitsluitend naar de uitbetaalde melkprijzen te beoordelen.

De vraag of bij de zuivelcoöperatie in de provincie Groningen het gesignaleerde gevaar zich reeds voordoet, moet helaas bevestigend worden beantwoord. De commissie heeft niet de illusie met dit oordeel een blijk van oorspronkelijkheid te hebben gegeven. Het is haar namelijk bekend dat door andere instanties de aandacht op het hier beschreven euvel is gevestigd. Zij heeft het echter nodig geoordeeld hierop uitvoerig in te gaan, omdat zij verontrust is over de bestaande toestand. Het is algemeen bekend dat er een middel bestaat om de hierboven geschetste kwaal - de wanverhouding tussen de hoeveelheden melk, afkomstig van leden en die van derden bijgekocht - te bestrijden. De remedie is een zodanige melkprijspolitiek, dat voor de ledenmelk een merkbaar hogere prijs dan voor de bijgekochte melk wordt betaald. Nu is het opvallend dat, voorzover de coöperatieve zuivelfabrieken in Groningen de toetreding van nieuwe leden stelselmatig hebben bevorderd, het effect hiervan gering is geweest. De verklaring hiervoor is dat een in fei-

te te verwaarlozen en ieder geval onvoldoende verschil tussen de ledenprijs en de prijs voor niet-leden is gemaakt. Aangenomen mag worden dat dit laatste verschijnsel, de onvoldoende meerprijs dus, moet worden toegeschreven aan de feitelijke onmacht van de meeste coöperaties haar leden een zodanig hogere prijs te betalen als voor het bereiken van het gestelde doel noodzakelijk moet worden geacht. Zonder twijfel heeft de felle strijd om de grondstof in verschillende gevallen geleid tot een onverantwoorde afschrijvings-, reserverings- en investeringspolitiek. Toegegeven kan worden dat de toepassing van een in financieel opzicht gezond beleid ten zeerste wordt belemmerd doordat de fiscus, met vrijstelling van de aan leden van coöperaties uitgekeerde exploitatiesaldi, een steeds groter deel van de in het bedrijf gehouden exploitatieoverschotten voor zich opeist.

De ervaring heeft echter duidelijk aangetoond, dat de expansiemogelijkheden van ondernemingen op den duur ongunstiger worden beïnvloed naarmate het financieel beleid meer op de bestaande dan op de toekomstige concurrentie is gericht. Een onderneming - of dit nu een N.V. is of een coöperatie doet niet ter zake - behoort dan ook het uit te keren bedrag pas vast te stellen nadat zorgvuldig is nagegaan wat nog zou kunnen en dus zou moeten worden gedaan om de bedrijfsinrichting te perfectioneren en welke bedragen nog zouden moeten worden afgeschreven en gereserveerd. Er zijn sprekende voorbeelden van ondernemingen, ook in Groningen, die het slachtoffer zijn geworden van een financiële politiek, die te weinig investeringen toeliet om het bedrijf op peil te houden.

Het is de stellige indruk van de commissie dat al??? het geheel onjuist zijn alle coöperaties over één kam te scheren, ook de coöperatieve zuivelindustrie in de provincie Groningen door dit gevaar wordt bedreigd.

Het heeft de commissie dan ook ernstig teleurgesteld toen haar bleek dat door de besturen van vele coöperaties een overdreven betekenis wordt gehecht aan de door haar uitbetaalde melkprijzen, terwijl de eisen, die aan een gezonde investerings-, afschrijvings- en reserveringspolitiek moeten worden gesteld, gevaarlijk worden onderschat. Weliswaar kan hiervoor ten dele een verklaring worden gevonden in het feit dat de particuliere zuivelindustrie in de provincie Groningen in het verleden een zodanige agressieve melkprijspolitiek heeft toegepast, dat zij de coöperatie noodzaakte de investeringspolitiek ondergeschikt te maken aan haar uitbetalingspolitiek.

Hoe dit ook zij, geconstateerd kan worden dat in vele gevallen van een redelijke aanpassing van de bedrijfsinrichting aan de moderne ontwikkeling geen sprake is en dat bepaald te weinig is afgeschreven en gereserveerd.² Coöperatiebesturen, die geneigd zijn aan dit verschijnsel onvoldoende betekenis toe te kennen, passen een struisvogelpolitiek toe en zullen vroeger of later bittere ervaringen opdoen. Het heeft de commissie getroffen dat door de Zuivelbond tegen dit onjuiste beleid op beslist onvoldoende wijze stelling is genomen. Reeds kwam, zij het dan ook terloops, de overname ter sprake van „De Ommelanden". Eveneens kan hier gewezen worden op de overname van een deel van de Lijempfabrieken. Dit alles wijst op een krachtige positie van de zuivelcoöperatie in Friesland en Drente. Ook voor de coöperatieve zuivelindustrie in Groningen is deze ontwikkeling van grote betekenis.

² Gelukkig doet zich dit euvel niet algemeen voor. Ook in Groningen treft men enkele zuivelcoöps aan, die duidelijk bewijzen dat de besturen daarvan de eisen inzake een gezonde investeringspolitiek steeds hebben laten prevaleren boven het verlangen om aantrekkelijke prijzen voor de ontvangen melk uit te betalen.

Met name door de overname van „De Ommelanden" immers hebben de Coöperatieve Condensfabriek „Friesland" en de DOMO, waarvan de werkgebieden aanvankelijk principieel tot de provincies Friesland en Drente waren beperkt, in feite een toegangspoort tot een aangrenzend melkwinningsgebied ontsloten. Reeds eerder was de DOMO, mede als gevolg van de onvoldoende samenwerking tussen de Groninger zuivelcoöperaties, zich gaan bezighouden met de melkvoorziening in de stad Groningen. Dit alles vergroot de kans dat de strijd om de grondstof die tengevolge van de behoefte aan aanvullingsmelk zich over een steeds groter gebied uitstrekt, scherp in hevigheid zal toenemen zodra de behoefte aan meer omzet nog groter wordt of zodra de totale hoeveelheid melk kleiner wordt. Bij een dergelijke ontwikkeling zou de zwakte van de Groninger zuivelindustrie ongetwijfeld spoedig aan de dag treden. Naar de commissie hoopt, is hiermede des te duidelijker aangetoond dat de positie van de Groninger zuivelcoöperatie in het algemeen gesproken verontrustend moet worden genoemd.

In het bovenstaande is uitvoerig betoogd op grond waarvan ingrijpende maatregelen zullen moeten worden genomen. De vraag is nu van welke aard deze maatregelen zouden kunnen zijn.

Uit hetgeen hiervoor is opgemerkt kan zonder meer worden afgeleid dat maatregelen nodig zijn, die het concurrerend vermogen van de zuivelcoöperatie in de provincie Groningen zouden vergroten, die een eind zouden maken aan de rooibouw, welke het financieel beleid van verschillende coöperaties kenmerkt, die een oplossing zouden kunnen bevorderen van het vraagstuk inzake de wanverhouding tussen de hoeveelheden melk, afkomstig van leden en van derden en die een effectieve samenwerking tussen zuivelcoöperaties niet alleen in de provincie Groningen maar in het gehele noorden van ons land zouden verzekeren.

De commissie, die zich dus heeft afgevraagd langs welke weg de noodzakelijk te achten centralisatie in de exploitatie van de in Groningen gevestigde coöperatieve zuivelfabrieken zou kunnen worden bereikt, heeft in het bijzonder daarbij de vraag gesteld of zou kunnen worden volstaan met een advies aan de besturen van de betrokken coöperaties om tot een intensieve samenwerking te komen ten aanzien van het transport en de aankoop van de grondstof, het verwerken van de melk, de uitbetalingspolitiek, de investeringspolitiek etc. Overwogen is dus te adviseren grensregelingen te treffen, elkander te raadplegen alvorens tot belangrijke investeringen over te gaan, gegevens betreffende het productieproces uit te wisselen, eenzelfde verschil toe te passen tussen de prijzen voor ledenmelk en voor melk afkomstig van niet-leden. Kortom, de coöperatiebesturen zou kunnen worden aangeraden te trachten op al die punten, die als voorwaarden voor een realisatie van het gestelde doel kunnen worden beschouwd, tot overeenstemming en tot samenwerking te komen. Het spreekt echter vanzelf dat met het afleggen van een aantal incidentele behoeften niet zou kunnen worden volstaan. De betrokkenen zou daarom geadviseerd moeten worden een wezenlijke versterking na te streven van de bestaande centrale organisatie, de provinciale Zuivelbond, door daaraan veel grotere bevoegdheden te delegeren.

Een dergelijk advies evenwel zou blijk geven van een naïef optimisme. Bij herhaling immers zijn de coöperatiebesturen met klem van argumenten op de noodzakelijkheid gewezen hun krachten te bundelen en nog steeds kan niet van een enigermate bevredigende onderlinge samenwerking worden gesproken. Hieraan liggen uiteraard bepaalde oorzaken ten grondslag. Maar van een advies dat met deze oorzaken geen of onvoldoende

de rekening zou houden mag niet, althans weinig meer worden verwacht dan het resultaat, dat soortgelijke aanbevelingen in het verleden hebben opgeleverd. Trouwens, zelfs al zou zulk een advies ditmaal wel worden opgevolgd, ook dan dient terdege rekening te worden gehouden met de mogelijkheid dat daarna spanningen optreden, die tot een opzegging van het lidmaatschap van de Zuivelbond zouden kunnen leiden.

Getracht zal dan ook moeten worden het gestelde doel - het vergroten van het concurrerend vermogen van de coöperatieve zuivelindustrie in de provincie Groningen - langs een andere weg te bereiken. Hiertoe zullen maatregelen nodig zijn van een meer ingrijpende aard dan een b??t om meer bevoegdheden aan de Groninger Zuivelbond toe te kennen.

Men zou zich kunnen voorstellen dat de coöperatieve zuivelfabrieken in Groningen tot een nauwere samenwerking komen, doordat zij groepsgewijze tot centralisatie zouden overgaan. Ook in dit geval zou de melk in grotere eenheden worden verwerkt. Zou echter op deze wijze een afdoende oplossing van het vraagstuk van de bijgekochte melk, afkomstig van niet-leden, werden verkregen? En bovendien: zou op deze wijze een meer bevredigende arbeidsverdeling tussen de dan bestaande bedrijven of groepen bedrijven worden verkregen? De oplossing van het onderhavige vraagstuk is immers in principe niet afhankelijk van de vraag of men met 11 dan wel met 7 of 4 coöperaties heeft te maken. De commissie vraagt zich trouwens af of bij de fusie van enkele bedrijven en of bij een groepsgewijze centralisatie over een zodanig grote hoeveelheid melk de beschikking zou kunnen worden verkregen, dat een economische melkverwerking mogelijk zou worden. Met name voor wat de fabricage van gecondenseerde melk betreft is de commissie van mening dat aan zeer grote hoeveelheden melk moet worden gedacht. De gedachte aan een aantal streekcoöperaties acht de commissie daarom moeilijk te aanvaarden, zelfs al houdt men rekening met het weinig uniforme karakter van de provincie Groningen.

Nu is ook de vraag gerezen of tot een bevredigende centralisatie van de coöperatieve zuivelindustrie in Groningen zou kunnen worden gekomen door de coöperatieve melkproductenfabriek te Bedum uit te bouwen tot een centrale waartoe dan de andere coöperatieve zuivelfabrieken zouden moeten toetreden. Voor een zodanig advies zouden zeker krachtige argumenten kunnen worden aangevoerd. Toch aarzelt de commissie de oplossing in deze richting te zoeken.

In de eerste plaats namelijk acht zij het bezwaarlijk dat er bij de coöperatieve melkproductenfabriek Bedum voortaan twee verschillende groepen leden, namelijk individuele veehouders en coöperatieve zuivelfabrieken zouden zijn aangesloten. Op deze wijze immers zou men tot een enigszins gedwongen organisatorische opzet komen, die tot moeilijk oplosbare interne problemen zou leiden. Bovendien zou een zodanig voorstel waarschijnlijk slechts resulteren in een centralisatie op het gebied van de fabricage tot melkproducten en niet in een coördinatie of centralisatie van het beheer van alle in Groninger gevestigde coöperatieve zuivelfabrieken. Ook schijnt een dergelijk voorstel psychologisch minder aanvaardbaar.

De commissie wil dan ook verder gaan en is unaniem van oordeel dat gestreefd dient te worden naar de oprichting van een centrale organisatie, waaraan het recht wordt toegekend te bepalen waar de melk afkomstig van de leden van de aangesloten verenigingen, zal worden verwerkt, welke arbeidsverdeling tussen de diverse bedrijven zal worden nastreefd, welke investeringspolitiek zal worden toegepast, welke de te voeren melkprijspolitiek zal zijn, welke afzet- en aankooppolitiek zal worden gevoerd en welke per-

sonen met de dagelijkse leiding van de bedrijven zullen worden belast. Met andere woorden: de commissie acht het noodzakelijk dat de zelfstandige exploitatie van de in Groningen werkende coöperatieve zuivelfabrieken door een gemeenschappelijke exploitatie wordt vervangen.

Slechts op deze radicale wijze kan, naar de mening van de commissie, worden gekomen tot een rationeel transport van de grondstof, tot een doelmatige arbeidsverdeling tussen de bestaande fabrieken, tot een verantwoorde investeringspolitiek, tot een doeltreffende bestrijding van het euvel van het omvangrijke verkeer van coöperaties met niet-leden, tot een verbetering van het wetenschappelijk onderzoek en tot een centralisatie van de in- en verkoop. In het algemeen trouwens zou de concentratie ook van groot belang voor de melkproducenten zijn, door de grotere plaats die aan bedrijfseconomische problemen en met name aan bedrijfsvergelijkingen zou kunnen worden toegekend. Wellicht van de grootste betekenis is echter de kracht, die van een centralisatie naar buiten zou uitgaan. Hierbij denkt zij niet alleen aan de prijspolitiek terzake van de melk afkomstig van niet-leden, maar vooral ook aan een meer harmonische machtsverhouding in de drie noordelijke provinciën. Aangenomen wordt dat het de besturen van de coöperatieve zuivelfabrieken in de provincie Groningen bepaald niet gemakkelijk zal vallen ten gunste van een gemeenschappelijke exploitatie van hun bedrijven te besluiten. De coöperatie echter is geen doel op zichzelf maar slechts een middel om een bepaald doel te verwezenlijken.

Dit betekent dat gestreefd moet worden naar een zodanige organisatorische opzet van de coöperatie dat dit middel zo effectief mogelijk werkt. Indien de omstandigheden een centralisatie vereisen, dan moet deze worden toegepast. Een dergelijke centralisatie behoeft trouwens niet ten koste van het verenigingskarakter van de coöperatie te gaan. Er zijn voldoende middelen om het contact tussen de leden en de vereniging te intensiveren.

Overigens houdt toepassing van de coöperatieve gedachte altijd in dat het individu iets van zijn zelfstandigheid prijs geeft, teneinde door middel van samenwerking met zijn collega's een sterkere economische positie te verwerven. In de provincie Groningen bestaan momenteel - behalve „De Ommelanden" - 11 coöperatieve zuivelfabrieken. De leden hiervan hebben destijds welbewust de consequentie aanvaard van het besluit om hun melk voor gezamenlijke rekening en risico te verwerken, namelijk dat deze samenwerking in eenzelfde prijs - behoudens kwaliteitsverschillen e.d. - voor alle leden resulteert. In wezen is er echter geen enkel verschil tussen een besluit om te komen tot lokale of regionale coöperaties enerzijds en een beslissing tot oprichting van één centrale provinciale coöperatie anderzijds. Hierbij dient trouwens in aanmerking te worden genomen dat het beheer van deze coöperatie niet aan derden wordt opgedragen, maar aan vertrouwensmensen, die daartoe door de betrokkenen zelf worden toegewezen.

Centralisatie inzake de exploitatie van zuivelfabrieken is een eis des tijds. Wie het behoud van de zelfstandigheid van plaatselijke zuivelfabrieken zou willen vooropstellen, zal onherroepelijk de ervaring opdoen dat het concurrerend vermogen van de coöperatie onvoldoende zal blijken te zijn. Voor het welslagen van de coöperatie is het een volgestrekte voorwaarde dat de coöperatieve ondernemingen efficiënt worden geëxploiteerd. De commissie is ook ervan overtuigd dat de noodzakelijk te achten verhoging van het concurrerend vermogen van de coöperatieve zuivelindustrie in de provincie Groningen slechts door een gecentraliseerde exploitatie van de bedrijven zal kunnen worden ver-

kregen. Hiermee is handhaving van de zelfstandigheid van elk der fabrieken onverenigbaar.

Overigens kan er op worden gewezen dat het verschijnsel van de centralisatie in onze samenleving van algemene aard is en zich als het ware onafhankelijk van de wil van de betrokkenen schijnt te voltrekken. Men denke aan de in verhouding tot vroeger geringere zelfstandigheid van de gemeenten in ons staatsbestel, aan de collectieve arbeidscontracten, aan de defensie van ons land, aan het moeizame proces van de eenwording van Europa en aan zovele andere symptomen.

Ook op coöperatief gebied voltrekt zich in steeds sneller tempo een centralisatie. De commissie wil niet alleen op de Coöperatieve Condensfabriek „Friesland“, op de DOMO en op de C.Z.N.Z. (de Zuid-Nederlandse Zuivelbond) wijzen, maar wil tevens de aandacht vestigen op concentraties in andere sectoren van de landbouwcoöperatie dan die van de zuivel.

Vóór de oorlog waren in Nederland enkele coöperatieve baconfabrieken werkzaam. Haar economische positie was zonder meer zwak en het gevaar was acuut dat deze bedrijven onder de voet zouden worden gelopen, doordat zij de concurrentie met het particuliere bedrijfsleven, dat op dit gebied een sterke concentratietendens vertoonde, niet konden volhouden. Vlak vóór de oorlog werd, door toedoen van het Centraal Bureau te Rotterdam, besloten deze tak van coöperatie te reorganiseren. Opgericht werd de Coöperatieve Vleeschcentrale, die successievelijk de bestaande bedrijven te Akkrum, Assen en Wierden overnam en tevens een particulier bedrijf in Twello aankocht. Deze vier fabrieken worden sedertdien als één geheel door één instantie, namelijk de CVC, geëxploiteerd. Het is algemeen bekend dat deze reorganisatie de positie van de coöperatie op het gebied van de afzet van vee en de verwerking van vlees krachtig heeft versterkt.

Een ander voorbeeld wordt geboden door de verenigde Coöperatieve Suikerfabrieken, de VCS, welke organisatie 10 jaar geleden is ontstaan uit een drietal coöperatieve suikerfabrieken in het zuidwesten van ons land en thans een zeer sterke positie in deze bedrijfstak inneemt. Dit voorbeeld is des te sprekender, wanneer men weet dat het hier een samenwerking betreft tussen coöperaties, die fabrieken van een grote omvang exploiteerden, die elk voor zich zowel in bedrijfseconomische als in financiële opzichten aan hoge eisen voldoen.

Vanzelfsprekend heeft de commissie getracht haar voorstel nader uit te werken. Zo heeft zij de vraag gesteld of gestreefd dient te worden naar een centrale, die de ledenverenigingen terzake van de exploitatie van haar bedrijven bindende voorschriften geeft dan wel of de voorkeur moet worden gegeven aan een centrale, die de bedrijven van de ledenverenigingen overneemt.

De commissie is van oordeel dat het antwoord op de gestelde vraag door doelmatigheidsoverwegingen dient te worden bepaald. In het bijzonder is zij geneigd in dit verband de vraag te stellen of het zin zou hebben de bedrijven formeel door de deelgenoten te doen exploiteren, ingeval de exploitatie daarvan in feite aan de centrale zou worden toevertrouwd. Dit is trouwens de reden waarom de VCS en de VCV de bedrijven van haar deelgenoten hebben overgenomen. Ook in het onderhavige geval wordt de betrokkenen in overweging gegeven de meest radicale oplossing als de meest wenselijke te beschouwen en dus wordt de coöperatiebesturen geadviseerd de bedrijven aan de op te richten centrale organisatie over te dragen.

De commissie heeft er zich uiteraard rekenschap van gegeven dat een overdracht van het eigendomsrecht in beginsel gepaard dient te gaan met verrekeningen, waarin onderlinge waardeverschillen tot uiting komen. Het is zonder meer duidelijk dat dit een moeilijk vraagstuk is. Men heeft immers bij de waardering niet alleen met moeilijk meetbare factoren te maken, maar men zal, zo men al op een objectieve wijze tot vaststelling van de waarde zou kunnen komen, bovendien nog op het bezwaar stuiten dat betrokkenen geneigd zijn hun eigen positie te overschatten. Deze moeilijkheden zouden kunnen worden overwonnen, wanneer de coöperatiebesturen het besluit zouden kunnen nemen, dat zij zich bij voorbaat neerleggen bij de resultaten van deze waardering. Hierbij kan in het midden worden gelaten of de voorkeur dient te worden gegeven aan een afzonderlijke taxatiecommissie dan wel of de onderhavige commissie zich met deze taak zou moeten belasten. In het laatste geval zou de commissie zeker niet aarzelen een beroep op deskundigen te doen.

Haars inziens trouwens dient niet ernaar te worden gestreefd dat de onderlinge waardeverschillen, die bij de taxatie tot uiting komen, tot elke prijs worden vereffend. Voorzover waardeverschillen moeten worden vereffend schijnt een over een aantal jaren verdeelde differentiatie in de melkprijs het meest aangewezen middel. Bij een uitwerking van het gegeven advies stuit men nog op talloze andere moeilijkheden. Men denke slechts aan het vraagstuk van de organisatorische opbouw van de op te richten centrale, in het bijzonder wat het stemrecht en de aansprakelijkheid van de toetredende coöperaties betreft, aan de samenstelling van het bestuur, aan de vraag wie met de dagelijkse leiding van de centrale zullen moeten worden belast, aan de financiering, aan de vraag of de reorganisatie zich al dan niet geleidelijk moet voltrekken, alsmede aan diverse andere vraagstukken van bedrijfseconomische, juridische en niet te vergeten fiscale aard. Het is zonder meer duidelijk dat een uitgewerkt advies slechts kan worden gegeven, nadat de voor- en nadelen van diverse mogelijke oplossingen zorgvuldig tegen elkaar zijn afgewogen.

De commissie wil in dit verband nog nadrukkelijk er op wijzen dat de resultaten van elke onderneming in sterke mate afhankelijk zijn van de arbeidsvreugde van hen, die met de leiding zijn belast. Daarom zal er naar moeten worden gestreefd dat deze arbeidsvreugde niet ongunstig wordt beïnvloed door een concentratie als door de commissie voorgesteld. Zij wil dan ook als haar oordeel uitspreken dat aan de belangen van de directeuren in het kader van de reorganisatieplannen alle aandacht zal moeten worden geschonken.

Met name wil zij op de wenselijkheid wijzen de leiding van de centrale zoveel mogelijk uit eigen krachten te rekruteren.

De commissie heeft zich afgevraagd of zij, nu zij haar voorstel nog slechts in grote lijnen heeft geformuleerd, het uitbrengen van een advies niet zou moeten uitstellen, totdat zij haar voorstellen tot in details zou hebben uitgewerkt. In dat geval zouden haar aanbevelingen van conceptstatuten vergezeld hebben kunnen gaan. Dat zij heeft gemeend een interim-rapport aan haar opdrachtgevers te mogen aanbieden, is een gevolg van de overweging dat het ongewenst zou zijn zolang met een advies te wachten.

Trouwens de strekking van haar advies om de in Groningen gevestigde coöperatieve zuivelfabrieken als één geheel te exploiteren, is niet van de uitwerking afhankelijk, die aan deze aanbeveling zou worden gegeven.

Conclusie:

De commissie is eenstemmig van oordeel dat gestreefd moet worden naar de oprichting van een centrale organisatie, waarbij alle in de provincie Groningen gevestigde coöperatieve zuivelfabrieken zich zouden moeten aansluiten. Deze centrale organisatie zou de aangesloten fabrieken als één geheel moeten exploiteren.

De commissie stelt zich voor dit advies tot in details uit te werken en te zijner tijd aan de coöperatiebesturen concept-statuten voor de op te richten centrale organisatie aan te bieden. Inmiddels meent de commissie gerechtigd te zijn in dit stadium bij haar opdrachtgevers aan te dringen op een duidelijk antwoord op de vraag of zij in beginsel op de medewerking van de betrokken coöperatiebesturen kan rekenen. De coöperatiebesturen zouden zich bij deze gelegenheid tevens kunnen uitspreken over de wenselijkheid de te volgen procedure te vergemakkelijken door zich bij voorbaat neer te leggen bij de uitspraak, - hetzij van de commissie zelve, hetzij van daartoe door de commissie aangewezen deskundigen - betreffende de onderlinge waardeverhouding van de aan de centrale over te dragen eigendommen, voorzover deze de basis van verrekening terzake van de inbreng zullen moeten vormen.

De Commissie :

Mr. W. A. OFFERHAUS, Voorzitter

Prof. Dr. H. J. FRIETEMA

J. A. GELUK

G. R. MEIJER

G. H. E. M. VAN WAES

EINDVERSLAG

VAN DE COMMISSIE VAN GOEDE DIENSTEN.

Bij de installatie van de Commissie van goede diensten op 28 april 1958, gaf de voorzitter van de Groninger Zuivelbond als taakomschrijving van de commissie, het opstellen van aanbevelingen, waarvan een verbetering in de positie van de coöperatieve zuivelindustrie in de provincie Groningen mocht worden verwacht. Deze opdracht bood het voordeel, dat zij de commissie een maximale handelingsvrijheid gaf. Anderzijds was het echter duidelijk, dat de taak waarvoor de commissie stond geen eenvoudige was. In het verleden was reeds een aantal pogingen gedaan om tot een verbetering van de onderlinge samenwerking van de Groninger zuivelfabrieken te komen en deze zijn stuk voor stuk mislukt.

Nu de commissie haar taak praktisch als geëindigd kan beschouwen, wil zij - hoewel het werk dat zij deed, u grotendeels bekend zal zijn - overeenkomstig het destijds gedane verzoek, een verslag geven van haar werkzaamheden.

De commissie begon haar werk met het verzamelen van zo uitgebreid mogelijke gegevens over de fabrieken. Zij zond hiertoe o.m. vragenlijsten naar de fabrieken. Vervolgens bracht zij een bezoek aan alle fabrieken waarbij veelal een uitgebreide oriënterende bespreking plaats vond met de betrokken besturen.

Bij de bestudering van de verkregen gegevens en bij de gevoerde besprekingen kwam steeds meer de gedachte naar voren, dat een afdoende oplossing van de problemen alleen verkregen kon worden via een vergaande concentratie van de coöperatieve zuivelindustrie in Groningen. Deze gedachte werd tenslotte neergelegd in een interim-rapport. Als bijlage bij dit verslag wordt een, enigszins verkort exemplaar van dit interimrapport toegevoegd. Volstaan kan hier worden met het weergeven van een samenvatting van het plan, zoals dat in het interimrapport op pag. 7 is gegeven. Dit luidt als volgt:

De commissie is unaniem van oordeel dat gestreefd dient te worden naar de oprichting van een centrale organisatie, waaraan het recht wordt toegekend te bepalen waar de melk, afkomstig van de leden van de aangesloten verenigingen, zal worden verwerkt, welke arbeidsverdeling tussen de diverse bedrijven zal worden nagestreefd, welke investeringspolitiek zal worden toegepast, welke de te voeren melkprijspolitiek zal zijn, welke afzet- en aankooppolitiek zal worden gevoerd en welke personen met de dagelijkse leiding van de bedrijven zullen worden belast. Met andere woorden: zij acht het noodzakelijk dat de zelfstandige exploitatie van de in Groningen werkende coöperatieve zuivelfabrieken door een gemeenschappelijke exploitatie wordt vervangen.

Slechts op deze radicale wijze kan, naar de mening van de commissie, worden gekomen tot een rationeel transport van de grondstof, tot een verantwoorde investeringspolitiek, tot een doeltreffende bestrijding van het euvel van het omvangrijke verkeer van coöperaties met niet-leden, tot een verbetering van het wetenschappelijk onderzoek en een rationalisatie van de in- en verkoop. In het algemeen trouwens zou de centralisatie ook van wezenlijk belang voor de melkproducenten zijn, door de grotere plaats die aan de bedrijfseconomische problemen en vooral ook aan bedrijfsvergelijkingen zou kunnen worden toegekend. Wellicht van de grootste betekenis is echter de kracht, die van een centralisatie naar buiten zou uitgaan. Hierbij denkt zij niet alleen aan de prijspolitiek

terzake van de melk afkomstig van niet-leden, maar vooral ook aan een meer harmonische machtsverhouding in de drie noordelijke provincies.

Hoewel het plan tenslotte niet de vereiste medewerking kreeg, is de commissie nog van mening, dat het een juiste oplossing bood om tot een betere organisatie der melkverwerking te komen. Het interim-rapport werd eind november aan de besturen van alle fabrieken aangeboden. Vervolgens vond half december 1958 een bespreking plaats met elk der besturen afzonderlijk. Hoewel de besturen van twee fabrieken - nl. die te **Marum** en **De Wilp** - niet genegen bleken verdere medewerking aan het plan te verlenen, oordeelde de commissie het toch geboden, om haar werk voort te zetten.

Zij ging dan ook over tot het doen van de eerste stappen voor de realisering van het plan, zoals zij dat had opgesteld. In de eerste plaats werden statuten voor de op te richten topcoöperatie ontworpen. Hierbij werd de waardevolle steun verkregen van het secretariaat van de F.N.Z. Ook stelde de commissie zich op de hoogte van het belastingvraagstuk, dat zich bij de concentratie als door haar voorgesteld, zou voordoen. Daarnaast pleegde zij overleg met de Coöp. Condensfabriek „Friesland" en de Domo, teneinde voorzieningen te treffen voor een goede samenwerking met deze beide organisaties. Zoals bekend hebben de C.C.F. en de Domo beide belangen in de provincie Groningen. Te wijzen is hier op het feit dat beide organisaties gezamenlijk „De Ommelanden" beheeren, dat de Domo uitgebreide consumptiemelkbelangen in Groningen heeft en dat enkele fabrieken lid zijn van de Domo of de C.C.F.

Deze besprekingen toonden aan, dat de C.C.F. en de Domo bereid waren in positieve zin samen te werken met de Groninger topcoöperatie. Tevens verklaarden zij zich bereid al het mogelijke te doen om het vormen van de topcoöperatie te bevorderen. Wel gingen ze er - terecht, - vanuit, dat de eerste stappen door Groningen zelf gedaan zouden worden.

Toen echter in de maanden maart en april 1959 verslag werd gedaan van de besprekingen met de C.C.F. en de Domo en de concept-statuten en huishoudelijk reglement aan de gezamenlijke besturen ter bespreking werden voorgelegd, bleek dat een aantal besturen niet meer achter hun aanvankelijk gedane toezegging stond. Het werd geleidelijk duidelijk, dat op de medewerking van de besturen van de fabrieken te **Laude**, **Glimmen**, **Grijpskerk** en **Ezinge** niet meer gerekend kon worden. Er bleven toen nog over de fabrieken te **Bedum**, **Farmsum**, **Holwierde**, **Slochteren** en **Winschoten**. In een vergadering met de besturen van deze fabrieken, welke eind augustus 1959 werd gehouden, werd aan deze vijf fabrieken geadviseerd een topcoöperatie aan te gaan volgens de richtlijnen, die in het interim-rapport waren gegeven voor het vormen van een topcoöperatie voor alle elf fabrieken.

De vijf fabrieken zouden het overleg onderling voortzetten. Sinds die tijd heeft de commissie geen rechtstreekse bemoeienis meer gehad met de gang van zaken in Groningen. Wel heeft zij vernomen, dat ook het vormen van een combinatie tussen de laatste vijf fabrieken tenslotte niet is gelukt.

Indien de commissie nu het resultaat beziet van haar pogingen, dan wil zij in de eerste plaats verklaren, dat de fabrieken uiteraard vrij waren het advies van de commissie naast zich neer te leggen. Steeds moet degene die advies vraagt of krijgt, in eigen verantwoordelijkheid beslissen, wat hij met het advies wil doen. De commissie neemt daarbij ook aan, dat de besturen alle in gemoede overtuigd zijn, dat het plan dat de commissie in-

diende, niet in het belang van de leden was. Wel is de commissie van oordeel dat een aantal besturen teveel gezien heeft naar het belang van het eigen bedrijf op korte termijn en te weinig naar het gezamenlijk belang op lange termijn.

De commissie wil haar verslag afsluiten met erop te wijzen, dat door het afwijzen van haar plan geen der moeilijkheden, die de aanleiding waren voor het instellen van de commissie, zijn opgelost.

Hoewel in het laatste jaar enkele bedrijven vorderingen maakten met de samenwerking met naburige fabrieken of met zuivelorganisaties buiten de provincie, is de positie van de coöperatieve zuivelindustrie in Groningen als geheel gezien, nog steeds niet bevredigend. Er is nog steeds een aantal bedrijven die te klein zijn om een melkverwerking tegen zo laag mogelijke kosten mogelijk te maken. Uit studies van de Friese Zuivelbond is gebleken dat bij goed geleide grote kaasbedrijven de verwerkingskosten ca. 1 cent lager liggen dan bij goed geleide kleine bedrijven. Andere berekeningen tonen aan, dat de grote melkinrichtingen de verpakte producten belangrijk goedkoper kunnen bereiden dan de kleine bedrijven. Het kostenverschil kan hier zelfs oplopen tot bijna 2 cent per kg melk. De verwerkingskosten van de kleine kaasfabrieken en van de kleine bedrijven die zich bezig houden met de productie van verpakte producten, zijn dan ook belangrijk hoger dan noodzakelijk is.

Een nadeel voor vele Groninger bedrijven is ook, dat zij niet kunnen meedelen in de voordelen, die een centrale productie van gecondenseerde melk, vol poeder en van andere speciale producten bieden. Verder is te wijzen op de kosten van het melkvervoer. Deze zijn door het vele door elkaar heen rijden van melkrijders, veroorzaakt door het ontbreken van een minimale samenwerking tussen de bedrijven, onnodig hoog. Overeenkomstige opmerkingen kunnen worden gemaakt t.a.v. de consumptiemelkvoorziening in bepaalde gebieden. Een belangrijk voordeel van de grotere bedrijven tenslotte is, dat zij over veel grotere mogelijkheden beschikken dan de kleine bedrijven. Zij kunnen meer specialisten aantrekken, zorgen voor een goed uitgerust bedrijfslaboratorium en een grotere werkverdeling toepassen.

Zij beschikken meestal over een groter assortiment producten. In het algemeen kan gesteld worden, dat een grote organisatie meer kracht kan ontplooien dan kleine bedrijven. Door al deze factoren - en andere hier niet genoemde - ligt naar de vaste mening van de commissie, de aan de boeren uitbetaalde melkprijs lager dan nodig was, indien in Groningen een grotere samenwerking tussen de bedrijven gerealiseerd kon worden. De commissie wil besluiten met erop te wijzen, dat concentratie een eis des tijds is. Zij wil de hoop uitspreken dat de mogelijkheden, die een grotere samenwerking biedt om te komen tot een betere melkprijs voor de boer, ook in Groningen alsnog op zo kort mogelijke termijn gerealiseerd worden.

De Commissie van goede diensten :
Mr. W. A. OFFERHAUS, Voorzitter
Prof. Dr. H. J. FRIETEMA
J. A. GELUK
G. R. MEIJER
G. H. E. M. VAN WAES