

**Drs. K. Tjepkema**

**Hoe boeren het bolwerkten**

De Friese (Zuivel)Coöperatie 1945 – 1985

**Korte toelichting zuivelhistorienederland:**

Van het oorspronkelijke gedenkboek “Hoe boeren het bolwerken” uit 1986 – door drs. K. Tjepkema - is alleen de ‘zuiveltekst’ geplaatst in deze pdf-versie. Deze heb ik gebruikt voor de fusie-lijst en kaart in [www.-zuivelhistorienederland.nl](http://www.zuivelhistorienederland.nl)

Ik realiseer mij dat het *verknippen* van het oorspronkelijke gedenkboek eigenlijk niet kan. Gezien echter het nog *gemakkelijk* te verkrijgen - oorspronkelijke - boek, bij antiquariaten en via internet (“marktplaats” od.), heb ik het toch maar gedaan – als bijdrage aan de (Friese) zuivelhistorie.

In verband met het niet kunnen vinden van het “*Instituut voor Landbouwcoöperatie in Friesland*” - of hun rechtmatige *opvolging* - verzoek ik hierbij toestemming voor plaatsing van deze ‘zuivelversie’. Bij gefundeerde bezwaren van rechthebbenden zal ik het verwijderen!

Heruitgave [www.zuivelhistorienederland.nl](http://www.zuivelhistorienederland.nl)

versie 2013-05-11

# Hoofdstuk I

## Herstel.

### **[007] De oorlog had ontwrichtend gewerkt.**

Midden april 1945 overschreden de Canadese bevrijders de Friese grenzen en de Duitse bezetters trokken zich terug. Friesland haalde na vijf donkere jaren verlicht adem. De lang verwachte vrijheid was daar. Er mocht dan in het agrarisch gewest geen honger zijn geleden zoals in de westelijke provincies, toch had vijf jaar bezetting diepe sporen getrokken in de Friese gemeenschap.

De vreugde over de herwonnen vrijheid werd voor velen overschaduwed door het verdriet om het verlies van verwanten en vrienden, voor anderen door de onzekerheid of zij, die waren gedeporteerd of gevangen genomen, nog zouden terugkeren. En nog steeds wachtte het meest geteisterde westen van ons land op de capitulatie van de Duitsers. Toen deze begin mei een feit werd, konden de bevrijdingsfeesten worden georganiseerd. Er kon in alle openbaarheid weer eigen initiatief worden ontwikkeld en creativiteit getoond en daaraan had het de afgelopen bittere jaren van onderdrukking op vele terreinen ontbroken. Maar na de feestvreugde toonde de werkelijkheid zich in al zijn naaktheid. Hier mocht de situatie in materieel opzicht nog gunstig afsteken bij andere delen van het land waar de oorlogsverwoestingen groter waren, de oorlog had ontwrichtend gewerkt.

De boeren waren blijven melken, ploegen, zaaien en oogsten, maar alle activiteiten op de boerderij hadden onder druk gestaan van de bezetters en waren gericht geweest op oorlogsvoorzieningen met alle regelingen en verordeningen daaraan verbonden. Handel en industrie waren lam gelegd of hadden slechts op bescheiden schaal gewerkt met hulp- en grondstoffen, die nog in beperkte mate aanwezig waren.

### **Er moest hersteld en vernieuwd worden.**

Het land was verarmd, het bedrijfsleven ontredderd en ook Friesland ging met zijn landbouw en daarmee verbonden organisaties een **[008]** moeizame herstelperiode tegemoet. Op de boerderijen waren werktuigen aan herstel en vernieuwing toe en was de mechanisatie nog van beperkte omvang.

Een ding was zeker, van nu af aan zou er weer gewerkt kunnen worden aan het herstel en alles zou anders en beter worden. Door de oorlog was immers ook een einde gekomen aan de trieste jaren dertig met economische nood en hoge werkloosheidscijfers. Grond- en hulpstoffen zouden weer beschikbaar komen en handel en industrie op gang brengen, woningen moesten worden gebouwd en wegen en bruggen worden hersteld. En met enig geduld zouden de etalages weer worden gevuld met artikelen, die in de oorlogsjaren nagenoeg onbekend waren geworden.

De geest van saamhorigheid tussen alle lagen van de bevolking, in de donkere jaren gesmeed, zou er borg voor staan, dat er samengewerkt zou worden om Nederland tot een welvarend land te maken. Die geest was ook in Friesland vaardig. In dorpen en in steden werden de koppen bij elkaar gestoken om te overleggen hoe orde op zaken kon worden gesteld. Veel verenigingen en organisaties, plaatselijk en provinciaal zo belangrijk voor de onderlinge contacten, waren lam gelegd dan wel ontbonden onder de druk van de bezetter of hadden hun werk op bescheiden schaal voortgezet.

De vertrouwde maatschappelijke organisaties hadden vijf jaar lang niet gefunctioneerd. Wat dat betreft was de landbouwcoöperatie, althans in organisatorische zin, er genadig afgekomen. De verbinding met de voedselvoorziening had gemaakt, dat de verenigingen waren blijven bestaan en de bedrijven niet waren ontmanteld. In de provincie stonden nog 78 schoorstenen van coöperatieve zuivelfabrieken fier overeind en waren met de kerktoren bepalend gebleven voor het Friese [009] dorpsilhouet. Maar een aantal had al lang niet meer gerookt omdat deze fabrieken, hetzij door de Duitsers of wegens brandstofgebrek waren stilgelegd. Waar dat niet het geval was, had men met kunst- en vliegwerk de zaak nog gaande gehouden. De aanvoer van hulpstoffen was gestremd. Steenkool was ook na de bevrijding in onvoldoende mate beschikbaar, zodat men aanvankelijk zijn toevlucht moest blijven nemen tot hout, stro en turf.

Door de oorlog was de zorg voor de kwaliteit van de melk gedaald, terwijl ook de technische hulpmiddelen voor een goede melkwinning onvoldoende waren. Door gebrek aan glaswerk en chemicaliën bleef de kwaliteitsbepaling achterwege. Met het in de oorlog wegvallen van het internationale handelsverkeer waren voor de aankoopcoöperaties de aanvoerwegen van grondstoffen afgesloten met het gevolg dat de mengvoederproductie ineens stortte en men zijn toevlucht moest nemen tot de aanvoer en handel in ruwvoer. Voor de Friese landbouwcoöperaties, in hoofdzaak georiënteerd op het buitenland, had de oorlog de exportwegen geblokkeerd met alle gevolgen van dien. De dienstverlenende instellingen, sterk afhankelijk van de activiteiten van de verwerkende industrie, de aan- en verkoop- en de afzetorganisaties, zagen dientengevolge hun werkzaamheden inkrimpen.

Een voordeel was dat de gebouwen, gelet op de gevolgen van oorlogshandelingen, onbeschadigd uit de strijd waren gekomen, maar doordat geen vernieuwing had kunnen plaatsvinden, was het productieapparaat verouderd en versleten. Doch dat alles verbleekte bij het feit dat een bange periode kon worden afgesloten. Voorzitter Elzinga van de CAF typeerde de nieuwe start met de woorden: „De tiid fan ófbrekken is foarby.” [010] Een nieuw begin kon worden gemaakt en met het herstel worden begonnen.

Zo stonden de zaken, toen besturen en directeuren zich rond de bestuurstafel schaarden om de stand op te nemen en maatregelen te treffen om hun zaken weer in het goede spoor te helpen. Nog onbewust van de schier revolutionaire ontwikkeling die er in de komende decennia op technisch, economisch en organisatorisch gebied zou plaats vinden, namen de coöperatoren de draad van voor de oorlog weer op.

In welke situatie men met de bedrijfsvoering terecht was gekomen, blijkt wel uit de onderwerpen waarmee besturen en directeuren zich de eerste maanden bezig hielden. Een ervan was de brandstofpositie. Zo werd bij de zuivelfabriek te Oldeberkoop in de bevrijdingsmaand onderhandeld over een ‘*schip vol hout*’ en moest de directeur kort daarna nog meedelen dat de kolenvoorziening niet erg hoopvol was. Desondanks had men het ‘stobbenrooien’ gestaakt ‘wegens te hoge kosten’. In Makkinga daarentegen zag men nog een uitweg door opdracht te geven duizend ‘bomen der bosch te kappen en te zagen voor een gulden per stuk’.

Een marktbericht in juni 1945 van de Friese Zuivelbond, vermeldende ‘oliën zeer schaars, kaasdoek gering’, was eveneens tekenend voor de [011] schaarste aan grond- en hulpstoffen. En dat ‘proppen en klompen’ bij de Voedselcommissaris moesten worden aangevraagd wees er eveneens op dat nagenoeg aan alles gebrek was. Met de transportmiddelen was het al niet veel beter

gesteld. In Marssum was kort na de bevrijding de melkauto weer terecht en zou na reparatie weer in gebruik kunnen worden genomen als er benzine was. Bij de aan- en verkoopvereniging de CAF te Leeuwarden, kon het bestuur tezelfdertijd vernemen, dat er uitzicht was op een of twee auto's, waaronder één die aan de Duitse Wehrmacht had toebehoord.

Bij de aankoopvereniging 'Oldeberkoop' daarentegen was men in juli nog wachtende op een toewijzing voor een auto. Bij de Franeker Landbouwcoöperatie was er in mei na een stroomloze periode weliswaar weer elektriciteit, maar de grondstofpositie was weinig hoopvol. Het veevoer- en graanbedrijf lag stil en de kunstmestloods was leeg. Met een aankoopvergunning voor boerengriefhout liep het niet vlot en draineerbuizen en sproeipoeder werden niet aangevoerd.

Een vermelding van de CAF-directie in dezelfde maand dat er een schip gemengd meel voor veevoer naar ons land onderweg was, mocht dan een hoopvol bericht zijn, het gaf wel aan hoe nijpend de situatie was. Vooralsnog bleven er de nodige belemmeringen en waren de vooruitzichten van de Nederlandse landbouw onzeker en volgens sommigen zelfs bedenkelijk. De Nederlandse boer zou een harde dobber krijgen in de internationale concurrentiestrijd. Anderen waren daarentegen van mening dat door een betere voederverzorging het productiepeil verhoogd kon worden en de kosten gedrukt om daardoor een betere concurrentiepositie te kunnen innemen.

Hoe de verwachtingen ook waren, de na-oorlogse situatie leende zich er allerminst toe om snel tot daden te komen. De zuivel had het moeilijk **[013]** zich krachtig te ontwikkelen, aangezien de toenmalige zuivelpolitiek belemmerend werkte en allerminst strookte met de commerciële dadendrang van de zuivelindustrie. Voor verschillende produkten, waaronder kaas en vlees, bleef de distributie gehandhaafd. Het beleid van de regering was er op gericht de kosten van levensonderhoud laag te houden. De consumptiemelk met een vetgehalte van 2½ %, het laagste in West-Europa, moest goedkoop zijn. Wel kwam er dientengevolge vet vrij voor een verhoogde boterproductie, die tegen een goede prijs kon worden geëxporteerd, maar de room werd er weer afgehaald middels een heffing om de consumptiemelk te subsidiëren.

### **De na-oorlogse start van de Friesche landbouwcoöperatie.**

Met name een organisatie als de Friesche Coöperatieve Zuivel-Export Vereniging 'Frico' moest met dergelijke problemen worstelen om zijn plaats op de internationale markt te herwinnen. Toch kon in het marktbericht van de Frico tegen de herfst van **1948**, toen het gouden jubileum werd gevierd, melding worden gemaakt van toenemende hoeveelheden boter en kaas voor export bestemd. Vrij grote hoeveelheden boter vonden hun weg naar België en Frankrijk en naar vele andere landen over de gehele wereld verspreid.

Bij de Coöperatieve Condensfabriek 'Friesland' (CCF) was de naoorlogse start al evenzeer moeizaam. Hoewel men aan de De Merodestraat te Leeuwarden trachtte met een aantal produkten voor de binnenlandse markt de zaak draaiende te houden, was er van een redelijke bezetting geen sprake. Wat betreft de stand van zaken op de buitenlandse markten, tastte men aanvankelijk volkomen in het duister. Toen de eerste berichten in Leeuwarden binnenkwamen, bleek al spoedig dat men voor een moeizame start stond.

Aanvankelijk waren 'de melkboeren van het Verre Oosten', zoals de buitenlandse vertegenwoordigers zich plachten te noemen, nog actief gebleven, maar toen Japan zich in 1941 in het strijdge-

woel begaf en Hong Kong bezette, was deze handelspoort van het Verre Oosten ook voor de CCF gesloten.

Het rapport van directeur Hepkema aan de eerste na-oorlogse deelgenotenvergadering van de CCF was pessimistisch. „Ik kreeg bevestiging van mijn vrees” - aldus de directeur - „dat wij door vijf jaren van bezetting op het gebied van de internationale handel een vreemde in Jeruzalem zijn geworden. Het is alsof wij vijf jaar cellulair hebben gehad en thans weer vanuit de verte een kijkje nemen in de veranderende maatschappij”.

De zuivelindustrie moest zich hoofdzakelijk tevreden stellen met de naoorlogse voedselvoorziening in het binnenland en voor bedrijven, die zoals de CCF nagenoeg geheel op export waren aangewezen, bleef het sukkelen. Het zou tot ruim een jaar na de bevrijding duren, voordat er weer melk in de condensvacuums stroomde die haar bestemming vond op de CCF-markten in het Verre Oosten.

De Coöperatieve Stremsel- en Kleurselafabriek (CSK) had in de oorlog ook geworsteld met grondstoffenschaarste. De lebmagen voor de stremselbereiding werden mondjesmaat toegewezen, sinds 1940 werd geen annattozaad, grondstof voor het kaaskleursel, meer aangevoerd en ook andere grondstoffen waren onvoldoende beschikbaar. Tegen het einde van de oorlog waren produktie en afzet in vergelijking met vooroorlogse jaren gedecimeerd, als gevolg van de grondstoffenschaarste. Deze zou de CSK hinderen tot in de jaren vijftig.

**[015]** De Zuivel-Bank werd weer het financieel centrum voor agrarisch Friesland en steunde de economische opbouw.

Soortgelijke effecten deden zich voorbij de boerenleenbanken, die als gevolg van het gestremde verkeer met de Centrale Bank te Utrecht, aanvankelijk van de Zuivel-Bank gebruik maakten als hulpcentrale. Er was enig economisch herstel en evenals op zovele terreinen van het maatschappelijk leven was er in landbouwcoöperatieve kring de wil om ook organisatorisch te vernieuwen.

Krachten die voor 1940 tegengesteld waren gericht, moesten worden gebundeld. In de geest van vernieuwing en eensgezindheid zouden oude geschilpunten ter zijde moeten worden geschoven. Ongewenste verhoudingen, zoals die in de zuivelcoöperatie tot uiting waren gekomen in de verschillende wijzen van melkprijsvaststelling en die leidden tot onderlinge concurrentie tussen de fabrieken bij het werven van nieuwe leden, moesten worden weggenomen.

Dat alles had de zuivelcoöperatie verzwakt. Er waren wel pogingen gedaan om bestaande wrijvingen weg te nemen, maar deze hadden slechts een pover resultaat gehad. Een voor de oorlog door het bestuur van de Bond van Coöperatieve Zuivelfabrieken in Friesland *ingestelde* ‘Commissie, inzake de organisatie van de zuivelcoöperatie in Friesland’, had tot opdracht gekregen studie te maken van de bij de coöperatie heersende misstanden, in het bijzonder met betrekking tot produktie, afzet, melkprijzen en arbitrage, en daarvoor een oplossing in het algemeen boerenbelang te zoeken. Het rapport van de studiec commissie en de daaruit voortgekomen instelling van een ‘Commissie van Scheidslieden’, waaraan twistende fabrieksbesturen hun problemen konden voorleggen, mocht dan enige preventie hebben gehad, bij het uitbreken van de oorlog waren de oneffenheden allerminst weggenomen.

### **Tegenstellingen in de zuivelcoöperatie.**

Ze werden in de oorlogsjaren slechts glad gestreken, omdat de bezetter uniforme regelingen trof inzake de melkprijnsnotering en wekelijkse melkprijnsvoorschotten en ingreep in de melkaanvoer. Maar zodra weer in vrijheid kon worden gehandeld, keerde de situatie van voor de oorlog terug. Het werd andermaal duidelijk dat het ontbreken van grensregelingen, van kwaliteitsbepalingen voor geleverde melk en van een eenvormig betalingssysteem met inachtneming van vetgehalte en kwaliteit, de zuivelcoöperatie als geheel schade berokkende. De ervaring had inmiddels geleerd, dat de weg van advisering om datgene te doen wat wenselijk werd geacht, geen resultaat had.

Ir. P. Stallinga, die in 1940 U. Kooistra als Bondssecretaris was opgevolgd, meende dan ook andere wegen te moeten aanwijzen. De weg van overheidsbemoeiing zou de coöperatieve zelfwerkzaamheid uitschakelen en werd als zodanig van de hand gewezen. Op de driesprong lag evenwel een derde weg van sterke gezonde democratische activiteit. „*Onze zuivelcoöperatie*”, - aldus Stallinga - *“verandert dan van een geheel dat bestaat uit losse, naast elkaar staande en elkaar soms tegenwerkende onderdelen, in een gemeenschap die een hechter geheel vormt dat besluiten kan nemen en verwezenlijken, dat na rijp beraad zich een standpunt kan vormen en met beslistheid de kant op kan gaan die door de gemeenschap gekozen is”*.

Stallinga preludeerde op de mogelijkheid om de ledenvergadering van de Bond bindende besluiten te laten nemen, maar daar voorzagen de statuten tot op dat moment niet in. **Eind 1948** was het zover, toen de Bondsfamilie vastlegde dat met viervijfde van het aantal uitgebrachte stemmen besluiten zouden kunnen worden genomen, die bindend zouden zijn voor alle fabrieken. In het eerder aangehaalde artikel [016] schreef Stallinga, dat 1948 een jaar van historische betekenis zou kunnen worden. Een half jaar later kreeg hij gelijk. De weg was geopend om op vitale punten orde te scheppen in de Friese zuivelcoöperatie.

### **Naar bindende besluiten in de Zuivelbond.**

Voor een uniforme kwaliteitsbepaling en melkprijnsbetaling van de melk, alsmede voor het maken van grensregelingen tussen de fabrieken was met de mogelijkheid van bindende besluiten de basis gelegd, maar er was meer werk aan de winkel.<sup>1</sup>

De fabrieken waren verouderd, er moest worden hersteld en vernieuwd. Spoedig bleek dat in andere landen, die minder onder de oorlog hadden geleden, de technische ontwikkeling voortgang had gevonden en dat de uitrusting van de Friese zuivelfabrieken een achterstand had. Voor het ontvangen van melk door de fabrieken waren er nieuwe ontwikkelingen. De stoomketels en machines, eens de machinale wonderen van de fabriekmatige zuivelbereiding, waren versleten en de melkbussen waren eveneens aan vernieuwing toe.

Overigens had de **mechanisatie van de zuivelbereiding** niet geheel stil gestaan. Reeds in 1913 stelde de Zuivelbond een commissie machinale kaasbereiding in en een van de leden, S. Nijholt, eerder beheerder van de fabriek te Winsum en sinds 1910 als bedrijfsadviseur in dienst van de Frico, ontwierp een apparaat voor machinale wrongelbereiding, dat kan worden beschouwd als het begin van de kaasbereidingsmechanisatie, die na de tweede wereldoorlog een grote vlucht zou nemen.

---

<sup>1</sup> De bindende besluiten betreffende de uitbetaling naar kwaliteit en uniforme melkprijnsbetaling werden genomen in de algemene vergadering van 21 april 1949.

### **Er kwam nieuwe apparatuur.**

Zelfs in de oorlog werd nog gewerkt aan technische verbeteringen. De **roestvrijstalen karn** deed zijn intrede in 1943 in Friesland en in de houten karnen werden de kneedwalsen afgeschaft.

Toen de contacten met het buitenland konden worden hernieuwd om kennis te nemen van nieuwe technieken, werden deze in Friesland spoedig beproefd. Toen deed zich opnieuw de behoefte in Friesland gevoelen aan een bedrijf waarin nieuwe apparaten en technieken zouden kunnen worden beproefd. Die behoefte was er reeds ver voor de tweede wereldoorlog. In de twintiger jaren werd de gedachte aan een proefzuivelfabriek uitgesproken, die met name bij Nijholt sterk leefde.

Ook de ‘Commissie inzake organisatie van de zuivelcoöperatie’ had in haar rapport gewezen op de noodzakelijkheid van een zuivellaboratorium. Kort na de oorlog kreeg een commissie weer de vraag van de Zuivelbond te beantwoorden, „in hoeverre de inrichting van een proefzuivelfabriek in Friesland wenselijk en mogelijk is en het beste kan worden opgezet”. Na onderzoek kreeg het bestuur van de Bond een duidelijk antwoord. De beste oplossing zou zijn voor het beoogde doel een bestaande fabriek te benutten, aangezien „een nieuwe inrichting onnodig kostbaar” zou zijn. De keuze viel op de fabriek te Oudeschoot. Dit bedrijf, waarin ook reeds een van de eerste roestvrij stalen karnen was geplaatst, werd proeffabriek van de Bond. De plaatsing van een continu-boter-bereider van Zweedse origine, waarmee onder het toezicht van beheerder Hovingh proeven werden genomen, trok de belangstelling in Friesland. Ook de plaatsing van een Fritz botermachine in 1949 in de fabriek te Woudsend was zo’n opmerkelijke gebeurtenis, die vermelding kreeg in een ledenvergadering van de Bond.

### **De fabrieken werden aangepast.**

Onder leiding van de Bond begonnen de eerste verbouwingen en werd de nieuwe apparatuur geïnstalleerd. Technisch was er werk aan de winkel, waarbij de Bond assistentie verleende met zijn afdeling werktuigkunde, die na de oorlog sterk werd uitgebreid.

[017] De in 1945 tot stand gekomen **afdeling bouwkunde** ontwikkelde plannen voor bouwkundige aanpassingen in de ouderwets geworden fabrieken. Op de boerderij was de mechanisatie voorsnog bescheiden. Weliswaar waren hier en daar reeds melkmachines in gebruik, maar de ervaringen daarmee opgedaan lieten te wensen over. Overigens diende zich wel een probleem aan. Het aantal handmelkers was afnemende. Ook in het agrarisch bedrijfsleven deden de eerste sociale maatregelen hun intrede en met de invoering van weekend- en vakantieregelingen werd het melkersvraagstuk alleen maar nijpender.

### **Op de boerderij verschenen moderne machines.**

Op zo’n moment bleek weer eens hoe de coöperatie een bredere taak voor zich zag weggelegd. De beheerder van ‘Dronrijp’, J. Jansma, coöperator in hart en nieren en op vele plaatsen verdediger van het boerenbelang, onderkende het probleem. Met medewerking van de Bond, ook in financieel opzicht, voerde ‘Dronrijp’ het machinaal melken in groepsverband in met behulp van **Jeep-installaties**. Overigens duurde deze activiteit slechts kort, toen de weerstand tegen de melkmachine verdween. De boeren maakten kennis met andere landbouwwerktuigen. In 1948 was de tractorenimport reeds ruim tien maal zo groot als die in 1939.

Toen deze en andere moderne landbouwmachines op de markt kwamen was er evenzeer aanleiding om de boeren te steunen in coöperatief verband, omdat bij de toen nog bestaande bedrijfs-grootte de individuele aanschaf van deze machines voor velen niet de aangewezen weg was. De

vanouds bestaande dorsverenigingen, breidden hun werkzaamheden uit en nieuwe landbouw-werktuigencoöperaties werden opgericht. Mede als gevolg van hoge tarieven van de particuliere loonwerkers werden in Nederland tussen 1947 en 1950 ruim 400 land- en tuinbouwwerktuigen-coöperaties in het leven geroepen.

### **Exportcoöperaties konden ruimer ademen.**

[020] Eind 1949 kon directeur Nijholt de deelgenoten van de Frico meedelen, dat er sprake was van een toenemende export en dat de exportvereniging in dat jaar meer dan 54 miljoen gulden aan deviezen had binnengebracht en dat was het dubbele van het jaar daarvoor. Duitsland, dat nog bezig was zich van de oorlogsverwoestingen te herstellen was in opkomst en kwam open als exportmarkt. De distributie van kaas was opgeheven en dat bood perspectieven op de binnenlandse markt.

De toenemende aanvoer van kaas, een gevolg van de grotere melkaanvoer en een stijgend aantal deelgenoten noopte tot nieuwe en moderne opslagmethoden. Besloten werd een nieuw pakhuis in Wolvega te bouwen, dat in 1950 in gebruik werd genomen en de Centrale Melkinrichting te Warga uit te breiden. Bij de CCF begon het er rond 1948 ook weer wat rooskleuriger uit te zien. Kort na de oorlog had men als gevolg van exportbelemmering zijn toevlucht moeten zoeken bij de handel met buitenlandse melk onder CCF-merk. In 1945 was in New York een handelsmaatschappij 'Friesland Trading Company' gesticht om als steunpunt te dienen.

Ondertussen werd de tijd benut om de nodige technische en marktkennis op te doen, met name in de Verenigde Staten, waar de ontwikkeling op menig gebied voortgang had gevonden, zowel technisch als op het gebied van de produktontwikkeling. Via studiereizen kreeg men kennis van moderne apparatuur en de voortgang op het gebied van de bereiding van condens, melkpoederprodukten en melksuiker uit wei. Voor de CCF kwam de kentering in 1948. De export naar Indië werd vrijer, Frankrijk en Engeland kwamen weer op de orderlijsten voor en in Griekenland opende zich een nieuwe markt. Het verwerkingspeil steeg en het proces van veroudering in de fabriek trad aan het licht. De modernisering moest in snel tempo verlopen, want ondertussen constateerden de ontdekkingsreizigers, die naar het Verre Oosten en Afrika uitzwierven, nieuwe mogelijkheden.

De directeur van de CCF, Hepkema, had een aantal lijfspreuken. Een ervan was: „Wêr't men net komt, dêr wurdt jin de kop net karde". Hij wenste zelf te onderzoeken of er meerdere exportmogelijkheden waren en had voor de oorlog een aantal jonge mensen aangetrokken die de CCF naar buiten moesten vertegenwoordigen. Een van hen was A. A. Bouwes. Hij was in 1934 aangesteld en werd spoedig uitgezonden naar Tanager, om daarna in Hong Kong en de Filippijnen het vak te leren. In het buitenland zijnde, was hij door de oorlog genoodzaakt geweest zijn heil te zoeken in de USA, waar hij aanvankelijk de CCF-zaken met buitenlandse melk nog gaande had gehouden. Toen de oorlog van Amerika met Japan ook een streep door die rekening had gehaald, was hij als militair naar Engeland gegaan, waar hij, voor de Nederlandse regering in ballingschap, bij het Departement voor Voedselvoorziening werkzaam was geweest. In die periode had hij nog meegewerkt aan een advies aan de Nederlandse regering voor het herstel van de Nederlandse veestapel na de oorlog.

Na in 1945 uitgezonden te zijn geweest naar de USA voor het doen van voedselaankopen, was hij teruggekeerd in CCF-dienst. Zijn Amerikaanse ervaringen hadden hem het een en ander geleerd. Hij had ervaren hoe de Amerikaanse zuivelindustrie zich ontwikkelde en speciaalprodukten, zo-

als ijspoeder en andere poederpreparaten op de markt bracht. Daarover rapporteerde hij in Leeuwarden en directeur Hepkema zette de CCF-onderzoekers aan het werk om het produktenassortiment te verbreden.

[023] Het coöperatieve bolwerk leek stevig gevestigd. Maar zo vroegen enkelen zich af, kon men rustig op de ingeslagen weg voortgaan? Mechanisatie was inmiddels in de bestuurskamer van de coöperatieve zuivelfabrieken een begrip dat meer en meer ingang vond en waarmee men vertrouwd raakte. Een voorspelling echter, dat er binnen niet al te lange tijd een omwenteling op gang zou komen, die vergelijkbaar zou zijn met de overgang van de zuivelbereiding van de boerderij naar de fabriek, zou naar het rijk der fabelen zijn verwezen. Realiseerde men zich spoedig dat er technisch wel het een en ander aan het veranderen was, aan schaalvergroting werd nauwelijks gedacht. Een vergelijking met de jaren tachtig uit de vorige eeuw dringt zich op. Toen in die jaren de centrifuge bekendheid kreeg, was dat een werktuig, geëigend om op de boerderij aan de problemen van de handmatige zuivelbereiding het hoofd te bieden, maar het stichten van 'zuivelhuizen' werd nog slechts door enkele voorlopers gepropageerd.

De oprichting van coöperatieve stoomzuivelfabrieken verliep in vele gevallen moeizaam en met veel wanbegrip, vooroordeel en zelfs bespottung. De lange reeks van fabrieken die na het moedige initiatief van de Wargaster boeren in 1886 werd gesticht, betekende voor de Friese boeren een schier revolutionaire ontwikkeling. En hoewel men [024] het begrip niet hanteerde, was er ook toen met de komst van de stoommachine sprake van concentratie door opheffing van de eigen fabricage op de boerderij.

Dat zich andermaal een daarmee vergelijkbare episode in Friesland zou voordoen, daaraan zal niemand kort na de oorlog hebben gedacht. Concentratie van de melkverwerking en opheffing van de fabriek waren in die tijd geen onderwerpen op de agenda van de fabrieksvergaderingen. Maar spoedig zou daarin verandering komen en zou concentratie een onderwerp vormen, dat vele tongen los zou maken en pennen in beweging zou brengen.

Immers, wat was de situatie? Friesland had een grote melkdichtheid op een beperkt gebied en het zou wel eens kunnen zijn, dat achtenzeventig fabrieken te veel van het goede was uit een oogpunt van technische en economische doelmatigheid.

### **Voor de oorlog was concentratie nauwelijks aan de orde.**

Het concentratieprobleem kon overigens niet geheel en al nieuw worden genoemd. Had de Bond in de jaren twintig nog verklaard dat een fabriek van 2½ miljoen kg zich nog wel kon handhaven, in 1930 was Bondssecretaris Kooistra kennelijk een andere mening toegedaan. De in de voorafgaande jaren ingezette opbrengstdaling zou het wel eens noodzakelijk kunnen maken, dat aan de kant van de kosten gewerkt moest worden.

Voor de voorjaarsvergadering schreef hij een inleiding over de vraag hoe men tegenover concentratie van zuivelfabrieken moest staan. In verband met de benarde inkomenspositie van de boeren was er echter in deze vergadering een voorstel aan de orde om de salarissen van het Bondspersoneel te verlagen en het debat over de salariskwestie vergde alle beschikbare tijd. De Bondssecretaris kon zijn inleiding ongelezen opbergen. Wel werd die naderhand aan de leden toegestuurd en misschien gelezen, maar een gesprek erover vond niet meer plaats. Het was geen onderwerp dat de geesten beroerde.

De zuivelfabriek was zelfstandig en diende dat te blijven. Kooistra liet echter niet af pogingen te doen de onderlinge verhoudingen te verbeteren. Hij bevorderde in 1932 de instelling van een reeds eerder genoemde commissie inzake de organisatie van de zuivelcoöperatie in Friesland. Deze verklaarde “*dat een technische en financiële aaneensluiting tot een geheel, de meest consequente oplossing was*”, die lag in de lijn van de economische ontwikkeling. De commissie ontcrachtte echter zijn eigen advies door er aan toe te voegen, dat “*voorlopig geen voldoende medewerking is te verwachten om tot concentratie van de gehele zuivelindustrie te kunnen geraken, hoezeer deze ook in het belang van de Friese boer zou kunnen zijn*”. En daar bleef het voorlopig bij. De oorlog kwam en daarmee raakte de concentratie op de achtergrond.

### **Dr. Frietema gaf zijn mening.**

In 1945 werd de discussie geopend door dr. H. J. Frietema. Deze kende de Friese zuivelcoöperatie van huis uit. Zijn vader, K. Frietema beheerde de zuivelfabriek te Wirdum, had zitting in het eerste bestuur van de Zuivel-Bank en gaf daaraan vele jaren leiding als voorzitter. De jonge Frietema studeerde economie en was later in dienst van de Frico. Als directeur van de Nationale Coöperatieve Raad (NCR), het samenwerkingsverband van de nationale coöperaties, waartoe hij in 1938 was benoemd, gaf hij in woord en geschrift zijn mening over de weg die de landbouw en de coöperatie zouden moeten gaan.<sup>2</sup>

Hij achtte het voor de coöperatie in het algemeen en voor de Nederlandse boer in het bijzonder van het allergrootste belang om de wisselende omstandigheden, die de coöperatie in gunstige dan wel ongunstige zin beïnvloedden, te analyseren. In dat verband stelde hij dringende vragen waaronder: “Welke was vroeger en is thans de [025] optimale grootte van een boterfabriek, van een boter- en kaasfabriek en van een condensfabriek.”

Hier was de econoom aan het woord. En zijn oordeel was niet mals. Voor het onderzoek, dat Frietema voor ogen stond achtte hij de medewerking van economisten onmisbaar. “*Trouwens*” - zo zei hij - “*reeds lang hebben wij in onze coöperaties behoefte aan economisten en te lang reeds hebben wij ons teveel op Wageningen georiënteerd*”.

Frietema was van mening dat veel energie was besteed aan organisatorische en technische vraagstukken, maar dat de bedrijfseconomische problemen te weinig aandacht kregen. Maar behalve de systematische aanpak van de economische problemen bepleitte hij die ook voor propaganda naar binnen en buiten. “*Wat de propaganda naar binnen betreft*” - aldus Frietema - “*zal moeten [026] worden ingezien, dat te dien opzichte door verschillende groepen coöperaties meer dan tot nu toe het geval was, zal moeten worden samengewerkt. Te vaak is nagelaten de Nederlandse boer ervan te overtuigen, dat de landbouwcoöperatie in het algemeen voor hen van de grootste betekenis is*”.

Maar naast de propaganda vroeg hij ook aandacht voor de voorlichting aan hen, die bestuursfuncties bekleedden. “*Zijn zij in het bijzonder voor hun organisatorische taak berekend*”, zo vroeg hij zich af. Het leek hem in hoge mate gewenst, dat het vraagstuk van de coöperatieve scholing ten aanzien van de besturen grondig werd aangepakt.<sup>3</sup> Deze gedachten vielen in Friesland in goede

<sup>2</sup> In 1940 werd dr. H. J. Frietema benoemd tot lector in de geschiedenis, theorie en praktijk van de coöperatie aan de Gemeentelijke Universiteit te Amsterdam

<sup>3</sup> Dr. H. J. Frietema: ‘De Nederlandsche boer en de landbouwcoöperatie in de branding’, september 1945.

aarde. Overigens was de coöperatieve propaganda in Friesland geen vergeten hoofdstuk. Reeds in het begin van de twintigste eeuw, tijdens de opkomst van de coöperatieve beweging, werd de behoefte daaraan gevoeld. De beheerder van de zuivelfabriek te Harich, N. R. Kuperus, deed zelfs in 1901 een voorstel aan de Bondsvergadering “tot oprichting van een Bureau voor Landbouwcoöperatie in Friesland”. Dat zou zich niet alleen tot de zuivel moeten beperken, maar ook andere coöperatieve belangen moeten behartigen. Bondssecretaris Keestra voelde echter niet voor het idee van Kuperus omdat de zuivelcoöperatie voldoende aan zijn eigen problemen had en ontraadde de aanvaarding van het voorstel.

### **Het Instituut voor Landbouwcoöperatie opgericht.**

Het kwam er inderdaad niet van, maar er werd wel een ‘Commissie voor landbouwcoöperatie’ ingesteld, die zich enkele jaren later behalve in de zuivel op breder terrein ging bewegen. In de jaren dertig werd echter de behoefte gevoeld de coöperatieve propaganda op andere leest te schoeien en wel op grond van ontwikkelingen die economisch en maatschappelijk plaats vonden. Men constateerde de vorming van internationale kartels, concerns en trusts die als een bedreiging werden gevoeld voor een vrije en welvarende boerenstand. Daarom diende de landbouwcoöperatie te worden uitgebouwd om daaraan weerstand te bieden.

Voorts dienden de overheid en de publieke opinie te worden beïnvloed. Hoewel men de term nog niet hanteerde had men naast interne propaganda ‘public relations’-activiteiten op het oog. Voor de realisering van een en ander dienden de coöperaties samen te werken. Een ‘*Commissie inzake propaganda voor Landbouwcoöperatie in Friesland betreffende de organisatorische opbouw en werking van een eventueel op te richten Instituut voor Landbouwcoöperatie*’ ontwierp concept-statuten voor de nieuwe vereniging, maar door de oorlog moest men het plan terzijde leggen. Kort na de oorlog werd het weer opgevat met gunstig resultaat. In **1946** werd het **Instituut voor Landbouwcoöperatie** (ILC) opgericht.

### **Dr. R. Kuperus de eerste voorzitter van het ILC.**

Dr. R. Kuperus, groot voorstander van een gezamenlijk coöperatief optreden van de landbouwcoöperaties werd de eerste voorzitter.

Hij behoorde tot degenen, die na de oorlog hun stempel op de Friese landbouwcoöperatie drukten en de naam Kuperus had daarbij een bekende klank. Hij stamde uit een boerengeslacht, waaruit rond de eeuwwisseling enkele coöperatoren naar voren waren gekomen, die vooral in de zuivelcoöperatie een belangrijke rol speelden. Een daarvan was zijn oom Tjisse Kuperus, die de stoot gaf tot de oprichting van de Zuivel-Bank en daarvan de eerste directeur werd. Een jongere oom Nanne Reinder Kuperus, reeds eerder genoemd, liet van zich horen als lid en inleider van de Commissie voor Landbouwcoöperatie. Zijn vader, Jan Kuperus, evenzeer een voorman uit die jaren, overleed op jeugdige leeftijd en de jonge Reinder Kuperus kwam onder de hoede [027] van zijn oom Tjisse, toen nog beheerder van de zuivelfabriek te **Grouw** en voorzitter van de Zuivelbond. Hoe kan het anders, dan dat deze voorgedij diepe sporen naliet. Zijn proefschrift op grond waarvan hij promoveerde tot doctor in de handelswetenschap werd opgedragen aan zijn pleegouders.<sup>4</sup>

In dit milieu werd hij ingewijd in de coöperatieve organisatie en de beginselen daarvan. Daaraan ontleende hij zijn richtsnoer, dat bij alles het boerenbelang voorop diende te staan. Door zijn leer-

4 R. Kuperus promoveerde in 1926 op een dissertatie getiteld: ‘De Coöperatieve Vereeniging, in het bijzonder hare nieuwe wettelijke regeling van 1925’, aan de Nederlandse Handelshogeschool te Rotterdam, de latere Nederlandse Economische Hogeschool, thans Erasmus Universiteit

meesters geïnspireerd, was het zijn overtuiging, dat de coöperatie, mits op de juiste wijze en in de juiste maat toegepast, een onoverwinnelijk wapen was in de economische strijd van de boerensstand. Medezeggenschap van de boer mocht daarbij geen holle leuze worden, maar moest levende werkelijkheid zijn. In zijn lezingen met als titel “Concentratie in landbouw- en zuivelindustrie”, die hij in de jaren dertig hield, kreeg het “meegroeien van de boer” grote aandacht.

De omgang in de coöperatieve gemeenschap moest gedragen worden door onderling vertrouwen en kameraadschap. Bij Kuperus gingen idealisme en realisme samen, bij hem was er een synthese tussen de morele waarden en het zakelijk belang van de coöperatie. Als zodanig vervulde hij een brugfunctie tussen het verleden en de tijd waarin hij stimulerend zou werken op de landbouwcoöperatieve ontwikkeling en een leermeester zou zijn voor anderen.

Door dit alles, gevoegd bij zijn academische opleiding in de economie, was hij voorbestemd een belangrijke rol te spelen in de landbouwcoöperatie. Hij trad daar in 1924 binnen in de functie van adjunct-directeur van de Zuivel-Bank en in hetzelfde jaar reeds stond hij op het spreekgestoelte voor de verzamelde besturen en beheerders [028] van zuivelfabrieken om het onderwerp ‘De aansprakelijkheid van de leden van Coöperatieve Verenigingen’ te behandelen.

De aansprakelijkheid stond destijds in het middelpunt van de belangstelling, omdat deze als gevolg van financiële moeilijkheden bij enkele coöperaties in werking was gesteld. Reeds toen liet Kuperus zich als bankdirecteur gelden en bepleitte bij grotere risico’s de onbeperkte aansprakelijkheid. Zijn betoog werd aanleiding tot een studiec commissie over de aansprakelijkheid, waarin hij zitting nam. Hij was geslaagd voor zijn examen in de coöperatie-leer, maar het was hem niet gemakkelijk gemaakt. Onder leiding van voorzitter M. Anema, beheerder van de Wolvegaster fabriek, had zich een levendig en scherp debat ontwikkeld, waarbij de inleider door verschillende voormannen, waaronder Riemer Veeman, danig aan de tand was gevoeld.

Om redenen van financiële stabiliteit trok een ander probleem zijn aandacht. Het systeem van losse leveranciers van de coöperatieve zuivelfabriek leed een hardnekkig bestaan en Kuperus aarzelde niet het in 1929 “een ontbindend element der coöperatie” te noemen. Twee jaar later bereikte zijn oom de pensioengerechtigde leeftijd en trad hij in diens voetsporen als directeur van de Zuivel-Bank. Maar ook daarbuiten bleef hij de coöperator, die zijn medewerking verleende wanneer andere dan strikt financiële belangen op het spel stonden. In de meergenoemde studiec commissie die de misstanden in de zuivel van de dertiger jaren te lijf ging, werd Kuperus de secretaris.<sup>5</sup> Men proeft zijn welversneden pen en redactionele zorgvuldigheid als in het commissierapport, dat in 1933 verscheen, de te hoge melkprijzen in de meimaand, die uit concurrentieoverwegingen werden betaald, worden gewraakt. Indien “*deze betalingen geschieden ten koste van de financiële positie van het bedrijf en losse leveranciers worden [029] aangenomen, wanneer bezwaren worden gemaakt als lid toe te treden, dan wordt geleidelijk de grondslag ondergraven, waarop de coöperatie rust,*” zo schreef hij in genoemd rapport. De rapportage ter zake van het losse leveranciersprobleem sloot aan bij het betoog, dat de rapporteur in 1929 hield. Maar niet alleen de zuivelsector maakte gebruik van zijn kennis en inzicht.

---

<sup>5</sup> De commissie bestond uit: Th. M. Th. van Weideren baron Rengers, voorzitter, mr. O. Gezelle Meerburg, directeur Coöperatieve Centrale Raiffeisen-Bank, U. Kooistra, secretaris Bond van Coöperatieve Zuivelfabrieken in Friesland en drs. R. Kuperus, adjunct-directeur van de Coöperatieve Zuivel-Bank. Notulen ledenvergadering Friese Zuivelbond, 30 april 1924 en rapport ‘Commissie Rengers’, Officieel Orgaan, 18 februari 1925.

Toen er in de jaren dertig soortgelijke problemen rezen in de aankoopsector en deze in 1937 aan een commissie werden voorgelegd was Kuperus opnieuw een van de leden.

Bij het verschijnen van het maandblad **Bolwerk in juni 1948**, schreef hij als voorzitter van het jonge ILC de verantwoording en gaf hij zijn visie op de landbouwcoöperatie, die hij kwalificeerde als *“het onmisbare bolwerk”* voor *“de handhaving en bescherming van de boerenstand”* en die hij bestempelde als *“de meest belangwekkende en betekenisvolle organisatievorm van de economische activiteit in ons gewest”*. Vijfentwintigduizend lezers, boeren en tuinders en zij die daarmee relaties onderhielden konden er kennis van nemen. Hij behoorde tot de coöperatieleiders, die zich, zoals dat ook bij de vorige generatie het geval was, niet beperkten tot het eigen bedrijf, maar de blik ruimer richtten. Daarmee vervolgde hij het pad van de boerensamenwerking dat zijn ooms hem hadden gewezen en dat zij hadden betreden in navolging van de groep voortrekkers die bestond uit boeren, landeigenaren en anderen buiten het agrarische milieu, die zich het lot van de boeren hadden aangetrokken.

Kuperus betrad als eerste econoom het landbouwcoöperatieve terrein en zou evenals zijn voorgangers samenwerken met een aantal boeren en beheerders van zuivelfabrieken om de landbouwcoöperatie nieuw elan te geven.

#### **De na-oorlogse coöperatiedirecteuren.**

In de jaren dertig of kort daarvoor traden ze aan. Bij de Stremselfabriek had Tj. Haisma zijn vader S. Haisma opgevolgd en bij de Frico trad S. Nijholt in de plaats van K. Eriks.

Bij het Coöperatief Verzekeringsfonds, het OBF en het Onderling Ziekteverzekeringfonds (OZF), maakte J. H. de Boer plaats voor zijn reeds bij de Verzekeringsfondsen in dienst zijnde zoon drs. A. de Boer. Zij kwamen in gezelschap van S. Hepkema, G. Rodenhuis, F. G. Dokter, B. Tamminga en J. Bekius respectievelijk directeur vanaf de oprichting van de CCF, NNC, FCE, CCLB en ZPC.

Bij de (Zuivel) Bond had men als opvolger van U. Kooistra zijn keuze laten vallen op een Wageningse landbouwingenieur. Ir. P. Stallinga, sinds 1934 in dienst van de Bond, zoals eerder vermeld, kreeg in 1940 de leiding van het Bondsapparaat.

Hij zou zowel provinciaal als landelijk een belangrijke rol gaan spelen in de zuivelindustrie. Wij maakten reeds kennis met de problematiek van de melkverwerking in de na-oorlogse jaren en zijn visie daarop. Die zou hij ook geven met betrekking tot de verdere ontwikkeling van de zuivelcoöperatie.

De eerder aangehaalde brochure van Frietema uit 1945 over de Nederlandse landbouw en de landbouwcoöperatie had, voor zover het de economische kant van de zuivelbeweging betrof, in Friesland nauwelijks reacties los gemaakt. Drie jaar nadat hij op schrift de landbouwcoöperatie de spiegel had voorgehouden, boekte hij meer succes. Hij reisde naar Wageningen om in het landbouwtechnische milieu zijn denkbeelden te ontvouwen.

In zijn inleiding sprak hij andermaal zijn twijfel erover uit, of het coöperatieve apparaat wel aan redelijke eisen voldeed en vroeg hij aandacht voor de bedrijfseconomische aspecten. Daarbij had hij zijn twijfels over de handhaving van de plaatselijke zelfstandigheid, die [030] soms noodzakelijke samensmelting in de weg stond.

Kritische geluiden bleven hem niet bespaard. Door concentratie zou het eigenlijke karakter van de landbouwcoöperatie wel eens verloren kunnen gaan, alsmede de persoonlijke verbondenheid en het saamhorigheidsgevoel die in de kleine gemeenschap sterker waren dan in een grote. Hiermede was ook de discussie in Friesland geopend. Een schrijver in het Fries Landbouwblad bekritiseerde de bestaande toestand en was van mening dat gestreefd moest worden „naar één Coöperatie met één leiding en één afzet. Dan pas was al het oneconomische te bestrijden. Men zou een macht kunnen ontwikkelen, technisch en economisch, als nergens ter wereld. Oneconomische fabrieken zouden de deuren moeten sluiten”.

### **De eerste waarschuwing voor overinvestering**

Ir. Stallinga mengde zich in de discussie met een hoofdartikel in Bolwerk. Daarin deed de secretaris van de Bond een behoedzame poging de boeren te wijzen op het gevaar van ongecoördineerde modernisering en uitbreiding van zuivelfabrieken.

Hij wees op het gevaar dat als „*zich daarbij de belangstelling uitsluitend richt op het eigen bedrijf en niet op de coöperatieve melkverwerking in de streek, de kans bestaat, dat men met veel geld onnodig een fabriek gaat moderniseren of zelfs de melkverwerkingscapaciteit gaat vergroten, ofschoon zij met inachtneming van die van de andere coöperatieve fabrieken in de omgeving wel voldoende groot is. Het is ook mogelijk dat men een fabriek gaat inrichten en moderniseren op te kleine schaal, terwijl het voor de boerengemeenschap in de streek beter zou zijn dit op grotere schaal te doen, voor het geval een der omliggende fabrieken in de toekomst mocht worden stilgelegd, omdat de gemeenschappelijke melk voordeliger in een fabriek minder dan tot dusver zou kunnen worden verwerkt*”.

### **[031]**

Stallinga deed een beroep op veehouders en zuivelbereiders – *directeuren* – het oog meer te richten op het groter geheel, teneinde overinvestering en een te duur werkend apparaat te voorkomen. De Bondssecretaris beperkte zich tot aanwijzingen en adviezen. In zijn artikel komt zelfs het woord concentratie niet voor. Hij wist hoe gevoelig deze zaak lag. Vlak na de oorlog had hij samen met zijn voorzitter, J. N. Wassenaar, een poging gedaan de besturen van de in de oorlog gesloten fabrieken te bewegen deze niet meer te openen en de melk daar te laten waar deze in de oorlog was geleverd. De missie had niets opgeleverd.

Twee jaar daarna hadden de leden van de Bond duidelijk laten weten hoe de bevoegdheden lagen. Bij het aannemen van de statutenwijziging, die voorzag in het treffen van bindende besluiten, was uitdrukkelijk vastgelegd dat bij dergelijke regelingen, noch aansluiting bij verenigingen of instellingen, noch liquidatie of stillegging van gehele bedrijven aan de leden zou kunnen worden opgelegd. Over uniforme vaststelling van melkprijzen, betaling van de melk naar kwaliteit en grensregelingen viel te praten, maar concentratie moest buiten de statutaire verplichtingen van de Bondsleden blijven.

En een ander probleem dat de Friese zuivelindustrie verdeeld hield in **Frico en niet-Frico fabrieken**, behoorde al evenmin tot de standpuntbepaling in de belangenbehartigende organisatie. Begin 1949 kreeg Stallinga hulp van de secretaris van de Nationale Zuivelorganisatie (FNZ) J. A. Geluk, in een bijeenkomst met vertegenwoordigers van Friese coöperaties. Deze hield zijn gehoor voor, dat het aantal fabriekjes te groot was en deze niet tot hun volledige capaciteit benut werden. De spreker wees op het Zwitsers voorbeeld van gecentraliseerde boterfabrieken die een etmaal werkten. Maar ook in eigen land kwamen er reeds tekenen dat het anders kon.

[032] In Zuid-Nederland, Limburg en Oostelijk Noord-Brabant, was naar Zweeds voorbeeld de **Coöperatieve Vereniging Zuid-Nederlandse Zuivelbond** (CZNZ) opgericht, een gewestelijke coöperatie waarbij nagenoeg alle coöperaties zich hadden aangesloten. Daar had men de bindende besluiten overgeslagen en werd getracht via kringcoöperaties de boeren uiteindelijk lid te doen worden van één grote coöperatie.

### **Het vraagstuk concentratie was aan de orde.**

In **Westelijk Noord-Brabant** bestonden soortgelijke plannen. De tongen raakten los en boeren mengden zich in de discussie. Er werd aangedrongen op een wetenschappelijk onderzoek naar de meest wenselijke optimale bedrijfsgrootte van het coöperatieve zuivelbedrijf en bepleit werd dat de mensen 'rijp' moesten worden voor dergelijke ingrijpende reorganisaties. Beheerder Visser van 'Terwispel', filosoof onder de directeuren en in deze jaren altijd goed voor een klemmend betoog als het om principiële zaken ging, wilde aan het ILC opdragen een studie te maken „*of er ook richtlijnen zijn aan te geven om te komen tot één grote coöperatieve organisatie tot exploitatie van zuivelfabrieken in Friesland*”. Het vraagstuk concentratie was aan de orde, dat was duidelijk, maar het werd nog behoedzaam benaderd. De centrale vraag, hoe groot kan een fabriek zijn zonder het contact met de leden te verliezen, getuigde van het feit dat men meer organisatorisch dan bedrijfseconomisch dacht. Ook de Bondssecretaris was behoedzaam.

Wel zou hij in de voorjaarskringvergaderingen het vraagstuk aan de orde stellen, maar voor Friesland moest men van concentratie geen wonderen verwachten, zo was zijn oordeel. Daarbij kwam, dat de bedrijfsgrootte in Friesland nog gunstig afstak bij die in andere streken. Bij een Nederlands gemiddelde tussen 6,1 en 8,3 miljoen kg melk in de periode 1940-1950, lag dat in het Friese Bondsgebied op ruim 9 miljoen kg per bedrijf.

### **Verbouwing en vernieuwing in de zuivelindustrie**

Duidelijk was wel, dat gedecentraliseerde besluiten over investeringen gevaren inhielden, maar een stelselmatige aanpak wierp men verre van zich. Het resultaat van de discussie tot dan was een economische commissie bij de Bond, die op verzoek van de fabrieken belast kon worden met het verstrekken van adviezen aan die fabrieken, die overwogen belangrijke verbouwingen of vernieuwingen van hun inventaris uit te voeren. Hiertoe werd in de ledenvergadering van de Bond in 1949 besloten. De commissie kwam onder voorzitterschap van ir. S. Hartmans, hoogleraar te Wageningen en bleef niet werkeloos toezien. Reeds kort na de installatie kon worden gerapporteerd dat positieve adviezen waren uitgebracht aan 'Birdaard', 'Boornbergum', 'Elsloo', 'Marssum', 'Oosterzee', 'Wirdum' en 'Workum'. Er werd geen enkel negatief advies gegeven. Toen de commissie een jaar bestond hadden ook 'Hollum', 'Oldeberkoop' en 'Oldeboorn' het fiat van de commissie. Enkele fabrieken waren reeds zover met hun bouwplannen, dat een advies niet meer opportuun was.

Eén fabriek wenste geen advies „*daar zij dit een te diep ingrijpen in het beslissingsrecht van de fabriek vond*”. En zo werd er naarmate het beschikbare bouwvolume toenam op vele plaatsen gemoderniseerd en uitgebreid om de wassende melkstroom op te vangen en raakte de concentratiegedachte op de achtergrond. Het zou ruim drie jaar duren voordat de discussie weer werd hervat.

Van de na de oorlog bestaande 78 fabrieken had die te Dokkumer Nieuwe-Zijlen de strijd om het bestaan niet vol kunnen houden en in 1947 werd de zaak stilgelegd, zodat Friesland rond 1950 nog 77 fabrieken telde.

[033] In andere provincies was er ook de nodige deining over de organisatie van de zuivelcoöperatie, maar had een planmatige aanpak geen schijn van kans. In **Noord-Holland** leed een zuivelplan van de Zuivelbond schipbreuk als gevolg van verschillen tussen grote en kleine fabrieken en een plan van de **Brabantse Bond** was eenzelfde lot beschoren. Een nationale poging van de FNZ, in samenwerking met de Stichting voor de Landbouw, om richtlijnen te geven voor de verdere ontwikkeling van de melkproductie en -verwerking, werkte al evenzeer weinig uit. De tijd was kennelijk niet rijp voor een in de ogen van enkelen noodzakelijke rationalisatie van de melkverwerking.

.....

[034] Voorlopig bleven er naast de 77 coöperatieve zuivelfabrieken 10 aankoopcoöperaties in Friesland, die elkaars grenzen niet respecteerden met alle gevolgen van dien. Men mocht gerust constateren dat er in twee belangrijke landbouwcoöperatieve sectoren, de zuivel en de aankoop, wat betreft de concentratie, totaal geen enkel schot zat.

Toen de eerste helft van de twintigste eeuw ten einde liep, bezat Friesland een wijd vertakt net van landbouwcoöperaties, die de schade door de oorlog opgelopen redelijk hadden weggewerkt. Maar de op vele plaatsen gestelde vraag: hoe verder? Wachtte op antwoord. Wetenschap en techniek openden nieuwe mogelijkheden, maar hoe deze te gebruiken was eveneens de vraag.

Doch de landbouwcoöperaties hadden de beschikking gekregen over nieuwe leiders, die bereid waren om naar nieuwe mogelijkheden te zoeken. Zij kregen daarvoor de kansen door een grote groep boerenbestuurders van een nieuwe generatie, die zich aandiende. Boeren, beheerders van plaatselijke coöperaties en directeuren van topcoöperaties zetten het werk van hun voorgangers voort. Na een fase van opkomst en ontwikkeling vanaf de jaren tachtig in de negentiende eeuw tot 1920, waarin de meeste Friese landbouwcoöperaties ontstonden, was een tijdperk van stabilisatie en herbezinning tot 1950 gevolgd. Rond dat jaar trad een periode in van rationalisatie en schaalvergroting die, zowel op het erf van de boer als bij zijn landbouwcoöperaties, de nodige spanning zou oproepen.

## Hoofdstuk II

# Vernieuwing

[039] Hoe kwetsbaar bij dergelijke ontwikkelingen de Nederlandse economie wel was, bleek uit het feit dat er een verbod werd uitgevaardigd om blik te gebruiken voor binnenlandse produkten. De CCF, die bezig was zich een positie te verwerven op de binnenlandse markt met koffiemelk in blik, kwam daardoor in moeilijkheden. Er moest worden overgeschakeld en dat gebeurde met behoeve van spoed door de introductie van Friesche Vlag-koffiemelk in flessen. De gevolgen van militaire woelingen in een uithoek van de wereld hadden de Condensfabriek genoodzaakt tot een beslissing, die later zou blijken een historische te zijn.

Het internationale proces van blokvorming werd begeleid door een veelheid van verdragen, conventies en statuten, waarvan de invloed ook zou uitgaan op de Nederlandse landbouw. Door de nog geldende beperkingen kreeg het agrarische volksdeel maar moeilijk toegang tot de economische opbloei in Nederland. Deze was in het begin van de jaren vijftig reeds spreekwoordelijk in de zin van economische vooruitgang, werkgelegenheid en arbeidsvrede. De overheid luidde een industrialisatiebeleid in dat succes had. De werkgelegenheid nam toe en de herinnering aan de werkloosheid van de jaren dertig vervaagde. Deze periode betekende de start van de verzorgingsstaat, waarin de sociale voorzieningen de aandacht kregen.

**Rond 1950** was Nederland over het dode punt heen en het economisch herstel dwong allerwegen respect af. De wederopbouw, gesteund door de Marshall-hulp uit de Verenigde Staten en de exportbevordering, hadden de basis gelegd voor een groei in de jaren vijftig. Ook de landbouw had zich rond 1950 redelijk hersteld. Een nieuw tijdperk, waarin de agrarische uitvoer met sprongen steeg en zich nieuwe technieken aandienden, was aangebroken. Er was weer optimisme en ondanks de problemen waarmee de landbouw worstelde was er ook in de agrarische sector vooruitgang op menig gebied. En dat was in Friesland duidelijk te merken.

In de zuivelprovincie bij uitstek groeide de melkstroom door een ruimere voorziening met veevoeders en meststoffen en bereikte begin jaren vijftig weer het vooroorlogse peil. Nieuwe machines en werktuigen met grotere capaciteit bewerkstelligden een toeneming van het aantal koeien per bedrijf en droegen bij tot een wassende melkstroom. Meer melk, maar dan wel van gezonde koeien. Dat was reeds lang het parool van de in 1919 op initiatief van de Zuivelbond en het Fries Rundvee Stamboek (FRS) tot stand gekomen Gezondheidsdienst voor Vee in Friesland.

Direct na de oorlog had de veeziektebestrijding weer de volle aandacht gekregen en de Gezondheidsdienst had zich met alle kracht op de bestrijding van tbc onder het rundvee geworpen. Midden 1950 kon ze verklaren dat Friesland tbc-vrij was. De Frico-fabrieken hadden daartoe niet weinig bijgedragen door een toeslag voor deelgenoten, die uitsluitend melk van tbc-vrije bedrijven verwerkten. Nog een jaar eerder dan geheel Friesland was het vee van alle Frico-boeren tbc-vrij.

### **Technische ontwikkeling en schaalvergroting.**

De melkstroom stelde zijn eisen aan de verwerkende industrie en de coöperatieve zuivelindustrie moest zich daarbij aanpassen. Op het boeren erf verschenen steeds meer en andere werktuigen.

Mechanisatie betekende echter vaste kosten, die alleen gedragen konden worden bij een bepaalde bedrijfsgrootte en het gevolg was dat kleine bedrijven het steeds moeilijker kregen. De schaalvergroting, die zich uitte in meer hectaren per bedrijf en meer koeien per hectare, was begonnen, maar de ontwikkeling van het aantal koeien was omgekeerd evenredig met het aantal arbeidskrachten.

**[040]**

### **Opbloeiende economie en de gevolgen voor het landbouwbedrijf.**

De opbloeiende economie had zijn terugslag op het agrarisch bedrijf. De toenemende werkgelegenheid in andere bedrijfstakken had een loonstijging tot gevolg, die sterker was dan in de agrarische bedrijfstak, hetgeen velen deed besluiten de boerderij de rug toe te keren op zoek naar regelmatig en minder onaangenaam werk. Hetzij gedwongen, hetzij vrijwillig, verlieten velen het boerenerf, zowel in de veehouderij als in de akkerbouw, om elders aan de slag te gaan. Daartoe waren er mogelijkheden in de industrie, die zich niet alleen in het westen van ons land, maar ook in Friesland ontwikkelden. De boer raakte aangewezen op mechanisatie, een tendens, die werd versterkt toen ook hij geconfronteerd werd met stijgende loonkosten. Zo ontstond er een wisselwerking tussen de technische ontwikkeling op de boerderij en in de industrieën en de aankoop- en afzetorganisaties, die de producten van de boer verwerkten, dan wel verkochten en hem grond- en hulpstoffen leverden. En daarmee kregen ook deze een ander aanzien.

### **In de zuivelindustrie begon het stalen tijdperk**

De modernisering van de coöperatieve zuivelfabriek was in volle gang. Stookolie zou de nieuwe energiebron worden, auto en tractor gingen het paard vervangen en hout verdween uit de fabriek om plaats te maken voor staal. Het stalen tijdperk was begonnen. Het stijgende kostenpeil maakte het noodzakelijk, dat ook aan **[041]** bedrijfsorganisatorische problemen aandacht moest worden geschonken. De Zuivelbond voorzag daarin door in 1950 een afdeling arbeidseconomie in te stellen. De zuivelcoöperatie maakte zich gereed om een toenemend aantal liters melk te verwerken. In het melkprijsjaar 1952 / 1953 werd de vooroorlogse topaanvoer overschreden met een productie van rond 750 miljoen kilogram en de grafiek bleef een stijgende lijn vertonen.

Organisatorisch was er sinds de discussies over de bindende besluiten en mogelijke concentratie een zekere rust ingetreden en waren de problemen naar de achtergrond geschoven. Maar ze waren allerminst verdwenen.

Er was in deze jaren opgewekt feest gevierd in de Friese zuivelcoöperatie. Vijftig jaren eerder had ze een periode gekend, waarin stoomzuivelfabrieken als paddestoelen uit de grond waren verrezen en er was aanleiding om in tal van dorpen de feesttent op te richten en het gouden jubileum feestelijk te vieren. De dorpsfanfare blies er lustig op los, voorzitters hielden gloedvolle betogen over het belang van '*its fabryk*' en betuigden dank aan de voorvaderen. Soms was er een voorzitter die nog andere kwaliteiten meende te hebben. Zo schijnt het in het Stellingwerfse gebeurd te zijn, dat deze voorging in het zingen van het volkslied en daarbij niet de juiste toonhoogte aansloeg. Waarschijnlijk beter bekend met de nieuwe techniek in de fabriek dan met het stemversterkende apparaat op het toneel, verwekte hij de nodige hilariteit. Dat hij overigens wel geheel andere kwaliteiten had zal in het vervolg nog wel blijken. Maar ook in Oldeberkoop slaagde het feest en men getuigde van saamhorigheid in de coöperatie, evenals op andere plaatsen.

Na het feest sprak men niet over concentratie

Wie daarna nog zou durven praten over een eventuele [042] opheffing van de fabriek, zou als avvallige zijn beschouwd. Stemmen daarover kwamen dan ook niet uit de eigen boerenkring, maar van buiten. De oproep van beheerder Visser uit Terwispel in de eerdergenoemde kaderbijeenkomst van het ILC om het Instituut voor Landbouwcoöperatie een desbetreffende studieopdracht te geven had geen effect gesorteerd.

Kuperus had daarop wel gezinspeeld in zijn introductie-artikel in Bolwerk. Hij achtte de ontwikkeling van de landbouwcoöperatie nog geenszins afgesloten. Naast de niet te onderschatten inspanning om haar op peil te houden was het volgens de voorzitter van het Instituut een plicht van iedere coöperator om te streven naar een verdere vervolmaking en een zo goed mogelijke functionering van het grote coöperatieve apparaat, dat hem ter beschikking stond. Daarbij kon het Instituut voor Landbouwcoöperatie hem als instrument behulpzaam zijn voor het verrichten van onderzoekingen en het maken van studies op economisch en organisatorisch terrein. In hoeverre hier resultaten konden worden verwacht, zou uiteraard afhangen van de mate, waarin de deelnemende organisaties bereid zouden zijn om aan het Instituut een gemeenschappelijke taak op te dragen. Wij zagen reeds dat de zuivelfabrieken de concentratie beschouwden als hun zaak, waarbij zelfs de Zuivelbond geen leidende rol diende te spelen, laat staan dat het jonge ILC daarbij een taak zou kunnen hebben.

#### **Er waren andere problemen.**

De veehouders, bestuursleden en beheerders van fabrieken hadden genoeg problemen aan hun hoofd en daar kon de concentratie voorlopig niet bij. Bij stijgende voerprijzen vroeg de eigen voederwinning steeds meer aandacht. Het gebruik van kuilvoer gaf bij de fabrieken echter weer problemen.

Op de keuringslijsten van de boter kwam nogal eens de kwalificatie kuilmaak voor en voorlichting ten aanzien van het gebruik van kuil was geboden. De verhoogde produktie van melk en dientengevolge die van kaas deed een weioverschot ontstaan en in Friesland diende zich een weiprobleem aan. In ruimer verband, maar van directe betekenis voor de veehouder, was de zuivelpolitiek voortdurend aan de orde, waarbij de discussies rond de garantieprijs voor de melk met belangstelling werden gevolgd. En dan was er ook nog de strijd om de melk. Naar buiten met de particuliere fabrieken, aangeduid als ‘**de speculatie**’ en ook naar binnen, want het punt grensregelingen was nog steeds niet afdoende geregeld. Het ontbreken van grensregelingen was de verhoudingen tussen de fabrieken blijven vertroebelen. In de decembervergadering van 1951 deed de Bond een poging deze zaak onder de bindende besluiten te brengen, maar het betreffende voorstel haalde niet de gekwalificeerde meerderheid.

Een aantal besturen van fabrieken wenste de grenzen niet bindend te laten vaststellen. Bemiddeling door de ‘Commissie voor landbouwcoöperatie’ op vrijwillige basis, die hier en daar tot resultaten had geleid, was verstrekkend genoeg. Dat de Commissie, indien zulks niet lukte, de grenzen bindend zou kunnen vaststellen, was te hoog gegrepen. Het zou nog twee jaar duren voordat de grensregelingen bindend zouden kunnen worden voorgeschreven en een lang slepend probleem de oplossing naderde.

#### **Kritische geluiden van buitenstaanders en reactie daarop.**

De mislukte poging tot volledige afbakening van fabrieksgebieden had een aantal kritische reacties tot gevolg. De landbouwredacteur van de Landbode, het blad van het Koninklijk Nederlands

Landbouw Comité (KNLC), sprak van „een zwarte dag voor de Friese boerencoöperatie”. Vragen als „of de coöperatie nog wel in staat is om orde op zaken te stellen in eigen huis” en „of de onderlinge solidariteit nog wel een levend [043] begrip is onder de bewoners van het coöperatieve huis” en „of de coöperatie nog wel in staat is om nieuwe vormen van gemeenschapsleven te scheppen, die deze tijd zo dringend vraagt”, maakten indruk in Friesland.

De landbouwmedewerker van de Heerenveense Koerier sprak van een „slechte beurt” van agrarisch Friesland.

In het Fries Landbouwblad kwam een tegenstander van grensregelingen aan het woord. Hij was van opvatting dat grensregelingen de onderlinge strijd zouden verlammen en dat daardoor het verdwijnen van kleinere, minder sterke fabrieken zou worden tegengehouden. Zo kwam dan toch naar aanleiding van de grensregelingen de concentratie nog even om de hoek kijken. Dat noopte de Bondssecretaris tot commentaar. Juist de gegroeide slechte verhoudingen tussen buurtfabrieken waren een rem om tot combinatie te komen en goede verhoudingen, ook persoonlijke, zouden volgens Stallinga het tegengestelde bewerkstelligen. Hij sprak waarschijnlijk reeds uit ervaring.

Voor en tegen waren voldoende bekend, maar een feit was dat men in onenigheid uiteen was gegaan. Een kans om de rijen te sluiten en tot betere verhoudingen te komen had men laten liggen. Het moet voor Wassenaar, die in de bewuste vergadering afscheid nam als voorzitter van de Bond, een bittere teleurstelling zijn geweest. Hij had in zijn tienjarig voorzitterschap gepleit voor eenheid onder de Friese boeren en ook in zijn afscheidsvergadering nog eens opgesomd, waartoe gemeenschappelijke actie in de zuivelcoöperatie had geleid. Teleurstelling was er ook bij het aftredend bestuurslid Jansma. Op de hem eigen wijze betoogde hij, dat de coöperatie er voor moest zorgen ideologisch niet te verstarren. Naast wetenschap en techniek diende [044] „het warmmenselijke en het moreel hoogwaardige” in de coöperatie plaats te hebben. Beschouwingen als die van Jansma, ingegeven door een zeker idealisme dat nog verbinding had met de school van Veeman en de Kuperussen, waren niet ontvankelijk bij degenen die zakelijk belang van de eigen fabriek op de voorgrond stelden. Het ‘*eigen winkeltje*’ bleef bij hen nummer een. Het verloop van de Bondsvergadering en de reacties die er op waren gevolgd, waren voor Kuperus aanleiding nog eens het licht te doen schijnen op de grondslagen van de landbouwcoöperatie.

De voorzitter van het ILC signaleerde het probleem „*om de eisen die de moderne ontwikkeling van het bedrijfsleven stelt, de rationalisatie, de concentratie en de centralisatie in harmonie te brengen met het wezen van de coöperatie, waarvan de inhoud niet in hoofdzaak bepaald wordt door de sfeer van het hanteren en samenvoegen van kapitalen en grondstoffen en het opbouwen van een doelmatig technisch apparaat, zoals bij de grotere particuliere bedrijven het geval is, maar in het bijzonder door daadwerkelijke samenwerking van duizenden boeren, met eigen inzichten en opvattingen*”.

Men moest er volgens hem begrip voor hebben dat de samenwerking, evenals in het verleden, zou moeten verlopen volgens een groeiproces, waarvoor tijd nodig was. Overreding, overtuiging en volharding waren er voor nodig om tot nieuwe vormen te komen. En dat gold zeker voor een probleem als de concentratie van fabrieken, waarbij niet alleen economische, maar evenzeer gevoelsargumenten een rol speelden.

### **De zuivelconcentratie in discussie.**

Was het een wonder dat vanuit de hiervoor geschetste sfeer rond de grensregelingen het onderwerp concentratie nauwelijks de aandacht trok in boerenkringen? De ingetreden rust rond dit onderwerp werd echter wreed verstoord door een buitenstaander.

Sjoerd van der Schaaf, Fries publicist en sinds de bevrijding hoofdredacteur van de Heerenveense Koerier, gooide de knuppel in het hoenderhok. Hij stelde indringende vragen, zoals, „*is het verantwoord dat ruim zeventig fabrieken doen, wat ook in twaalf of vijftien zou kunnen geschieden?*”. Volgens Van der Schaaf ging men het probleem eerder uit de weg dan dat men het aanpakte. Zijn bezwaar richtte zich vooral tegen het ontbreken van gedegen, onbevongen en verantwoorde studie over het onderwerp en evenzeer tegen het ongecoördineerd uitvoeren van bouwplannen bij zuivelfabrieken.

*Na de oorlog was reeds zo 'n ruim 17 miljoen gulden aan gebouwen en werktuigen geïnvesteerd en vele bouwplannen stonden nog op stapel. Er werd gewezen op ontwikkelingen elders, waarbij Friesland achterop dreigde te geraken. Concentraties zou een gebiedende eis moeten zijn, waarbij zelfs te denken was aan fabrieken van zo 'n 60 miljoen kg. De concentratie zou onafwendbaar zijn, ook al zou men niets doen. Bij kentering van het getij zou de ene na de andere kleine fabriek gedwongen worden te sluiten omdat ze het niet meer zou kunnen volhouden.*<sup>6</sup>

Dat was krachtige taal en de reacties bleven niet uit. Ir. Stallinga waarschuwde voor een te lichtvaardig oordeel. Tenslotte was niet de bedrijfsgrootte alleen zaligmakend voor het bereiken van een goede melkprijs. Het produktenassortiment, de wijze van afzet, de bedrijfsdoelmatigheid en de kwaliteit van de beheerder waren daarbij evenzeer van invloed. Overigens had de 'Economische Commissie van de Bond' in het voorjaar van 1952 de opdracht gekregen aandacht te besteden aan de bedrijfsgrootte, mede in verband met de ten aanzien van de investeringen uit te brengen adviezen. Kuperus sloot zich in zoverre bij de Bondssecretaris aan, dat ook zijns inziens niet van tevoren vaststond dat grotere fabrieken voordeliger waren dan kleinere. Overigens achtte ook hij een wetenschappelijk gefundeerd en [045] objectief onderzoek gewenst, om te voorkomen dat er oppervlakkig en lichtvaardig over het probleem werd gesproken.<sup>7</sup>

De beheerder van 'Dronrijp', Jansma, pleitte eveneens voor oriëntatie op breder vlak, waarbij „*de morele gedachtenconcentratie*” de aandacht zou moeten hebben. Met hem wezen anderen op de noodzaak om via volledige en openhartige voorlichting tot een gezonde oordeelsvorming te komen. De boeren zouden tenslotte het laatste woord moeten hebben.

Ook nu weer liet Frietema zich niet onbetuigd. Gelet op de verbeterde verbindingen, de vervoersmiddelen, de lagere arbeids- en vaste kosten bij grotere eenheden en de mogelijkheid tot arbeidsverdeling zou de toekomst aan de grotere fabrieken zijn.<sup>8</sup>

Weer anderen wezen er op, dat niet alleen economische maar ook *sociologische factoren* bij de concentratie dienden te worden betrokken. Het contact van de leden met hun coöperatie zou bij een sterke concentratie gevaar lopen en de bindingen zouden lossen worden. De fabriek, ook sociaal en cultureel van belang, was bepalend voor het gemeenschapsleven en voor het dorpsbeeld.

---

6 Heerenveense Koerier, 23 mei 1952.

7 Dr. R. Kuperus bij de opening van de nieuwe coöperatieve zuivelfabriek te Donkerbroek op 11 juni 1952.

8 Prof. dr. H. J. Frietema in de Friese Koerier, 5 juli 1952.

### **Kritisch betoog op de Volkshogeschool.**

De discussies bereikten eind **oktober 1952** een hoogtepunt op de Volkshogeschool te Bakkeveen, die een zuivelgastendag organiseerde. De leiding van de Volkshogeschool had een inleider uitgenodigd, waarvan men wist dat hij in coöperatief Friesland goed ingevoerd was en zich in het concentratieprobleem had verdiept. Drs. Jorrit Bierma was in 1949 benoemd tot directeur van het ILC. Als zoon van een veehouder kende hij het boerenleven en als directeur van het Instituut had hij alle uithoeken van Friesland gezien en zich intensief tussen de boeren bewogen. In Bolwerk toonde hij zijn journalistieke vaardigheid in gedegen artikelen over doel en wezen van de landbouwcoöperatie. Hij had oog voor het Fries-eigene en kende de betekenis van de coöperatie als economische samenwerkingsvorm, even zo goed als bindend element in de boerengemeenschap.

Maar Bierma was econoom en had contact met de hoogleraren Van Stuijvenberg en Frietema, die de rationalisatie van de zuivelcoöperatie voorstonden. Wij maakten reeds melding van die opvattingen van Frietema. Van Stuijvenberg, lector in de coöperatieve leer aan de Universiteit van Amsterdam, had zich in 1951 afgevraagd „of het niet gewenst was, meer dan tot dusver, een weloverwogen, doelbewuste actieve politiek te voeren in de richting van fusies van plaatselijke verenigingen”.<sup>9</sup>

Bierma had de discussie over de concentratie geanimeerd en deze in Bolwerk geanalyseerd, juist voordat hij het Instituut verliet en benoemd werd tot hoofd van de buitendienst van het Onderling Boerenverzekeringsfonds (OBF). Het ILC zag een toegewijd functionaris gaan, die er in de afgelopen jaren in was geslaagd het ILC verder uit te bouwen en het vertrouwen te winnen van de Friese landbouwcoöperatoren.

Hij werd de spreker op de zuivelgastendag en gaf zijn opvattingen over de zuivelcoöperatie. Het werd een nogal kritisch betoog, waarin hij beklemtoonde, dat de nog bestaande technische en economische voorsprong van de Friese zuivelcoöperatie niet onaantastbaar was. Vooral niet indien de gezindheid in Friesland niet veranderde. „*Het is te betreuren*” - aldus de inleider - „*dat men in het verleden geen offers heeft willen brengen aan de plaatselijke autonomie, terwijl voor de organisaties vaak de schijn van kracht naar buiten belangrijker was dan de werkelijke kracht naar binnen*”. De voorsprong die Friesland had zou wel eens verloren kunnen gaan, omdat in andere provincies de offerbereidheid groter en de coöperatiegeest, blijkens de ontwikkeling, sterker was. In dit verband werd gewezen op Zuid-Nederland, Gelderland-Overijssel en Drenthe.<sup>10</sup>

[046] De lezing van Bierma kreeg geen plaats in Bolwerk. Publicatie in het ‘maandblad voor de boer’ zou de indruk hebben gewekt, dat zijn denkbeelden van hogerhand werden gedekt en dat was allermint het geval. Hij kreeg bijval, maar ook kritiek. Bij de discussies na zijn inleiding bleek overduidelijk dat de meningen allermint gelijklopend waren over de weg die moest worden gevolgd. En dat was zeker het geval met betrekking tot het door Bierma sterk bepleite onafhankelijk wetenschappelijk onderzoek. De uitspraak van een veehouder „dat se mei sifers alles beguchelje kinne” sprak boekdelen. Maar de kritiek kwam naderhand met name van de Bondssecretaris, die de inleider verweet, dat hij onvoldoende gemotiveerd de situatie had beoordeeld en

---

9 Dr. J. H. van Stuijvenberg: ‘Consequenties van de vorming van centrale organisaties op coöperatief gebied’, openbare les 10 oktober 1951, uitgave NCR, Den Haag 1951. Dr. J. H. van Stuijvenberg volgde dr. H. J. Frietema in 1951 op als lector aan de Gemeentelijke Universiteit te Amsterdam.

10 Drs. J. Bierma, ‘Coöperatie en concentratie in de zuivelindustrie’, Fries Landbouwblad, 31 oktober 1952.

zich ter zake van de vergelijking met andere provincies niet had georiënteerd. Stallinga maakte het verwijt dat de zuivelcoöperatie was aangevallen en naar beneden gehaald.

Er was een onjuiste voorstelling van zaken gegeven, hetgeen getuigde van onbekendheid daarmee of van een systematisch verdraaien van de feiten. De kritiek was ongezoeten en de gemoederen waren verhit. Maar ondanks de geuite kritiek wilde Stallinga niet doorgaan voor een tegenstander van concentratie. „*Iedere vorm van concentratie*” - zo verklaarde hij -, „*waarvan aangenomen mag worden, dat zij in het belang is van onze boerenstand, werd steeds en zal ook in de toekomst door de Bond worden bevorderd*”.

Bij dit alles was duidelijk dat de Bond geen overhaaste stappen wenste te doen om een concentratiebeweging in gang te zetten, laat staan een zuivelplan te ontwikkelen. Zij wenste de bestudering van het verwerkingsapparaat in stilte te verrichten, zoals Bondsvoorzitter Heida verklaarde in de Bondsvergadering. Buitenstaanders hadden het concentratievraagstuk „op ondeskundige wijze in openbare discussie gebracht”, maar aan „uitspraken zonder meer hebben wij niets”, aldus Heida.

En daarmee was de discussie gesloten. Van der Schaaf was inmiddels naar Utrecht verhuisd, waar hij een ander redacteurschap had aanvaard en Bierma was zich gaan wijden aan de verdere uitbouw van het OBE<sup>11</sup>

Zij deden er verder het zwijgen toe, maar hadden wel bereikt, dat men over de noodzaak van concentratie was gaan nadenken. Het wachten was echter vooreerst op de studie van de ‘*Economische Commissie van de Bond*’ over de meest gewenste bedrijfsgrootte ener zuivelfabriek.

### **Discussies op provinciaal niveau.**

Was er met betrekking tot de basis van de zuivelbereiding in Friesland de nodige beroering in het begin van de jaren vijftig, op het provinciale vlak waren er ook discussies.

Deze waren reeds voor 1950 begonnen en hadden betrekking op de **verhouding tussen de Frico en de CCF**. Daarin was wel eens enige kortsluiting ontstaan, wanneer het ging over de bestemming van de melk in de richting van de kaasbak dan wel in die van de condensvacuums. De pensioengerechtigde leeftijd van de directeurs van CCF en Frico, Hepkema en Nijholt, kwam in zicht en dat leek een moment om de relatie tussen de twee top-coöperaties te bezien.

Een dergelijk moment was er veel eerder ook al geweest, toen de Frico een opvolger moest zoeken voor Eriks.

In 1926 werd aan een commissie van gezaghebbende mannen de vraag voorgelegd of het gewenst en mogelijk was de Exportvereniging en de Condensfabriek onder één directeur te brengen. De Commissie adviseerde positief, maar toen het op praktische uitvoering aankwam was er onenigheid tussen de bestuursleden ontstaan. Sommigen wensten slechts een personele unie met behoud van de zelfstandigheid van de beide organisaties, anderen wensten één centrale organisatie. Dat laatste werd door enkelen echter [047] niet veel anders beschouwd dan „als een ster die hen op hun pad toeschitterde.”

Toen de Frico uiteindelijk bereid bleek Hepkema ook bij deze topcoöperatie de leiding te geven en het CCF-bestuur daarmee instemde, stak de deelgenotenvergadering van de Condensfabriek een spaak in het wiel. Hepkema bleef waar hij was en de Frico benoemde haar technisch directeur

---

<sup>11</sup> In 1952 volgde schrijver dezes - Drs. K. Tjepkema - drs. J. Bierma op als directeur van het ILC.

Nijholt tot algemeen directeur. Toen dan rond 1950 het vertrek van de directeuren van beide top-coöperaties aanstaande was, kwam de eenhoofdige leiding opnieuw aan de orde en wederom werd een commissie aan het werk gezet om een oplossing te zoeken. Een fusie tussen beide organisaties bleek onuitvoerbaar en ook nu weer leek een „overkoepelende” directeur, die als „bemiddelend verbindingsofficier” - zoals Hepkema het uitdrukte – zou optreden, het meest voor de hand liggend. In een langzaam groeiproces zouden de organisaties dan naar elkaar moeten toe-groeien en meer en meer één moeten worden. Een zakelijke samenwerking moest voorafgaan aan de organisatorische verbinding tussen de verenigingen, zolang er geen evenwicht tussen beiden was, wat betreft het ledenbestand.

Van de in 1950 bestaande 77 fabrieken hadden zich namelijk 53 bij de Frico aangesloten en de CCF telde 71 deelgenoten. Deze keer werd men het eens en kon men zich verenigen met de be-noeming tot hoofd-directeur van ir. J. B. Ritzema van Ikema, een boerenzoon van het Groninger Hogeland, die was opgeleid aan de Wageningse Landbouwhogeschool en in enkele functies in Nederland en als landbouwwattaché in Washington ervaring had opgedaan. Bij de Frico kreeg hij assistentie van L. M. Moons als adjunct-directeur, bij de CCF [048] van A. A. Bouwes en B. van der Woude respectievelijk als commercieel en technisch directeur.

Twee directeuren van de vorige generatie verlieten de Friese zuivelcoöperatie. Nijholt, sinds 1910 in dienst van de Frico en sinds 1929 algemeen directeur, had zich doen kennen als een man met opmerkelijke zuiveltechnische kwaliteiten. Onder zijn leiding was de Frico een exportorgani-satie van betekenis geworden met een breed net van internationale handelsbetrekkingen. In een zevenendertig-jarige loopbaan had Hepkema vanaf het eerste prille begin zijn stempel ge-drukt op de Condensfabriek. Volgens zijn devies „fabrikant in de fabriek en koopman in de markt”, was hij erin geslaagd de CCF te ontwikkelen tot een condensbedrijf dat de vergelijking internationaal glansrijk kon doorstaan. De CCF had zijn vooroorlogse positie terug met 60 % van de Nederlandse condensproductie. Oude exportposities waren herwonnen en nieuwe ingenomen. De fabriek mocht tot de best geoutilleerde condensbedrijven ter wereld worden gerekend.

### **Andere voormannen in de landbouwcoöperatie.**

Zo was de stand van zaken begin jaren vijftig in de zuivelcoöperatie. Organisatorisch waren er vele zaken aan de orde, technisch gingen de verbeteringen door en de melkstroom bleef groeien, waarvoor ondanks belemmeringen een bestemming werd gezocht en gevonden. Mannen gingen en mannen kwamen. Bij de Bond had J. N. Wassenaar de voorzittershamer overgedragen aan A. F. Heida te Nijelamer en bij de CCF kwam J. B. Hof op de voorzittersstoel in de plaats van B. K. Okma. Heida was voorzitter van de fabriek te Wolvega en Hof had die functie te Oldeberkoop. Arend Folkerts Heida was aanvankelijk niet voorbestemd om boer te worden, maar toen hij het toch werd, was er allerminst aanleiding om te denken, dat hij in de zuivel een vooraanstaande rol zou vervullen.

De melk van het ouderlijk bedrijf ging naar een particuliere fabriek en toen hij zelf boer werd in Sonnega was dat niet anders. Maar eenmaal boer in Nijelamer ging de melk in coöperatieve rich-ting. Discussies met zijn zwager S. Nijholt, in dienst van de Frico en zijn schoonvader Y van der Veen, bestuurslid van de coöperatieve zuivelfabriek Munnekeburen, zullen hun invloed hebben gehad op de jonge Heida. En toen hij in contact kwam met Anema, de beheerder van ‘Wolvega’, en met coöperator Hendrik Dedden werd bij hem de basis voor het coöperatief beginsel en zijn

coöperatief pad gelegd. Reeds op 30-jarige leeftijd kwam hij in het fabrieksbestuur van 'Wolvega', van waaruit hij bestuurslid van de Bond en Bondsvoorzitter werd.

Vergelijkbaar daarmee was de 'loopbaan' van de andere Stellingwerper Jan Hof. Hij was als zoon van een Oldeberkoopster caféhouder [050] al evenmin bestemd voor het boerenvak. Toen het echter voor zijn gezondheid bevorderlijk werd geoordeeld, wat meer buitenlucht te genieten dan het caféleven bood, werd het toch de agrarische richting. Meester Bezema, behorende tot de groep landeigenaren, dominees, onderwijzers, burgemeesters en notarissen, die rond 1900 als dorpsnotabelen hielpen de boerenstand in menig opzicht nieuw elan te geven, leidde hem daaraan met landbouwonderwijs. Hij had de coöperatieve zuivelfabriek in het dorp helpen oprichten en was de eerste secretaris-boekhouder. Het laat zich denken dat hij de jonge Hof ook op het spoor van de coöperatie zette en met succes. Twee Stellingwerpers, die behalve plaatselijk ook provinciaal een rol gingen vervullen. Zij beperkten zich daarbij niet tot de zuivel, maar bewerkten coöperatief een breder terrein. W. J. Schenk, beheerder van de fabriek te Giekerk, had sinds 1942 als Frico-voorzitter naast Heida en Hof zijn plaats in de zuiveldriehoek en was als zodanig de opvolger van B.K. Van den Berg, die in dat jaar zijn functie als beheerder van 'Roordahuizum' beëindigde.

Boeren en beheerders namen wederom het organisatorische voortouw in de zuivelcoöperatie, daarmee een traditie voortzettend. Tot dit gezelschap behoorde ook de boer van 'Groot Humalda' onder de rook van Leeuwarden. Ytzen Karsjens Tamminga liet in deze jaren in de meest letterlijke zin van zich horen. Reeds vanaf 1946 was hij regelmatig medewerker van Ons Friese Platteland, het blad van de Friese Christelijke Boeren- en Tuindersbond. Als boer-journalist, onder het pseudoniem Poarteboer, getuigde hij met een originele stijl van zijn principes op vele terreinen. Tamminga had een mening; in zijn beschouwingen droeg hij die uit en opende daarbij vaak nieuwe gezichtspunten.

Hij schroomde allerminst de polemiek, was daarin scherpzinnig en zeker geen gemakkelijk tegenstander. Een man van principes op religieus en maatschappelijk gebied en als coöperator op alle gebieden die het boerenbedrijf raakten.

Voor de coöperatie zag hij een eigen zelfstandige plaats. Zij diende geen binding te hebben met organisaties, die op andere terreinen hun doelstellingen realiseerden op grond van welke levensbeschouwing dan ook. Reeds spoedig na de oorlog verzette hij zich tegen het lidmaatschap van coöperaties bij de Friesche Maatschappij van Landbouw. Een dergelijke binding achtte hij uit den boze, omdat daardoor leden van de CBTB, tevens overtuigde coöperatoren, het lid zijn van coöperaties onmogelijk werd gemaakt.

Als overtuigd voorstander van een op christelijke grondslag werkende standsorganisatie achtte hij deze de kring, waarbinnen de levensbeschouwing een plaats vond. Binnen de coöperatie moest daarentegen plaats zijn voor mensen met verschillende opvattingen op religieus, maatschappelijk en politiek gebied. Wanneer sommigen meenden, dat een bepaalde politieke richting van leidinggevende functionarissen zich niet verdroeg met aard en wezen van de coöperatie, wees hij hen er op dat er in de coöperatie geestelijke vrijheid diende te heersen.

Dat dergelijke functionarissen de socialistische beginselen aanhingen en er uit dien hoofde een verband zou zijn tussen coöperatie en socialisme wees hij volstrekt van de hand. Zij, die de coöperatie vereenzelvigden met het socialisme kregen al evenzeer een gefundeerd afwijzend ant-

woord. Het waren zaken die niets met elkaar uitstaande hadden. „Men behoeft van de coöperatie niet schuw te zijn, omdat het tot socialisme zou leiden en als men socialisme en coöperatie vereenzelvigt is de coöperatie geen coöperatie meer”, aldus één van zijn uitspraken.

### **[056] Modernisering van de coöperatieve zuivelfabrieken.**

Bij de fabrieken was de modernisering in volle gang. Het blinkend staal had het interieur een totaal ander aanzien gegeven, maar belangrijker was dat met het nieuwe materiaal, waarvan apparaten en melkleidingen werden gemaakt, chemische reiniging mogelijk was. De bussenspoelmachine won terrein, hetgeen al evenzeer vooruitgang betekende. Nieuwe karnen werden geïnstalleerd, nadat gebleken was, dat een in 1950 in Oudeschoot geïnstalleerde roestvrij stalen proefkarn aan de gestelde eisen voldeed. Voor de temperatuurregeling en in het ketelhuis was een begin gemaakt met automatisering. Het tijdperk van de electronica was ingetreden. Het buitenaanzicht van de fabrieken veranderde eveneens, waarbij met name de mechanisering van de melkontvangst opvallend was. De afdelingen van de Bond hadden veel werk in deze periode van vernieuwing en kregen gebrek aan ruimte. Voorbereidingen werden getroffen voor een nieuw laboratorium en de bouw van een kantoorgebouw. De arbeidseconomische afdeling introduceerde de planning in de kaasbereiding en op bedrijfseconomisch gebied was de Bond gestart met de verzameling van financiële en technische gegevens, de basis voor bedrijfsvergelijking die in opbouw was.

De uitwisseling van bedrijfsgegevens zou de doelmatigheid van de fabrieken bevorderen en mogelijk ook de onderlinge verhoudingen verbeteren. Die lieten hier en daar nogal te wensen over, vooral als gevolg van de voortgaande strijd tussen fabrieken om boeren en melk.

### **De grensregelingen als bindend besluit.**

Bij alle vooruitgang, die er in de Friese zuivelindustrie geconstateerd kon worden, was er nog steeds een kwestie die om een oplossing vroeg. Dat was de ‘**grenskwestie**’. De mislukte poging van 1951 om de grensregelingen tussen de fabrieken tot bindend besluit te verklaren lag de Bondssecretaris zwaar op de maag. Weliswaar kwamen door bemiddeling van de ‘Commissie voor Landbouwcoöperatie’ tientallen grensregelingen tot stand, maar hier en daar woedde de grensstrijd nog voort.

In 1953 bereidde Stallinga opnieuw een voorstel voor om andermaal een poging te doen hieraan een einde te maken. Voorafgaande aan de voorjaarsvergadering van dat jaar deed hij een indringend beroep op de fabrieksbesturen om de tijd van ‘Schieringers en Vetkopers’ af te sluiten. „Wie zijn krachten verteert” - aldus Stallinga - „in nutteloze onderlinge strijd komt achteraan waar naar buiten als één moet worden opgetreden. Wie met een buurfabriek vecht om een boer verspeelt daar zijn sympathie en zal die missen als hij hen later nodig heeft”. De onderlinge strijd van coöperatieve fabrieken diende te worden geplaatst op de lijst van anachronismen. Dat was krachtige taal en er werd deze keer naar geluisterd. Ook voorzitter Heida had er het zijne toegevoegd. Het geruzie om boeren en hun melk was hem een doorn in het oog en hij was op pad gegaan om de tegenstanders van grensregelingen tot andere inzichten te brengen. Dat was slechts ten dele gelukt, zo bleek in de ledenvergadering. Andermaal was er oppositie en zich de spanning achter de bestuurstafel **[057]** herinnerend, verklaarde hij ons: „Ik hie myn plak wol forhiere wolden”. Dat was niet nodig, want mede dankzij een klemmend beroep van een goedgezinde beheerder, kreeg het voorstel een voldoende meerderheid. Daarmee was de weg vrij voor een algehele afbakening van fabrieksrayons en naderde een slepend probleem zijn oplossing.

De vraag was vervolgens of bij het eindigen van de grensconflicten er een zodanige toenadering tussen de fabrieken zou komen, dat een begin zou kunnen worden gemaakt met een reorganisatie van de zuivelindustrie. Stallinga was stellig van mening, dat het ontstaan van betere verhoudingen positief zou werken op de meest verstrekkende samenwerking, de samensmelting van de fabrieken. Anderen waren de mening toegedaan, dat gesloten fabrieksgebieden juist de zwakke bedrijven beschermden en de concentratie belemmerde. Wie gelijk had viel moeilijk uit te maken. Het al dan niet bestaan van grensregelingen was in elk geval niet het enige punt dat van invloed was bij concentratieoverwegingen.

### **Andere dan economische factoren bij concentratie.**

Daarvan wisten de leden van de 'Economische Commissie' mee te praten. Zij reisden langs de fabrieken om zich een inzicht te verschaffen in de positie van de bedrijven, wanneer om een advies terzake van bouwplannen was gevraagd. Soms was er aanleiding om een fabrieksbestuur te adviseren geen nieuwe investeringen te doen, aangezien de balanspositie, alsmede de hoeveelheid melk een te zwakke basis zouden vormen en de verbouwing kostenverhogend zou werken. Het openen van een gesprek met een buurman zou aanbeveling verdienen.

Reacties op een dergelijk advies waren veelzeggend. Nu eens reageerde een voorzitter dat „Pake it fabryk noch mei oprjochte hie en dat salang hy de hammer hie de skoarstien rikje soe”. Wanneer dat de mening was, [058] zou dat volgens de commissie wel eens 'een cent in de melk' kunnen schelen. Het weerwoord van een andere voorzitter liet niets aan duidelijkheid te wensen over. „Dan kostet it mar in sint yn 'e molke, mar it fabryk wolle wy net kwyt”. Wat zou er van het dorp en van de verenigingen worden als de fabriek werd opgeheven, het personeel verdween en daarmee degenen, die de steunpilaren waren van sportverenigingen en culturele activiteiten?

Geen wonder dat de commissie in haar rapport over de optimale grootte van een boter- en kaasfabriek constateerde, dat ook andere dan zuiver economische waarden een rol speelden bij het vraagstuk van de meest wenselijke bedrijfsgrootte. Dat rapport verscheen in **1953**.

### **Rapport over de optimale grootte ener zuivelfabriek.**

Degenen die verwacht hadden dat het rapport duidelijke richtlijnen zou verschaffen voor een toekomstig beleid werden teleurgesteld.

De commissie beperkte zich tot de meetbare factoren en concludeerde, dat er in Friesland geen verband bestond tussen de grootte van het bedrijf en de bruto-opbrengst, terwijl de bedrijfsgrootte slechts één van de factoren was, die de hoogte van de onkosten beïnvloedde. Men diende te bedenken, dat op de verhouding tussen opbrengst en kosten, naast de bedrijfsgrootte, vele andere factoren zoals de kwaliteit van de leiding en het personeel, de doelmatigheid van het bedrijf, de variaties in de samenstelling van de melk en de verhoudingen tussen zomermelk en wintermelk van invloed waren.

Het totaal van de kosten daalde weliswaar tot een bedrijfsgrootte van 12 miljoen kg, waarna een nagenoeg constante lijn kon worden getrokken, maar voor de bedrijven van grotere omvang was het historisch materiaal te beperkt om conclusies te kunnen trekken. Wel construeerde de commissie nog een theoretisch model van een fabriek van 40 miljoen kg, waaruit bleek dat het totaal van de kosten, die door de bedrijfsgrootte werden beïnvloed, tot die omvang daalde. Ze liet er echter wel de waarschuwing op volgen dat wanneer nieuwe en grote fabrieken zouden worden

gebouwd er kapitaalsvernietiging zou plaats vinden en dat de afschrijving van het verloren geïnvesteerde kapitaal in mindering gebracht diende te worden op de te verwachten voordelen. Het rapport werd op verschillende wijze vertaald. Sommigen meenden, dat de commissie duidelijk had aangetoond dat grotere fabrieken voordeliger werkten dan kleinere, anderen vonden er een bevestiging in dat een kleine fabriek bepaald geen slechtere resultaten behoeft te boeken dan grotere. Wat bij sommigen bleef hangen, was het cijfer twaalf miljoen. Voorlopig was dat voor hen bij de bestaande toestand het streefcijfer. Een klein aantal van de 72 Friese kaasfabrieken was reeds groter, maar 46 verwerkten nog minder dan 10 miljoen kg. Met een gemiddelde omvang van 9,4 miljoen lag Friesland overigens nog voor op Noord-Holland, Groningen, Drenthe, Gelderland en Overijssel.

Het bestuur van de Bond zond het rapport naar de fabrieksbesturen, met daarbij een vingerwijzing voorzichtig te zijn met investeringen. Indien fabrieken in elkaars nabijheid gelegen waren en belangrijke verbouwingen moesten doorvoeren, werd geadviseerd hierover overleg te plegen, ten einde na te gaan in hoeverre door combinatie voordelen voor de veehouderij te verkrijgen waren. De Bond onthield zich van een beleid ter zake van de ontwikkeling van de zuivelcoöperatie. Eventuele pogingen om fabrieken tot elkaar te brengen moesten met de grootst mogelijke voorzichtigheid geschieden. *„Het merken van een fabriek met het kruis des doods”, was gevaarlijk en zou de weerstand tegen concentratie wel eens kunnen vergroten.*

Nog onverwacht kwam er beweging. Er was in de zuivelcoöperatie beroering toen er bij de fabriek te Langweer moeilijkheden waren ontstaan. Er was een tekort en dat bracht de coöperatie in een [059] ongunstige positie. De zuivel-toporganisaties ontfermden zich over de patiënt en stoppen het gat, echter onder voorwaarde dat de tegenslag zou resulteren in een versterking van de zuivelcoöperatie in Doniawerstal. Die moest bestaan uit een samenwerking met ‘St. Nicolaasga’. Er werd een nieuwe vereniging opgericht met twee bedrijven. Hoewel daardoor rationeler kon worden gewerkt, betekende de samenwerking nog geen concentratie. Daarop werd echter wel aangestuurd door te bepalen dat met 2/3 meerderheid één fabriek zou kunnen worden gesloten. De nieuwe vereniging kreeg de naam: ‘**De Iendracht**’, veelzeggend voor een streek waarin van tegenstellingen nogal eens sprake was geweest.

### **Nieuw en oud voor concentratie.**

Hoewel uit de nood geboren, was er dan toch een aanzet gekomen tot concentratie. Ongeveer tegelijkertijd was er een tweede aanzet in het zuiden van de provincie. Maar deze had een geheel andere achtergrond. In de Noordoostpolder was de veehouderij tot ontwikkeling gekomen. De polderboeren realiseerden zich dat ze de melk in eigen hand moesten houden. Ruim 150 van hen verenigden zich in 1951 in een coöperatieve vereniging voor de afzet en verwerking van melk in de Noordoostpolder, de ‘Melco’.

Melco sloot voor de melklevering een overeenkomst voor drie jaar met de fabrieken te Blokzijl, Munnekeburen en Oosterzee. Maar nog voor de beëindiging van de overeenkomst werd een verderstrekkend besluit genomen. De vier verenigingen van Nieuw en Oud verklaarden zich voor agrarische concentratie. Eind 1953 was de ‘**NOVAC**’ een feit en traden ruim 900 veehouders in één verband. Bijna 20 miljoen kg melk uit het nieuwe land werd gevoegd bij 36 miljoen uit het oude land. De eerste zuivelcombinatie van enige omvang was tot stand gekomen en daarmee was de Friese zuivelcoöperatie buiten de Friese grenzen getreden. De Bond, CCF en Frico kregen er een fabriek bij, maar moesten twee verenigingen uitschrijven en kregen er één voor terug.

Het aantal leden van de Bond werd 74, het aantal deelgenoten van de Frico kwam op 53 en dat van de CCF op 75. Bij de CCF waren alle Friese Bondsfabrieken aangesloten, alsmede de fabriek te De Wilp in Groningen. Het aantal fabrieken binnen het gebied van de Friese zuivelbond was inmiddels met twee gedaald.

Reeds in 1947 had men in Dokkumer Nieuwe-Zijlen de vuren gedooft en vanaf 1951 was de melk van 'Deinum' naar 'Marssum' en 'Weidum' gegaan. Met de komst van 'Blokzijl' in het NOVAC-verband kwam het aantal fabrieken op 77.

Uitbreiding en modernisering bij top-coöperaties.

Bij Frico en CCF was inmiddels hard gewerkt om de toenemende hoeveelheden produkt en grondstof te verwerken. De Frico moest haar opslagruimte in Wolvega en de produktiecapaciteit van de melkinrichting te **Warga** vergroten. Aan de Snekertrekweg te Leeuwarden werden in de pakhuizen efficiëncy-maatregelen genomen, die een modernisering van het transport betekenden. Bij de CCF was sprake van een stormachtige ontwikkeling. In de jaren vijftig was de Condensfabriek een steeds belangrijker rol gaan spelen in de Friese zuivel.

Verschillende oorzaken lagen daaraan ten grondslag. Een daarvan was de gestegen melkproductie, waarvoor het, gezien de beperkte binnenlandse consumptie en de belemmeringen in het internationale handelsverkeer, moeilijk was afzet te vinden. De wereldmarkt bereikte een verzadigingspunt en het probleem van een zuiveloverschot diende zich aan. De internationale zuivelmarkt werd een overschottenmarkt en de Nederlandse veehouderij moest noodgedwongen een markt- en prijsbeleid aanvaarden. Gezien de druk op de kaasmarkt was het zaak de melkverwerking in andere richtingen dan die van kaas te stimuleren. En dat gebeurde in de Friese zuivelindustrie in toenemende mate. Naarmate er meer melk in de **[060]** condensvacuums van de CCF vloeide, werden de kaasbakken ontlast.

In **1952** werd bij de CCF de 200 miljoenste kg binnen een jaar ontvangen en midden jaren vijftig was deze hoeveelheid verdubbeld. Het CCF merk was bekend in Hongkong, op de Filippijnen, in Indonesië en Afrika en nieuwe markten werden gevonden in West-Indië, Siam, Birma, Indo-China en Malakka.

Bouwes, als commercieel directeur de grote stimulator, onderhield intensief contact met de buitenlandse markten. In 1954 werd een nieuwe buitenlandse post bezet door de stichting van de 'Friesland Malaya Ltd.' te Singapore. Technisch directeur Van der Woude moest alle zeilen bijzetten om de commerciële activiteiten bij te houden. De fabriek werd gemoderniseerd en uitgebreid en nieuwe afdelingen werden ingericht. Een daarvan was die voor de melksuikerfabricage, noodzakelijk voor de wassende weistroom. Nieuwe produkten zoals de babyvoeding en de melkpoeder in kleinverpakking vroegen voorzieningen. Met de bouw van een nieuw researchlaboratorium werd in **1954** gestart. De CCF werd een groot bedrijf met 900 man personeel. Naar de 'pot van de Condens' werd op het einde van het jaar met nieuwsgierigheid geïnformeerd.

Direct in verband met de kaasindustrie was de omzet van de **Stremselfabriek** (CSK) gestegen, naarmate een grotere hoeveelheid kaasmelk werd verwerkt. De stijging van haar stremselfabrikatie was zelfs sterker dan die van de kaasproductie, omdat de Stremselfabriek zich er op kon beroemen, dat in **1955** alle kaasmakende FNZ-fabrieken tot de afnemers waren gaan behoren. Was de kaasproductie met 30 % toegenomen, die van het CSK-stremsel met bijna 60 %, hetgeen bete-

kende dat rond de 75 % van het in Nederland gebruikte stremsel in Leeuwarden werd geproduceerd. Sinds het begin van de oorlog was het aantal leden van de Stremselfabriek gestegen van 107 tot 130. Een en ander had een vernieuwing en uitbreiding van de capaciteit aan de Emmakade noodzakelijk gemaakt. Bij het toenemend gebruik van roestvrijstaal in de zuivelfabrieken waren nieuwe reinigingsmiddelen nodig en ook daarin voorzag de Stremselfabriek.

## Hoofdstuk III

# Verandering

### **[067] Welvaart in Nederland.**

Rond 1955 mocht Nederland de na-oorlogse wederopbouw als afgesloten beschouwen. Het herstel van hetgeen tijdens de oorlog verloren was gegaan, met daarnaast investeringen gebaseerd op nieuwe technieken, had het economische raderwerk doen versnellen en een expansie teweeggebracht. Nederland was, met een groeiende bevolking, bezig een welvarend land te worden. De uitbreiding van het produktieapparaat betekende overigens wel dat de hierdoor toegenomen produktie slechts voor een deel in het binnenland kon worden geplaatst en dat voor een steeds groter deel afzet in het buitenland moest worden gezocht.

De Nederlandse exporteurs hadden daartoe kans gezien, ondanks de voortdurende spanningen tussen Oost en West, die belemmerend werkten op de wereldhandel. De landbouwsector had daarin een belangrijk aandeel en zorgde mede voor een groeiende stroom aan deviezen, nodig om de noodzakelijke invoer te kunnen betalen. Voor de boeren had deze medaille wel een keerzijde. In de jaren vijftig raakten ze steeds meer beknelde tussen kostprijs en opbrengstprijs. Mechanisatie en rationalisatie op de boerderij, met als doel de produktie te vergroten om zodoende de kosten per eenheid produkt te drukken, hadden slechts beperkt effect. Enerzijds ging aan de kostenkant een deel van het effect verloren als gevolg van de algemene stijging van lonen en prijzen in deze jaren, anderzijds doordat de produktieverhoging de opbrengstprijzen onder druk zette.

Op de wereldmarkt tekende zich namelijk een kentering af. Niet alleen in Nederland, maar ook in de omringende landen ging de landbouwproduktie met sprongen omhoog en veel agrarische importlanden richtten beschermende muren op, om daarachter hun eigen landbouwproduktie te kunnen uitbreiden. De wereldmarkt en [068] met name de zuivelmarkt begon tekenen van een overschottenmarkt te vertonen met als gevolg een prijsdrukkende werking. Reeds in het melkprijsjaar 1953 / 1954 was de melkprijsgarantie effectief geworden en moest in de schatkist worden getast om het gegarandeerde prijsniveau te handhaven.

### **Stijgende landbouwproductie en marktordening.**

Ondertussen had men in West-Europa de koppen bij elkaar gestoken om naast andere gemeenschappelijke belangen ook die van de landbouw gemeenschappelijk te behartigen. Onderhandelingen over wat eens het Verdrag van een Europese Gemeenschap zou moeten worden, waren begonnen. In hoeverre er een gemeenschappelijke landbouwmarkt in West-Europa zou kunnen ontstaan zouden de volgende jaren leren. Voorlopig was het hemd nader dan de rok en bleef de Nederlandse landbouw onderhevig aan nationale regelingen. Zo bestonden er voor boter, mager melkpoeder en kaas inleveringsregelingen als onderdeel van een marktordening voor zuivelprodukten. Deze marktordende bepalingen, waarover veel gediscussieerd moest worden en waarbij de belangen van de zuivelsectoren niet altijd parallel liepen, moesten uiteraard ook vanuit Friesland worden gevolgd en mogelijk beïnvloed. Voor een aantal voormannen uit coöperatieve organisaties werd Den Haag een regelmatig te bezoeken vergadercentrum.

Sinds 1950 was met de inwerkingtreding van de wet op de Publiekrechtelijke Bedrijfsorganisatie de PBO in opbouw en op basis van deze wet ontstonden produktschappen als nieuwe organen, ter

vervanging van uit de oorlog stammende bedrijfsorganen, waarbinnen overleg plaats vond tussen de bedrijfsgenoten. Vergaderingen van deze organen vulden ook de agenda's van vertegenwoordigers uit coöperatieve organisaties. Hun zakelijke inbreng was van belang wanneer de belangen van boeren op het spel stonden.

### **De coöperatieve zuivelindustrie werd procesindustrie.**

Maar niet alleen in Den Haag, ook in Leeuwarden bleef men actief en vindingrijk om daadwerkelijk posities op de zuivelmarkt te versterken.

Evenals op de boerderij gold ook in de zuivelindustrie, dat een zo gunstig mogelijke verhouding tussen kosten en opbrengsten moest worden nagestreefd. Dat streven was merkbaar bij de Bond van Coöperatieve Zuivelfabrieken in Friesland. Het was langzamerhand wel duidelijk, dat bij de stand van de techniek en van de arbeidseconomische en bedrijfsorganisatorische inzichten, bestaande methoden van kaasbereiding moesten worden verlaten en dat de traditionele kaasbak zijn tijd had gehad.

In **1958** startte een commissie **mechanische kaasbereiding**, ingesteld door de Bond, zijn werkzaamheden. Men had in Zweden, Duitsland en Denemarken kennis kunnen nemen van experimenten met nieuwe kaasbereidingssystemen, gebaseerd op een splitsing tussen wrongelbereiding en wrongelbewerking. Er kwamen, dankzij de medewerking van ir. C. J. M. Rijssenbeek, directeur van het Veeteelt en Zuivelwezen, en ir. J. J. Keestra, Rijksveeteeltconsulent voor Friesland, voor de commissie gelden beschikbaar uit de fondsen van de '**Marshallhulp**' die door Amerika was verleend, teneinde de economie in de door de oorlog getroffen landen te herstellen. In de fabriek te Oudeschoot, ook nu als proeffabriek gebruikt, werd een zogenaamde 'Kaasefertiger' geïnstalleerd en beproefd. Teneinde het systeem te vervolmaken werd contact opgenomen met de firma **Bijlenga** te Leeuwarden, die veel ervaring had op het gebied van de kaasbereidingsapparatuur. In het voorjaar van 1958 werd een wrongelbereider geplaatst, waarmee een nieuwe fase van kaasbereiding was ingetreden. Het werk van de commissie had succes. Een geheel nieuwe methode met daarbij passende apparatuur was ontwikkeld, waarbij zowel op grondstof als arbeid kon worden bespaard.

De **[069]** fabrieken moesten daarbij planmatig worden aangepast. In de kaasbereiding was de mechanisatie weer een stap verder en deze had ook in het kaaspakhuis zijn intrede gedaan. Hier verdween de olie om plaats te maken voor plastic. Het plastificeren van kaas was begonnen. Voor de kaasvormen moest ook het hout het afleggen tegen het plastic. Mechanisatie en automatisering vonden toepassingen bij transport van melkbussen, kip- en stortapparaten en bij de monstername. In het ketelhuis werd de steenkool meer en meer door de stookolie verdreven met de komst van oliestookinrichtingen. De indrukwekkende vliegwielen en klepperende drijfriemen verdwenen uit de fabrieksruimten, om plaats te maken voor elektromotoren. De beheersing van de onderdelen van het productieproces kreeg steeds meer aandacht. De Friese coöperatieve zuivelindustrie was bezig een procesindustrie te worden.<sup>12</sup>

### **Eiwitonderzoek en de melkgeldbetaling naar vet én eiwit.**

De technische ontwikkeling in de Friese kaasfabrieken trok de aandacht, maar er kwam in die jaren meer nieuws uit Friesland. Dat nieuws had betrekking op de samenstelling van de melk en de

<sup>12</sup> Bond van Coöperatieve Zuivelfabrieken in Friesland: 'Rapport over de proefnemingen in verband met de verdere mechanisatie van de kaasbereiding', oktober 1959.

'De Kaasbereiding in nieuwe banen' door C. F. Roosenschoon, juni 1970.

daaraan gekoppelde betaling. Er was twijfel gerezen of die betaling, alleen op basis van vetgehalte, wel juist was. Immers, uit een oogpunt van voedingswaarde was het eiwit in de melk zeer belangrijk en men vroeg zich af of dit bestanddeel eveneens bij de melkprijsbepaling moest worden betrokken. Voorts zou de kennis van het eiwitgehalte in de melk van grote betekenis kunnen zijn voor een doelgerichte fokkerij, zo had ir. R. D. Politiek vastgesteld in een studie die hij in opdracht van de FRS en de Bond had verricht.<sup>13</sup>

Er was slechts één probleem. Hoe een methode te ontwikkelen, waarbij op massale wijze het eiwitgehalte kon worden vastgesteld. Het [069] laboratorium van de Bond vond die methode en de uitbetaling van de melk naar vet en eiwit kon beginnen.

Andermaal had de Friese zuivelcoöperatie baanbrekend werk verricht. Het eiwitlaboratorium van de Bond, dat bij de Stremselfabriek werd ondergebracht, kreeg internationale bekendheid en de bepaling van het eiwit in de melk betekende een nieuwe fase in de veefokkerij.

Op het gebied van de techniek en dat van de research was er voortgang en beweging in de zuivelcoöperatie. Maar organisatorisch was alles nog bij het oude.

Sinds de discussies in het begin van de jaren vijftig over noodzakelijke veranderingen op organisatorisch gebied, was er, wat dit betreft, weinig aan de openbaarheid prijs gegeven, maar binnenskamers had men deze problematiek geenszins ter zijde geschoven. De Economische Commissie had op basis van balansposities en kostencijfers voldoende aanleiding om hier en daar suggesties te doen in de richting van de buurman en voor en tegen van samenvoeging te bespreken, maar kwam veelal niet verder dan dat de adviezen in welwillende overweging zouden worden genomen. En daar bleef het dan bij.

### **Het concentratievraagstuk opnieuw aan de orde.**

Elders waren echter tendenzen naar grotere bedrijven merkbaar en was er sprake van een doelgerichte aanpak. Er gingen stemmen op, dat wilde men in Friesland niet alleen technisch met anderen in de pas blijven, dan zou ook de structuur van het verwerkingsapparaat moeten worden aangepast. In 1955 deed het Bondsbestuur een poging althans een begin te maken met de oplossing van het concentratievraagstuk. *“Moet het Bondsbestuur”* - zo luidde de vraagstelling - *“zich verre houden van het concentratievraagstuk en alleen dan wanneer een [070] fabrieksbestuur – of ook een groep leden misschien – zulks verlangt, zich disponibel stellen, óf is het de taak van het Bondsbestuur een welbewuste leiding te geven, met het doel te komen tot de meest rationele wijze van verwerking van de melk in Friesland, ook al zouden dan verschillende fabrieken moeten verdwijnen?”*

Voor behandeling in de kringvergaderingen kreeg het punt als titel: *„Het beleid van het Bondsbestuur ten aanzien van het verstrekken van adviezen aan de fabrieken over het verantwoord zijn van voorgenomen investeringen en over het samenvoegen van bedrijven”*. Het bestuur van de Bond had uit zijn midden een van de meest vertrouwenwekkende figuren bereid gevonden het vraagpunt op de kringvergaderingen van fabrieksbesturen en directeurs in te leiden.

Klaas Visser, boer te Hijlaard, had gezag in de zuivelcoöperatie en werd gevraagd het onderwerp in te leiden. Met het voorzitterschap van de fabriek te Weidum als startpunt had hij de zuivelkaart van Friesland behoorlijk leren kennen. Als lid van de Commissie voor Landbouwcoöperatie en

---

13 R.D. Politiek: ‘Eiwitgehalte in de melk’, 1957

als scheidsrechter inzake geschillen was hij betrokken bij grensregelingen en kwesties daarmee verbonden. Maar ook als spreker in bijeenkomsten van het ILC had hij contacten in de provincie en wist hij wat er leefde. Met zijn wijs en bezonnen oordeel en zijn onverdachte instelling tegenover boerenbelangen, leek hij de aangewezen man het netelige vraagstuk toe te lichten. Hij wees op de belangrijke taak van de Bond om de meest rationele verwerking van de melk te bevorderen en bond zijn toehoorders op het hart adviezen dienaangaande met de meeste ernst te overwegen. Deze zou men moeten opvolgen, ook al was daarmee het bestaan van de eigen fabriek gemoeid. Hij was van mening dat er “*weinig medewerking, weinig zin tot opoffering voor het algemeen belang, doch een angstvallige zucht tot zelfhandhaving onder de coöperatoren*” gevonden werd.

De inleider schaarde zich zelfs aan de zijde van Bierma, die drie jaar eerder in zijn Bakkeveense inleiding had geconstateerd, dat er van een “*organisatorische en morele stilstand*” sprake was. Visser ging zelfs verder. Hij meende in dit opzicht een achteruitgang te moeten constateren en bepleitte een grotere offerbereidheid. Men moest zich niet blind staren op de eigen fabriek, maar meer rekenen met het geheel. Overigens ontkrachtte hij zijn eigen woorden door in een van zijn stellingen te beklemtonen, dat steeds de autonomie van de plaatselijke fabriek diende te worden geëerbiedigd, daar de zeggenschap over het al dan niet voortbestaan van een fabriek in eigen handen moest blijven, ook zelfs, al zou het voortbestaan in strijd zijn met het belang van de individuele boeren en met het algemeen belang van de zuivelcoöperatie.

Het was tactisch geen verstandige uitlating, maar ook voor Klaas Visser stond de lokale zelfbeschikking hoog in het vaandel en van een voorzitter van een fabriek kon men ook moeilijk anders verwachten. Geen wonder overigens dat zijn aangehaalde stelling door enkelen werd bekritiseerd. Het principe van de autonomie zou een rem betekenen voor een groei van de samenwerking, zo meende een enkele spreker.

### **De Bond adviseert, de fabrieken beslissen.**

Na de discussies over de inleiding werd in alle kringvergaderingen de volgende verklaring aan de fabrieksbesturen toegezonden. “Het is voor de coöperatieve zuivelindustrie niet slechts van betekenis, dat belangrijke investeringen in de afzonderlijke fabrieken economisch verantwoord zijn en dat de fabrieken zich daarvan overtuigen, maar het is ook noodzakelijk, dat de fabrieken bij het bepalen van hun investeringsbeleid georiënteerd zijn omtrent de economische perspectieven van eventuele combinaties met buurfabrieken. Door te beschikken over de daarvoor noodzakelijke gegevens, zijn de besturen beter in staat het meest juiste beleid voor hun bedrijf en voor de zuivelcoöperatie in de betreffende omgeving te bepalen. Het is daarom [072] van belang dat de Bond de fabrieken in dezen voorziet van zojuist mogelijke gegevens, zoals dit thans door de Economische Commissie plaats vindt. De Bond beperkt zich daarbij, zoals vanzelf spreekt, tot adviseren. De fabrieken beslissen.”

Deze verklaring kreeg in alle kringvergaderingen welwillende instemming. Vooral de slotzinnen werkten geruststellend. Men zou thuis wel bepalen wat er met de fabriek moest gebeuren. In Leeuwarden moest men zich daar niet te veel mee bemoeien en niet proberen de fabrieken onder curatele te stellen via de Economische Commissie.

Nadat deze Commissie nog enige kritische opmerkingen over haar rapport *betreffende ‘de meest wenselijke grootte’* te horen had gekregen, waren de kaarten geschud en ging het spel gewoon verder. De positie van de Bond was in dit opzicht vergelijkbaar met die in 1948 toen de bindende

besluiten aan de orde werden gesteld en waarbij ook toen werd uitgesproken dat men geen 'hogere macht' wenste, die over het al of niet voortbestaan van de fabrieken zou kunnen beslissen. De democratie in de coöperatie had andermaal gezegevierd, maar het zuivelpatroon, althans wat het coöperatieve deel betreft, onderging geen wijziging.

### **Aankoop Lijempffabrieken door CCF gaf discussie.**

Wat de algehele zuivelkaart van de provincie betrof was er echter in hetzelfde jaar de nodige beroering. Daarvoor zorgde de CCF. Een van de niet-coöperatieve zuivelondernemingen in Friesland de N.V 'Lijempf' was genoodzaakt haar concern te reorganiseren en besloot tot de verkoop van een aantal fabrieken. De CCF was gegadigde. Uitbreiding van de afzetmogelijkheden noodzaakten tot het aantrekken van meer melk. Weliswaar was het statutaire [073] leveringspercentage van 15 %, dat voor de deelgenoten gold, in de praktijk reeds overschreden, maar daardoor dreigde een onderbezetting in de kaasfabrieken.

Aankoop van de Lijempffabrieken te Kuinre, Steenwijkerwold, Workum, Sloten, Wolvega, Dokkum, Berlikum en Leeuwarden was een mogelijkheid om de grondstofpositie te verruimen. Het besluit van het Condensbestuur kon niet in aller ogen genade vinden. De aankoop van de Lijempfbedrijven deed de discussie coöperatie of particulier bedrijf weer herleven. Tegenstanders waren van mening, dat er van coöperatieve zijde een monopolie dreigde, waarbij de boer bij het ontbreken van concurrentie de nadelen zou ondervinden. Hij zou aan de coöperatie en zijn directie zijn overgeleverd. Deze kritiek kon gemakkelijk worden weersproken. Stallinga deed dat. In een klein gebied als Friesland met verhoudingsgewijs korte melkritten waar naast de coöperaties nog veertien particuliere fabrieken bestonden, kon men immers moeilijk spreken van een coöperatief monopolie met betrekking tot het aantrekken van grondstof.

Wat de levering van zuivelprodukten betreft behoefde de consument al evenmin gevaar te duchten, aangezien Friesland tenslotte geen afgesloten markt was. En een monopolie tegenover de boeren was een tegenspraak in de woorden zelf. Een boerencoöperatie kon toch bezwaarlijk tegen zichzelf staan en zolang er zoveel fabrieken wedijverden om, wat de melkprijs betreft gunstig uit de bus te komen, was een slaapverwekkende situatie ondenkbaar.

Met de groei van coöperatieve ondernemingen werd van particuliere zijde nog een ander wapen in de strijd geworpen, dat de boeren zou moeten afschrikken. Zij zouden de coöperatie niet meer kunnen overzien en overgeleverd zijn aan hun ambtenaren. "*Wil de boer*" - [074] aldus de Bondssecretaris - "*zijn redelijk aandeel in de prijs, die de consument in binnen- en buitenland voor zijn verwerkt en verhandeld produkt betaalt, wil hij een voldoende mate van economische onafhankelijkheid van de andere bevolkingsgroepen, waarmee hij zaken doet, wil hij zich laten gelden, daar waar de regelingen worden gemaakt, die over zijn belangen beslissen en wil hij dus de kracht en betekenis van zijn coöperatie voor deze taak berekend doen zijn, dan kan aan de eis, dat iedere coöperator zijn coöperatie moet kunnen overzien niet worden voldaan*".

Dat had niet te maken met de mate, waarin de democratie werd toegepast, wel met de wijze waarop. De groter wordende centrale coöperaties eisten nu eenmaal overdracht van bevoegdheden, om slagvaardig te kunnen opereren. En ook dat geschiedde democratisch via bepalingen in de statuten, waarover de leden de zeggenschap hadden. De discussies mondden tenslotte uit in een academisch debat, waarbij ir. Ritzema van Ikema met ir. Schuurmans, de secretaris van de Friese zuivelvereniging, een instelling van de particuliere zuivelindustrie, in het strijdperk trad.

In de Landbouwhogeschool te Wageningen werden de degens gekruist en de meningen getoetst. Daarbij bleef het en de aanvallen op de zuivelcoöperatie verhinderden niet, dat van de 80 miljoen kg melk die bij de overgedragen Lijempffabrieken werd aangevoerd ruim drie kwart bij coöperatieve fabrieken terecht kwam. Daarmee was de grondstofpositie van de zuivelcoöperatie en derhalve die van de CCF verruimd en was meer dan 80 % van de Friese melk in coöperatieve handen.

### **Het begin van de noordelijke integratie.**

Maar niet alleen in Friesland deed zich de mogelijkheid tot grondstofverruiming voor. In hetzelfde jaar **1955** openden zich in dat opzicht ook perspectieven in Groningen. Daar kampte de Coöperatieve Melkproduktenfabriek '**De Ommelanden**' met moeilijkheden, die ook om een oplossing vroegen. Evenals de CCF had ook de **DOMO** belangstelling voor 'De Ommelanden'. Deze Drentse organisatie was in 1938 opgericht als Drentse Onder Melk Organisatie voor de afzet van ondermelk. Sinds 1950 was de DOMO te Beilen gestart met de bereiding van melkpoeder, kaas en caseïne en kreeg daarvoor steeds meer melk aangeleverd van Drentse en van enkele fabrieken uit Groningen.

De behoefte aan extra verwerkingscapaciteit van de DOMO en die aan meer grondstof bij de CCF deed de belangen van beide organisaties parallel lopen. 'De Ommelanden' werd overgenomen en begon in 1956 een nieuw leven na een turbulente tijd. Het begrip '*drie provinciënplan*' werd geïntroduceerd en de weg naar een noordelijke integratie was ingeslagen. Spoedig zou blijken hoe moeilijk deze weg begaanbaar was.

Het ongelijksoortig productiepatroon was een belemmering voor een vergaande integratie, maar om de verschillen voor de toekomst tussen **[075]** beide bedrijven niet groter te laten worden, was de intentie uitgesproken om in elk geval mogelijke nieuwe projecten samen aan te vatten.

### **CCF. Stichtte nevenbedrijven.**

En die deden zich voor. De CCF-directie had sinds 1955 contacten met een Zwitserse onderneming '**Rivella** Internationaal' A.G., die een frisdrank Rivella had geïntroduceerd. Dat produkt paste in de verkoopfilosofie van commercieel directeur Bouwes. Voor de bereiding van de grondstof uit wei werd de vennootschap 'Concentra' N.V opgericht samen met de Zwitsers, die de CCF licentie verleenden voor de verkoop van het eindprodukt in het Beneluxgebied. Samen met de DOMO werd de '**Coöperatieve Bottelfabriek Wolvega**' opgericht. De oud-Lijempffabriek in die plaats kreeg daarmee sinds **1957** een nieuwe bestemming.

Het jaar daarop – **1958** – werd de fabriek te Sloten getransformeerd tot veevoederfabriek. Een veevoederprodukt op melkpoederbasis voor het opfokken en mesten van kalveren was in opmars. Het researchlaboratorium van de CCF werkte een speciaal procédé uit, dat kansen had om op grote schaal toegepast te worden. De produktie van kalver- of kunstmelk, na aanvankelijk bij de CAF te zijn ondergebracht, startte in Sloten, ook nu weer in samenwerking met de DOMO. De Coöperatieve Veevoederfabriek 'Sloten' was opnieuw een stap in de richting van de noordelijke integratie.

Gedachten in die richting waren door het CCF-bestuur reeds kort na de oorlog uitgesproken. Toen de DOMO in 1946 een beroep op de CCF deed, om bijstand te verlenen bij de voorbereiding voor een centraal productiebedrijf had de CCF daarin welwillend toegestemd onder het mo-

tief “dat er in de toekomst samenwerking zou zijn”. Ten opzichte van Gelderland-Overijssel was dat ook het geval geweest. Kort na de oprichting van de Coöperatieve Condensfabriek Gelderland-Overijssel [076] (CCGO) te Deventer in 1955, waren voorstellen uitgewisseld, maar deze hadden niet tot resultaat geleid. Wel was wederzijds de hoop uitgesproken “dat de ontwikkeling zo zou zijn dat te zijner tijd de draad opnieuw kon worden opgevat”.

Die tijd was in 1959 gekomen, toen de CCGO besloot toe te treden tot ‘Sloten’, later gevolgd door de Coöperatieve Zuivel Export- en Verwerkingsvereniging ‘Brabant’ (ZEV) te Breda.<sup>14</sup> De eerste interprovinciale zuivelverbanden waren gelegd.

Voor Bouwes bleef het parool spreiding van producten en daarmee van risico. Zijn inventiviteit had zich inmiddels al weer op iets anders gericht. In aansluiting op de afzet van het speciaalproduct ijsmix moest een ijsmachine worden geïntroduceerd. Samen met een Amerikaanse maatschappij werd de ‘Sweden Freezer Manufacturing Company (Holland) N.V opgericht en de productie van ijsmachines ter hand genomen. De oud-Lijempffabriek te Berlikum werd daarvoor ingericht, evenals voor de bereiding van melkzuur, weipoeder en pastachoca. Met de inrichting van het derde CCFnevenbedrijf hadden drie voormalige Lijempffabrieken een nieuwe bestemming gekregen. De andere werden gesloten.<sup>15</sup>

[078] De Frico zag een steeds grotere hoeveelheid product op zich afkomen en de verkopers moesten in een sterk door concurrenten bezette markt trachten hiervoor afzet te vinden. Daarin slaagden zij en na enkele moeilijke jaren, waarin zelfs sprake was van een zuivelcrisis, had de zuivelmarkt eind jaren vijftig een wat florissantere aanzien. Zelfs zodanig, dat de Frico contracten met anderen afsloot om aan de vraag te kunnen voldoen. Er ontstond gebrek aan opslagruimte, dat noodzaakte tot uitbreiding. Een nieuw gebouw verrees aan de Snekertrekweg en werd in 1959 in gebruik genomen. Ruimtegebrek was er al evenzeer bij Frico-Warga als gevolg van omzetting in de consumptiemelksector. Plannen werden ontwikkeld voor noodzakelijke aanpassingen en de Frico-leiding liet reeds zijn gedachten gaan over een nieuwe fabriek.

[079] Ondanks verbeterde afzetmethoden was er ook in deze periode verontrusting over de prijsontwikkeling. Ritzema van Ikema maakte de leden van de Frico daarvan deelgenoot door erop te wijzen dat de afspraakprijzen tussen de coöperatieve verkoopverenigingen niet bestand waren gebleken tegen de grote spanningen op de zuivelmarkt. Niet alleen bij de afzet, maar ook met betrekking tot de grondstof was de concurrentie te groot. *“Wij zullen”* - aldus de hoofddirecteur in de deelgenotenvergadering - *“moeten streven naar een oplossing in dezen en met overtuigingskracht moeten proberen meer fabrieken te laten deelnemen aan het Frico-werk, omdat wij eerst in eigen huis sterk moeten staan, alvorens met vrucht tot verder nationaal overleg kan worden overgegaan”*. Zolang er coöperatieve zuivelfabrieken waren die geen medewerking verleenden aan de Frico, liet zijns inziens de sterkte in eigen huis te wensen over.

---

14 De Coöperatieve Zuivel-Exportvereniging ‘Brabant’ werd kort na de oorlog zowel boterverkoopvereniging als valorisatiebedrijf voor ondermelk met daarvoor een fabriek te Zevenbergschenhoek.

15 Kort na de overname werden de Lijempffabrieken te Workum, Wolvega en Dokkum gesloten. Kuinre en Steenwijkerwold werden in de jaren zestig gesloten, na nog respectievelijk als boterfabriek en melkontvangststation gewerkt te hebben. Berlikum bleef consumptiemelkbedrijf voor Leeuwarden en noordwest Friesland en werd, na het gereed komen van de nieuwe melkinrichting LMI te Leeuwarden in 1959, melkontvangststation voor omliggende fabrieken.

[084]

Men – de hoofddirecteuren van de Frico en CCF – was het er wel over eens, dat in het landbouwpolitieke gewoel van die jaren de eensgezindheid van de boeren zo groot mogelijk diende te zijn. En het was ook nauwelijks een vraag meer, dat naast het georganiseerd overleg, de economische organisaties een bijdrage konden leveren om het streven naar een lonend bestaan van de boer kracht bij te zetten. Er waren er die meenden, dat die kracht nog groter kon zijn als coöperaties en particuliere handel en industrie de handen ineensloegen en gezamenlijk zouden optrekken. De secretaris van de Friese Maatschappij van Landbouw, ir. Joh. Swierstra, wierp zich op als tolk en bepleitte een samenwerking tussen particulier en coöperatief bedrijfsleven, met als uiteindelijk doel een melk- en zuivelpool.

### **Geen samenwerking met particuliere industrie.**

Nu bestonden er tussen beide sectoren, onder meer in controlestations wel vormen van samenwerking. Recentelijk nog was door de drie landbouworganisaties, de Bond van Coöperatieve Zuivelfabrieken en de organisatie van particuliere zuivelondernemingen (VVZM), de Stichting Regionaal Orgaan voor Melkhygiëne ‘Friesland’ opgericht ter coördinatie van de kwaliteitsverbetering. Bij dergelijke meer technische zaken kon men elkaar gemakkelijk vinden, maar als marktpartijen waren de belangen tegengesteld. En dat werd door de coöperatoren duidelijk gemaakt.

Een van hen, Klaas Visser, wees een synthese tussen coöperatie en speculatie ondubbelzinnig van de hand. “Dêr moat ik neat fan hawwe”, zo luidde zijn kernachtige antwoord in zijn afscheidspeech voor de verzamelde deelgenoten van de CCF. Zijn directeur Ritzema van Ikema wijdde er iets meer woorden aan, toen hij het coöperatieve standpunt verduidelijkte.

Zowel wat de verwerking van de grondstof melk als wat de afzet betrof, was er sprake van een concurrentieverhouding in Friesland tussen de beide ondernemingsvormen. Het winststreven van de particuliere industrie zou toch moeilijk in harmonie zijn te brengen met het streven van de coöperatie een zo hoog mogelijke melkprijs uit te betalen. Die melkprijs was nu eenmaal een kostprijs voor de particuliere industrie en het was niet goed in te zien hoe deze er aan mee zou werken deze te verhogen. Ritzema had meer bedenkingen, op grond waarvan hij het idee van Swierstra ondoordacht en onrealistisch noemde. Hij had weinig moeite gehad om het CCF-bestuur te doen besluiten het idee eensgezind van de hand te wijzen.

Nadat er ook door anderen op was gewezen dat een melk- en zuivelpool, waarbij er kartelachtige afspraken zouden moeten worden gemaakt, de coöperatie in zijn ontplooiing zou belemmeren, was de discussie zo goed als geëindigd.

Afspraken met betrekking tot prijzen, leveringscondities, grondstofgebieden en afzetkanalen zou een status quo tussen coöperatie en speculatie betekenen en daar zat de eerste allerminst op te wachten. Swierstra had een versterking van de positie van de boerenstand uit eigen kracht bepleit. Deze lag in de coöperatie en daar was voorlopig nog wel wat te verbeteren om deze te versterken. En wat dat betrof durfde men de hand wel in eigen boezem te steken. Ritzema van Ikema deed dat in een inleiding voor de algemene vergadering van de Friese Maatschappij van Landbouw in **1959**.

Het concentratievraagstuk was weer aan de orde. In aansluiting op het eerdere rapport uit 1953 over de optimale grootte van een zuivelfabriek, was bij de Bond een vervolgrapport in bewerking

en alles wees erop, dat de ontwikkeling van de kostencijfers tendeerde in de richting van een optimum van circa 20 miljoen kg te verwerken melk.

### **Concentratie geen levend begrip.**

[085] Ritzema had als lid van de Economische Commissie kennis van het basismateriaal, hetgeen hem in genoemde inleiding deed zeggen, dat de verwerkingskosten bij de duurst werkende grote fabriek in Friesland lager waren dan bij de goedkoopst werkende kleine. Alleen dat al maakte het noodzakelijk het vraagstuk concentratie in de coöperatieve zuivelindustrie met voortvarendheid ter hand te nemen. Men diende daarmee niet te wachten tot de bedrijfsuitkomsten daartoe dwongen. Voorts zou er, afgezien van concentratie van fabrieken, in eigen coöperatieve kring nog wel meer kunnen worden samengewerkt. Ritzema dacht daarbij aan de gezamenlijke verkoop van zuivelprodukten. Nog steeds aarzelde 30 % van de fabrieken om toe te treden tot de Frico. *“Daardoor leed”* - aldus de inleider - *“de totale opbrengst der produkten schade, omdat ieder der groepen zich meer zorgen maakt over het verschil in uitbetalingscapaciteit, in plaats van zich ten volle te concentreren op de uitbetalingscapaciteit van het geheel”*.<sup>16</sup>

Stallinga was ook nu met zijn ‘Zuivelkroniek’ in Bolwerk voorzichtiger. Hij beval het rapport dat in 1959 verscheen in de aandacht aan, wanneer het er om ging zich een mening te vormen over de vraag ‘grote of kleine fabriek’. Maar naast de economische wetmatigheid wees hij op de gehechtheid aan het bestaande, zoals de band met de fabriek, dorp en omgeving. Deze factoren en de economie van de bedrijfsvoering trokken in tegengestelde richting. *“De sterkte van de tegengestelde krachten bepaalt het tempo der ontwikkeling”*, aldus de Bondssecretaris.

Voor anderen lag dit tempo te laag. Een van hen was P. B. de Boer. In het Fries Landbouwblad gaf hij blijk van zijn verontrusting. **“Mij bekruipt”** - aldus deze boer-journalist - *“de vrees, dat degenen, die over 25 jaar een terugblik zullen werpen op de huidige ontwikkelingsfase van ons agrarisch bedrijfsleven, zullen constateren dat de tegenwoordige generatie nogmaals hardleers is geweest en pas na het betalen van veel leergeld de juiste koers heeft kunnen vinden. Dat teveel boeren te lang hebben getreuzeld met het verlenen van hun noodzakelijke medewerking aan de totstandkoming van een juiste agrarische prijsvorming met behulp van een goed georganiseerde afzet en aankoop. Dat men te lang heeft gewacht met het samenvoegen van te kleine fabrieken en grote bedragen heeft verspild aan investeringen die achterwege hadden kunnen blijven, wanneer men intijds tot concentratie had besloten”*.

In de Bondsvergadering van december 1959 was het onderwerp concentratie niet aan de orde gesteld, maar bij de rondvraag vroeg een afgevaardigde daarvoor de aandacht. Hij kreeg enige bijval en voorzitter Heida onderstreepte het belang ervan. Zijn directeur in Wolvega reageerde als Frico-voorzitter enkele dagen later geheel anders. Van der Ploeg deed het punt af met de constatering dat het begrip concentratie onder de boeren geheel niet leefde. Misschien had Van der Ploeg wel gelijk, maar men kon dat de boeren ook allerminst kwalijk nemen.

Ze hadden wat dat betreft ook geen overmatige voorlichting genoten van hun besturen en directeuren. Volgens een afgevaardigde in de Fricovergadering wekte het woord concentratie alleen al ergernis. Jansma was teleurgesteld. Hij beklagde zich er over, *“dat blijkens de praktijk, in de kring der directeuren – eens lang geleden, milieu van inspiratie – het hanteren van het begrip*

<sup>16</sup> ‘Problemen in de zuivel’, inleiding algemene vergadering Friese Maatschappij van Landbouw, 23 februari 1959, Fries Landbouwblad 27 februari 1959.

*concentratie over het algemeen ook al niet tot de gangbare vormen behoorde*". En dat terwijl het bij een verdergaande mechanisatie van de kaasfabriek duidelijk aanwijsbaar was, dat deze alleen bij een grotere omvang vol-bezet en derhalve rendabel zou kunnen werken.

De kritiek met betrekking tot het tegenhouden van concentratie [086] behoefden de boeren van 'Jelsum' en 'Leeuwarden' zich niet aan te trekken. Zij hadden in 1956 met vrijwel algemene stemmen besloten tot een fusie en de bouw van een nieuwe melkinrichting te Leeuwarden. Dat betekende het einde van meer dan een halve eeuw zuivelbereiding te Jelsum. Daarmee had, om met Poarteboer te spreken, "de meest spontane en meest geruisloze concentratie in de Friese zuivelgeschiedenis zich voltrokken". Twee groepen boeren hadden bewezen eigen belangen op te kunnen offeren aan een groter geheel toen daarvoor de economische noodzaak aanwezig was.

Beide bedrijven waren aan vernieuwing toe en het leek verstandig de 5,5 miljoen kg melk van Jelsum bij de 10 miljoen kg in Leeuwarden te voegen. Er ontstond een nieuwe vereniging met 200 leden, de Leeuwarder Melkinrichting. De oude 'Emmakade' van 1896 verdween en werd LMI. Aan de Emmakade werd in 1959 een moderne melkinrichting in gebruik genomen. Wat in Leeuwarden en Jelsum gelukte, slaagde rondom Warga niet. Een plan in 1959 van de Frieco in samenwerking met de Bond, om door concentratie van de fabrieken te Wartena, Wirdum, Roordahuizum en Grouw een reorganisatie van de centrale melkinrichting door te voeren, stuitte op weerstand bij de betreffende deelgenoten.

### **Had Friesland organisatorisch achterstand?**

Van dit alles kennismakende bekwam sommigen het gevoel dat Friesland in zijn coöperatieve ontwikkeling achterop geraakte. En voor hen was Friesland identiek met zuivel.

Friesland mocht dan technisch, gelet op de veranderingen in de fabrieken en met name in de kaasbereiding een vooruitstrevende rol spelen, organisatorisch zou het gewest op achterstand zijn gezet. Zij meenden in andere provincies concentratietendensen te zien die in Friesland niet werkten. Om deze mening te staven werd andermaal gewezen op Zuid-Oost Nederland.

Hier was kort na de oorlog de Zuid-Nederlandse Zuivelbond (ZNZ) gereorganiseerd in die zin, dat de Bond behalve vaktechnische organisatie ook afzetorganisatie was geworden. De nieuwe Coöperatieve Zuivelvereniging Zuid-Nederlandse Zuivelbond (CZNZ) was in 1947 met een zuivelplan gekomen, dat had geresulteerd in het ontstaan van kringcoöperaties, waarbij een groot aantal fabrieken waren gesloten.

De eerste kring 'De Kempen' telde maar liefst veertien fabrieken en uit deze combinatie was een centrale melkproductiefabriek ontstaan genaamd 'Campina'. De CZNZ had voorts zelf de fabriek 'St. Bernardus' te Bergeijk [087] overgenomen en deze ingericht als centraal productiebedrijf voor caseïne en melksuiker.

Voorts werd gewezen op de **DOMO in Drenthe** als centraal productiebedrijf voor melkpoeder en weiprodukten en op de Coöperatieve Condensfabriek 'Gelderland-Overijssel' (CCGO) te Deventer, alsmede op de melkpoederfabriek 'De Berkelstroom' te Lochem in het Gelders-Overijsselse. Voor de afzet van 'overmelk' bestond in dit laatste gebied de Coöperatieve melkverkoopcentrale voor Gelderland en Overijssel 'Comego', die voor dit doel samenwerkte met de CZNZ in de 'Cova'.

In **Noord-Holland** was de ‘**Melco**’, een consumptiemelkcentrale, van start gegaan. Uit deze voorbeelden kan al wel blijken, dat aan het begrip concentratie een nogal verschillende inhoud werd gegeven. In al deze gevallen was er sprake van centralisatie van bepaalde produktierichtingen.

Anderen dachten meer aan concentratie in de zin van een versterking van de georganiseerde afzet, terwijl nog weer anderen een combinatie van primaire bedrijven, als concentratie beschouwden. Wat de gecentraliseerde produktie betreft stond Friesland echter niet achteraan. Recente initiatieven in andere gebieden, daterend van na de oorlog, waren weliswaar opvallend, maar een dergelijke ontwikkeling vond in Friesland reeds in een eerder stadium plaats. Met name in de CCF had deze concentratie een sterke ontplooiing gehad. In de consumptiemelksector kon worden gewezen op de Frico te Warga en de nieuwe fabriek van de LMI te Leeuwarden. Wat de georganiseerde afzet van zuivelprodukten betreft viel Friesland ten opzichte van de landelijke situatie al evenmin uit de toon.

De Frico had weliswaar geen kans gezien het aantal deelnemende fabrieken sterk uit te breiden, maar ook nationaal was deze concentratie niet spectaculair. Het aandeel van de verkoopverenigingen in de Nederlandse coöperatieve produktie was wel gestegen, maar daarbij stak de Frico ontwikkeling gunstig af.

Van de produkten boter, kaas en melkpoeder steeg de totale aanvoer van de FNZ-producenten aan de coöperatieve afzetverenigingen van 1950-1959 van 46 tot 50 %. Het aandeel van de Fricodeelgenoten in het Friese Bondsgebied steeg in deze periode van 64 tot 75 %. Deze stijging was wel mede beïnvloed door de Novac-concentratie, waardoor de fabrieken Munnekeburen en Blokzijl binnen het Frico-verband kwamen. Wanneer derhalve de critici gelijk hadden, moesten zij wel het oog hebben op het vormen van combinaties en het eventueel verdwijnen van fabrieken.

Het aantal fabrieken in FNZ-verband was in 1950 406 en in 1959 359, derhalve een achteruitgang van 47. Meer dan de helft daarvan, namelijk 25, lag in het CZNZ-gebied. Dit gebied buiten beschouwing latende was de vermindering van het aantal fabrieken derhalve 22 of wel ongeveer 6,5 %. In Friesland waren tussen 1950 en 1960 vier fabrieken gesloten of wel 5 %. Wat betreft de concentratie in de zin van opheffing van fabrieken was er nergens sprake van een spectaculaire ontwikkeling. Slechts in het zuiden was deze ontwikkeling in gang gezet.

Hoe men de concentratie ook interpreteerde, vastgesteld mag worden dat Friesland tot 1960 geenszins in de achterhoede lag en wat de omvang van de fabrieken betreft was dat evenmin het geval. Gemiddeld werd landelijk per bedrijf in dat jaar 11,9 miljoen kg melk ontvangen. In Friesland lag het gemiddelde op 12,8 miljoen kg. Dat alles zo zijnde, bleef er nog wel een punt van kritiek. Bij de technische ontwikkeling was het aanwijsbaar dat het niet bij het oude kon blijven en er veranderingen moesten komen. Daarbij diende de Bond de leiding te nemen en voor de toekomst een zuivelplan te ontwikkelen. Stallinga [088] was daarvan geen voorstander. In 1953 had hij verklaard dat *“een geleidelijke groei, mits snel genoeg, voordelen biedt, ook afgezien van het feit, dat langdurige technische en organisatorische achterstand aan de gemeenschap veel geld kost. Wat gegroeid is, werkt gewoonlijk soepeler en hechter dan wat uit de grond gestampt is”*, aldus de Zuivelkroniek-schrijver in dat jaar.

### Mislukte zuivelplannen in andere provincies.

Sindsdien was zijn mening niet gewijzigd. De ervaringen van zijn collega's in Brabant, Noord-Holland en Groningen hadden ook niet stimulerend gewerkt. In 1949 had een plan voor West-Brabant en Zeeland, dat volgens het model van de Zuid-Nederlandse Zuivelbond was ontworpen, het niet gehaald. In hetzelfde jaar had men ook in Noord-Holland geen meerderheid kunnen krijgen voor een zuivelplan om alle fabrieken te doen opgaan in één coöperatieve vereniging met een uniforme melkprijs. En dat was ook het geval in Groningen, waar in 1959 een poging werd gedaan een nauwe samenwerking tussen de verenigingen te bewerkstelligen. Het Groningse Instituut voor Landbouwcoöperatie had nog een poging gedaan de geesten rijp te maken voor concentratie. Een man met veel ervaring op coöperatief gebied werd bereid gevonden een brochure samen te stellen onder de titel *'Concentratie bij de coöperatieve landbouwindustrie'*. J. Homan had als oud-directeur van de Drentse veeafzetvereniging, Drentex en oud-bestuurslid van het Centraal Bureau gezag in het coöperatieve milieu en wees op de noodzaak en de voordelen van grotere verbanden. *"Bij de besturen zal"* - aldus Homan - *"voldoende visie moeten bestaan op het grote algemene belang, waarvoor men zich soms in kleine kring ten bate van het geheel opoffering moet getroosten"*. Homan kende echter de belemmeringen. Veelzeggend was zijn uitspraak: *"De grootste moeilijkheden op de weg naar de concentratie zullen ongetwijfeld niet zijn de omstandigheden, maar de mensen die zeggenschap en een leidinggevende plaats hebben in de coöperaties"*. Getuige het mislukken van het zuivelplan, maakte zijn brochure in Groningen weinig indruk.

Kennelijk was men totaal niet ontvankelijk voor een snelle en systematische reorganisatie van de zuivelorganisatie. Er werd hier en daar wel een fabriek gesloten, maar van een concentratiebeweging was nergens sprake. De Friese zuivelcoöperatie paste in dat beeld. Tussen 1955 en 1960 zagen de leden van vier fabrieken de noodzaak de melk elders te leveren. Dat was het geval in Zurich in 1955 en in Bartlehiem in 1957. De combinatie van 'St. Nicolaasga' en 'Langweer' leidde in 1956 tot sluiting van 'Langweer' en de melk van 'Jelsum' ging sinds 1956 naar de 'Emmakade' te Leeuwarden.

Deze beginfase van de concentratie kenmerkte zich eerder door toevallige bijzondere omstandigheden, dan door een doelbewust streven naar grotere verbanden om louter economische redenen. In het geval **Novac** was het ontstaan van een nieuw melkwinningsgebied de aanleiding, in andere gevallen interne perikelen, dan wel de benoeming van een directeur afkomstig van een buurfabriek, waarbij het doelmatig leek de melk samen te voegen en een fabriek op te heffen.

**[094]** Het decennium 1950-1960 mocht toch alleszins een vruchtbare periode worden genoemd, waaruit de Friese landbouwcoöperatie versterkt naar voren was gekomen. Er was kritiek in eigen kring en van de zijde van het particuliere bedrijfsleven had men aanvallen te verduren, maar de vooruitgang was onmiskenbaar. Als er al eens twijfel rees over de belangstelling van met name jonge boeren voor de landbouwcoöperatie, waren er ook symptomen om die twijfel weg te nemen. De cursussen in het Landbouw- en Coöperatiecentrum 'Oranjewoud' bleven belangstelling trekken en uit de kring van de jongeren kwamen frisse geluiden. Opmerkelijk in dat verband was de vraag, opgeworpen door het hoofdbestuur van de 'Jongerein' of het vormen van een Jongerenbestuur naast het bestuur van een coöperatie overweging verdiende.

Elders had het idee van een 'schaduwbestuur' reeds ingang gevonden en ook het ILC was van mening, dat hiermee de kadervorming zou worden gediend. Als eerste in Friesland beantwoordde de CAF de opgeworpen vraag bevestigend. Deze aankoopvereniging stelde in 1959 een dergelijk 'schaduwbestuur' in, teneinde een groep jongeren bij het werk van de CAF te betrekken en hen in te leiden in de bestuurstaak. Het was een initiatief dat bij verschillende coöperaties zou worden gevolgd.

Toen de Friese landbouw en de landbouwcoöperaties het jaar **1960** naderden, was er in tien jaar sinds 1950 meer veranderd dan in de twintig jaar daarvoor. Er was een proces van mechanisatie ingezet, dat met de komst van de trekker op gang was gebracht. Machines waren de arbeid gaan vervangen en noodzaakten tot schaalvergroting. Met de komst van machines verdwenen er mensen en bedrijven. De jarenlang [095] bestaande traditie, dat boerenzoons boer werden zou lang niet meer in alle gevallen worden gehandhaafd.

Er waren landbouwwerktuigencoöperaties en een boerenhulporganisatie verschenen. Op de akkerbouwbedrijven werd het teeltplan aangepast aan de veranderende omstandigheden en in de veehouderij had de melkmachine een nieuw tijdperk ingeluid. Bij de industriële en handelscoöperaties was er sprake van uitbreiding en modernisering en deze motoren van het raderwerk hadden ook vaart gebracht in de dienstverlenende instellingen. Technisch, commercieel en wetenschappelijk kon men wijzen op successen. Maar evenmin als men zich in Nederland realiseerde, dat er nog een versnelling van de economische expansie, gepaard gaande met een welvaartgroei, aanstaande was, kon men zich er in de landbouw en de landbouwcoöperatie een voorstelling van maken dat de omwenteling die men had meegemaakt nog maar een begin was. In de zestiger jaren zou blijken dat deze slechts de aanzet was van nog meer ingrijpende veranderingen. De echte 'revolutie' moest nog komen en dat zouden ook de landbouwcoöperatoren ervaren.

## Hoofdstuk IV

# Doorbraak

### **[097] Het expansieproces ging door.**

Het economisch expansieproces van de jaren vijftig ging in het daarop volgend decennium onverminderd voort. Er mocht dan op bepaalde momenten enige schommeling in de conjunctuurlijn ontstaan, op wat langere termijn was deze onverminderd stijgende. Het waren jaren van economische voorspoed met een opmerkelijke toeneming van het internationale handelsverkeer. Dat betekende een groeiende stroom van grondstoffen voor de geïndustrialiseerde landen, die in toenemende mate gebruik konden maken van nieuwe technische vindingen.

Dat alles, gevoegd bij een politiek van de overheden, gericht op economische groei en werkgelegenheid, deed een economisch en sociaal klimaat ontstaan, waarin de welvaart zich gunstig kon ontwikkelen. Deze kwam tot uitdrukking in stijgende lonen en prijzen, symptomen van een sluipe inflatie, maar bij de voortgaande groei nam men deze voorlopig op de koop toe. Alhoewel, de toenmalige minister van financiën, dr. J. Zijlstra, realiseerde zich dat de inflatie gevaren in zich had. *“In het begin van de zestiger jaren begonnen we steeds meer te merken dat het gevaar van de inflatie groter was dan eerder was aangenomen,”* zo vertrouwde hij zijn biograaf later toe. Zijlstra wilde in elk geval de inflatie uit andere landen buiten de deur houden en bepleitte een opwaardering van de nationale munt, zulks in navolging van Duitsland.

In **1961** werd inderdaad besloten tot revaluatie van de gulden. Het duurder maken van de gulden werd Zijlstra niet door iedereen in dank afgenomen. Vooral de bedrijfstakken, zoals de landbouw, die het moesten hebben van export zagen daarin moeilijkheden. De resultaten van het bedrijfsleven bleven desondanks gunstig en maakten de weg vrij voor stijgende inkomens en verbetering van sociale voorzieningen. Ons eigen land paste geheel in het **[098]** economisch beeld dat de industrielanden rond 1960 vertoonden. Het aantal arbeidsplaatsen bleef onverminderd toenemen, zodanig dat zelfs van een situatie van volledige werkgelegenheid kon worden gesproken. De werkloosheid, in de jaren vijftig nog van betekenis, was in de jaren **1963 en 1964** nagenoeg nihil.

De toenmalige minister van economische zaken, drs. De Pous, meende zelfs dat voor het optreden van ernstige structurele werkloosheid niet meer gevreesd behoefde te worden. Voor emigratie, die een aantal jaren was bevorderd met het gevolg dat vele Nederlanders, met name ook uit de landbouw, hun geluk gingen beproeven in Canada, Nieuw-Zeeland, Australië en andere emigratiegebieden, was geen reden meer. In de plaats van een emigratiestroom begon er een immigrantenstroom op gang te komen. Aangetrokken door de werkgelegenheidssituatie in Nederland, met de daarbij behorende gunstige voorwaarden van loon en sociale voorzieningen, gingen werkrachten uit minder goed bedeelde landen hun plaatsen in het Nederlands bedrijfsleven innemen. De gastarbeidersperiode was begonnen.

### **Aantrekkingskracht van de industrie, zuigkracht op de landbouw.**

De zuigkracht van het industriële bedrijfsleven op de landbouw, reeds na de oorlog begonnen, ging na 1960 onverminderd door. Na het verdwijnen van de landarbeiders zochten ook veel boerenzoons een werkkring in andere richting.

Deze ontwikkeling stimuleerde de in gang zijnde landbouwmechanisatie, die bovendien impulsen kreeg van een doelmatiger verkaveling, een betere waterbeheersing en ontsluiting. Ook in Friesland werden deze tendensen sterker. Op de landbouwbedrijven waren bij het begin van de jaren zestig de trekker en de maaidorser bekende machines, evenals aardappelpoot- en [099] rooimachines. Een toenemend aantal bedrijven had aansluiting gekregen op het elektriciteits- en waterleidingnet, hetgeen het gebruik van elektromotoren mogelijk maakte. In de melkveehouderij werd het aantal melkmachines steeds groter en werden de bedrijven met melkleiding en melkstal ingericht.

Het beeld van het weidegebied werd bepaald door meer koeien, meer machines, maar minder mensen. Een groter aantal koeien per man en per ha en hoger produktiviteit per man was het parool voor een zo gunstig mogelijke bedrijfsuitkomst. Men raakte gewend aan de schaalvergroting van het eigen bedrijf, maar of de melkverwerking ook op een ruimere schaal moest geschieden, dat was voor velen nog de vraag.

Nu er door de ontwikkeling ten plattelande toch al een zekere leegloop van dorpen plaatsvond, moest die zo mogelijk daar, waar een fabriek was gevestigd, worden gekeerd. Opheffing daarvan zou in veler ogen het einde betekenen van veel wat in het verleden zijn waarde had bewezen. De zakelijke motieven, die van vele zijden werden aangedragen, wogen daarbij niet op tegen de emotionele. Prof. Thurlings formuleerde in 1960 een aantal motieven, die tot de eerste categorie behoorden en die reeds een duidelijke tendens tot concentratie in het Nederlands bedrijfsleven hadden veroorzaakt. Veelbetekenend liet hij er echter op volgen, *“dat de karaktertrekken van de ondernemers uiteraard mede ter zake doen”*. Agressieve, op verovering beluste naturen konden concentratie veroorzaken, als de omstandigheden er geen directe aanleiding toe gaven. Behoudensgezinde naturen daarentegen konden aanpassingen in de weg staan, die door een veranderende situatie toch wel geboden waren.

Ook Frietema formuleerde nog eens weer zijn gedachten over de concentratie. Hij achtte deze een eis des tijds. Het belang van de [100] coöperatie werd volgens hem niet gediend als de lijn van de organisatorisch minste weerstand werd gevolgd en als niet de moed werd opgebracht ingrijpende maatregelen voor te stellen, die wezenlijk tot een rationalisatie zouden bijdragen, ook al zouden zij door een kleine minderheid onaanvaardbaar worden geacht. Hij achtte concentratie een voorwaarde voor de handhaving van de ingenomen positie. Coöperaties zouden in moeilijkheden komen te verkeren, als de leidinggevende besturen zouden verzuimen de bakens met het getij te verzetten.

### **Het rijpingsproces moest worden beëindigd.**

Stallinga was kennelijk van mening dat daarmee in Friesland niet langer kon worden gewacht, dat de ‘menselijke traagheid’ waarmee hij eerder rekening wenste te houden lang genoeg had geduurd en dat het ‘rijpingsproces’ ten einde liep. Hij had zijn medewerkers ten derde maal opdracht gegeven cijfers te verzamelen en te rangschikken met betrekking tot de rentabiliteit van de fabrieken. Dat onderzoek wierp een nieuw licht op de optimale grootte van een zuivelfabriek.

Voorzitter Heida had de fabrieksbesturen reeds eind 1959 in de Bondsvergadering aangemoedigd ernst te maken met het concentratieprobleem en een grotere bundeling bij de afzet en bij de produktie bepleit. Cijfers wezen sterk in de richting van grotere eenheden. Zijn oproep kon niet worden misverstaan. **“Onze taak”** - aldus Heida - *“vooral voor de jongeren, zal iets verder van huis*

*liggen, maar zal nog omvangrijker en belangrijker zijn. Daarom bestuurders, de jonge boer verwacht daden van ons”.*

Een jaar later sloeg Heida op hetzelfde aambeeld. De Bond had reeds bemoeiing met mogelijke concentraties, maar stuitte op onoverkomenlijke bezwaren, die in het begrip ‘**dorpisme**’ konden worden gevat. Andermaal stak hij een waarschuwend vinger op. Naar zijn mening zou “*de economie op den duur de sterkste factor blijken te zijn*”. Wie dat negeerde, zou daarvoor een hoge tol moeten betalen. Hij kreeg steun van Jansma, beheerder te Dronrijp, die gunstige ervaringen kon meedelen over een belangengemeenschap die tot stand was gekomen tussen de fabrieken te Marssum, Sexbierum en Dronrijp. Een dergelijke belangengemeenschap zou de basis kunnen zijn voor een fusie van verenigingen.

Jansma werd welwillend aangehoord, maar beschouwd als idealist. Later zou blijken dat hij zijn tijd vooruit was geweest. Heida had het zijne ervan gezegd. Zijn periode als Bondsvoorzitter was in **1960** ten einde en A. J. Benedictus te Ens trad in zijn plaats. Heida had als bondsvoorzitter met betrekking tot de concentratie de nodige voorbereidende werkzaamheden gedaan en getracht de geesten rijp te maken. Als voorzitter van de CAF had hij een ander werkterrein in dat opzicht. Hij zou in de aankoopsector in dezelfde rol optreden.

### **De toekomst was aan de grote fabriek.**

De overigens indringende opmerkingen van Heida in de Bondsvergaderingen konden nog als schermutseling worden beschouwd. De wapenstilstand tussen 1960 en 1962 was gebruikt om bij de Bond nieuw cijfermateriaal te verzamelen, dat als munitie kon dienen. Het hieruit voortvloeiende rentabiliteitsrapport wees uit, dat de toekomst aan de grotere fabrieken was. Gebleken was dat deze een betere uitbetalingscapaciteit hadden dan de kleinere, hetgeen een aanwijsbaar gevolg was van aanmerkelijke kostenverschillen tussen beide groepen. Becijferingen van nieuwe fabrieken volgens een theoretisch model wezen uit, dat de kostenlijn bij een melkaanvoer van 10 tot 60 miljoen kg regelmatig daalde en dat zou bij een te verwachten loonstijging nog sterker worden. De optimale grootte van 12 en 20 miljoen uit eerdere rapporten was door actuele gegevens achterhaald.

Er was geen twijfel meer mogelijk. Het investeren in kleinere fabrieken was uit den boze.

### **[101] Het zuivelfront in beweging.**

Stallinga achtte de tijd gekomen om het netelige probleem concentratie in de Bondsvergadering van **1962** aan de orde te stellen, vooral nu hij onder de leden van de Bond een toenemende bereidheid had kunnen constateren tot het afstaan van plaatselijke autonomie ten behoeve van een groter geheel. De besturen van ‘Oudeschoot’, ‘Luinjeberd’ en ‘Haskerhorne’ waren in bespreking. Twee jaar eerder hadden deze besturen ook al een poging tot combinatie gedaan, in samenwerking met ‘t Meer’. Toen alles er op wees dat men tot elkaar zou komen, leed het plan andermaal schipbreuk.

Een jaar daarna – 1961 – moest men in ‘t Meer’ de machines stop zetten en ging de melk merendeels naar Haskerhorne. De hervatte besprekingen tussen ‘Oudeschoot’, ‘Luinjeberd’ en ‘Haskerhorne’ leken in 1962 tot resultaat te leiden. Er waren eveneens besprekingen gaande tussen ‘Bergum’, ‘Garijp’ en ‘Opeinde’ en die tussen ‘Oosterwolde’ en ‘Elsloo’ hadden reeds succes gehad. De laatste twee verenigingen waren opgegaan in de Coöperatieve Zuivelindustrie ‘**De Zuid-Oost-Hoek**’. Ritzema van Ikema kwam met de besturen van ‘Wirdum’, ‘Wartena’, ‘Roordahuizum’,

‘Grouw’ en ‘Akkrum’ bijeen om gezamenlijke melklevering aan de Centrale Melkinrichting van de Frico te Warga te bespreken.

Alles wees er op dat het front in beweging kwam. Stallinga ging dan ook op de Bondsvergadering in de aanval en lanceerde het verzamelde cijfermateriaal. Hij schetste de gevaren van investeringen bij te kleine fabrieken en bepleitte een ingrijpende reorganisatie. Het moest afgelopen zijn met de ‘eiland-investeringspolitiek’. Zou men daarmee doorgaan, dan zou dat de Friese boerenstand een miljoenenverlies opleveren.

Nu becroop ook Stallinga de vrees, dat Friesland een achtergebleven gebied zou kunnen worden, als men niet het inzicht en de moed zou kunnen hebben de koers spoedig te wijzigen. “*Wil men geen half werk doen*” - aldus de Bondssecretaris - “*dan zullen eventueel nieuw te vormen verenigingen de beschikking moeten hebben over 60 miljoen kg melk*”. Dit zou te bereiken zijn door het oprichten van kringcoöperaties. Stilstaande bij de vraag waarom het samengaan van coöperatieve zuivelfabrieken zo moeilijk op gang kwam, noemde hij argumenten, die op het gevoelsvlak lagen en die verband hielden met de veranderde positie van de dorpen waar de fabrieken waren gevestigd. Maar zoals geen enkele boer er aan zou denken om een extra werkkraft te houden terwille van de leefbaarheid van het platteland, zo min mocht deze bepalend zijn voor het al of niet voortbestaan van de fabriek. Er waren meer redenen waarom de koers moest worden gewijzigd. Friesland mocht geen achtergebleven gebied worden en dat gevaar dreigde wanneer het ondernemersbeleid in dezelfde richting doorging.

### **Fusiebeweging in andere gebieden.**

Uit andere streken was namelijk inmiddels wel spectaculair nieuws te melden vanaf het concentratiefront. In aansluiting op de reeds kort na de oorlog ingezette ontwikkeling in **Limburg** en **Oost-Brabant**, bepleitte de Brabantse Zuivelbond voor dit gebied opnieuw een kleiner aantal verwerkingseenheden. Teneinde een maximalisatie van de melkoprangst te verkrijgen zouden alle bevoegdheden betreffende produktie en afzet in een zuivelcoöperatie voor het gehele CZNZ-gebied moeten worden geconcentreerd.

In **Drenthe** had een studietoelmissie algemene uitgangspunten voor een zuivelplan opgesteld en was de concentratie eveneens op gang. In **Oost-Nederland** was deze vanaf 1960 in een opvallende versnelling geraakt.

Reeds kort na 1950 waren er in en om het mondingsgebied van de Ijssel, in de Achterhoek en rondom Deventer combinaties ontstaan.

[102] Sinds 1960 kwamen er in **Gelderland** combinaties rond Arnhem, alsmede in de kop van **Overijssel**, in **Twente** en in **Salland**.

De **Noord-Hollandse** Bond was na de mislukking van het plan 1950, in 1961 met een nieuw voorstel gekomen, dat combinaties van fabrieken behelsde als een tussenstadium om te komen tot één centrale vereniging. Het nieuwe zuivelplan sloot aan bij de reeds bestaande ontwikkeling, die er toe had geleid dat inmiddels in 1962 tien verenigingen met 18 fabrieken waren gevormd.<sup>17</sup>

---

17 Rapport van de Commissie Zuivelplan Drenthe, 1960.

Rapport van een door het bestuur van de Noord-Hollandse Zuivelbond ingestelde commissie. ‘De ontwikkeling van de melkverwerking en produktenafzet in het gebied van de Bond van Coöperatieve Zuivelfabrieken in Noord-Holland’, 1961.

### **Wel of geen zuivelplan.**

Dat alles wees er op dat er in Friesland haast moest worden gemaakt, wilde men niet achterblijven. Stallinga had indruk gemaakt met zijn inleiding. Deze werd aan de leden toegestuurd opdat men zich thuis nog eens kon bezinnen hoe aan de toekomst moest worden gebouwd. Voor enkelen ging de visie van Stallinga niet ver genoeg. Een van hen was Tamminga. Deze had kort voor de bewuste Bondsvergadering daarvan gewag gemaakt. Hij had in 'Oranjewoud' een voordracht van Bouwes over de CCF aangehoord en dat had hem geïnspireerd tot een aantal overdenkingen. De commercieel directeur van de CCF zal stellig hebben gewezen op de betekenis van een grote organisatie, waarin productie en afzet hand in hand gingen, die steunde op een sterke merkenpositie en die de mogelijkheden van wetenschappelijke research en marktgericht handelen had. Tamminga wees op deze belangrijke verworvenheden, maar stelde tegelijkertijd de vraag of de boeren van Friesland zich de noodzaak van intense samenwerking wel voldoende bewust waren en of zij de ontwikkeling van de tijd wel zagen. *“Doen we”* - zo vroeg de nestor van de Friese landbouwcoöperatie zich af - *“niet beter alle fabrieken tot één bedrijf te verenigen, om vanuit een centrale leiding de bestaande opstallen en apparaturen op het doelmatigst te benutten”*. Hem stond een Friese zuivelcentrale met één melkprijs voor ogen. Een concentratie van fabrieken achtte hij lapwerk.

Hij kreeg antwoord van Stallinga in diens inleiding *'Bouwen aan de toekomst'*. De inleider achtte deze stap te groot. De presentatie van een zuivelplan zou – zo vreesde hij – voor sommigen aanleiding zijn hierop de keuze te laten vallen in de verwachting dat met de realisatie geruime tijd zou zijn gemoeid, om daarna op de oude voet door te kunnen gaan. De vorming van kringcoöperaties moest de eerste stap zijn en deze was al groot genoeg. Het streven naar één coöperatieve vereniging zou de concentratie doorkruisen. Een systematische aanpak hiervan volgens een van tevoren opgesteld plan, wees hij ook nu van de hand. Vragenstellers hadden het idee geopperd om de Bond meer leiding bij een reorganisatie te geven, maar Stallinga wilde aansluiten bij de in de praktijk bestaande mogelijkheden, vooral ook bij de voorkeur van de fabrieken en hun leden.

Een plan 'van boven af', dat slechts op economische overwegingen gebaseerd was, zou weerstanden oproepen en daardoor een geleidelijke gunstige ontwikkeling in de weg staan. Zijn adagium was adviseren, stimuleren en begeleiden, daar waar dit mogelijk was en een centraal geleid proces paste niet in die filosofie.

Stallinga had gesproken en daarmee was het beleid voor de komende jaren uitgestippeld, ook al was dat in de ogen van anderen niet de juiste weg. Zij vreesden dat de vorming van kringcoöperaties, die zouden kunnen uitgroeien tot grote eenheden, juist een belemmering zou kunnen vormen voor de totstandkoming van een allesomvattende provinciale organisatie.

### **Een nieuw zuivelbeeld zichtbaar.**

[103] Het moment van de inleiding van Stallinga, dat ongetwijfeld een keerpunt betekende in de ontwikkeling van de Friese zuivelcoöperatie, viel tien jaar na het geruchtmakende betoog van Bierma in de Volkshogeschool te Bakkeveen. Men kon eigenlijk vaststellen dat de strekking van diens betoog in 1952 niet verschilde van dat van de Bondssecretaris in 1962. Ook Bierma was kennelijk de tijd vooruit geweest. Stallinga had die afgewacht. Zijn visie sloot aan bij hetgeen in ontwikkeling was. En die ontwikkeling wees in de richting van **regionale combinaties**.

De belangengemeenschap tussen ‘Dronrijp’, ‘Marssum’ en ‘Sexbierum’ resulteerde, in nauw overleg met de leveranciers van de voormalige Leijmpffabriek te Berlikum, in een fusie ‘**De Maatschap**’, waarbij ‘Sexbierum’ werd gesloten.

Wij noemden reeds de totstandkoming van ‘De Zuid-Oost-Hoek’ waartoe de boeren van Oosterwolde en Elsloo besloten.

Het overleg van de Frico met de fabrieken rond Warga verliep positief. Hetgeen drie jaar eerder mislukte, slaagde nu wel. De fabrieken van Wartena, Roordahuizum, Wirdum, Grouw en Akkrum werden met lusten en lasten door de Frico overgenomen, terwijl de betreffende verenigingen zich verbonden alle melk aan de Frico te leveren. De boeren werd een en dezelfde melkprijs toegezegd.<sup>18</sup>

De ‘groep rond Warga’ was tot stand gekomen en zou later als **melkveehoudersvereniging** onder de naam ‘**Mid-Fryslán**’ blijven voortbestaan.

De boeren van ‘Oudeschoot’, ‘Luinjeberd’ en ‘Haskerhorne’, die het twee jaar eerder niet eens konden worden, kozen nu ook voor de toekomst. In de naam van de nieuwe vereniging ‘**De Takomst**’ brachten ze dat tot uitdrukking.

Tenslotte was er op het einde van 1962 nog een aanzet tot concentratie in de Zuidwesthoek. De fabriek te Oosthem zat in moeilijkheden en zocht aansluiting bij ‘Workum’. *Februari 1964* zou ‘De Him’ worden opgeheven. De combinatie ‘Workum-Oosthem’ zou het begin zijn van een omvangrijke zuivelconcentratie in deze streek. - (*12 nov. 1962 - “De Goede Verwachting”*)

Dat was de oogst van **1962**. Er tekende zich een nieuw beeld af in zuivelcoöperatief Friesland. Naast de eerder tot stand gekomen kern de ‘NOVAC’, was er één ontstaan in het noorden, namelijk ‘De Maatschap’, in het zuidoosten ‘De Zuid-Oost-Hoek’ en in het zuidwesten ‘De Goede Verwachting’. Midden-Friesland had kernen rondom Heerenveen, ‘de Takomst’, en ook rondom Warga. De concentratie van de boter- en kaasfabrieken was op gang gekomen, maar dat was slechts een deel van het melkverwerkingsprobleem in Friesland.

### **Spanningen tussen kaas en condens.**

Een ander deel hield verband met de bestemming van de melk in verschillende richtingen. Bij de fabrieken was er een toenemende bezorgdheid met betrekking tot de grondstofvoorziening en daarbij werd gewezen naar de CCF. De toenemende afzetmogelijkheden van het Condensbedrijf en de dientengevolge verhoogde productiecapaciteit had tot gevolg dat de CCF steeds grotere hoeveelheden melk uit de provincie haalde. In plaats van een aanvulling op de boter- en kaasproductie, had de Condens een zelfstandige plaats in het geheel van de zuivelindustrie ingenomen en de uitbetalingscapaciteit van de deelgenoten vergroot. Het bedrijf ontwikkelde zich volgens eigen doelstellingen, die in sterke mate op de markt van gecondenseerde melk en melkpoeder waren gericht. De productie stond in dienst van de afzet en daarbij moest de grondstofaanvoer worden aangepast. Die bestond in **1962** met een totaal van 340 miljoen kilogram reeds voor de helft uit melk, die van buiten de provincie als aanvullingsmelk werd aangetrokken. Deze melk was te beschouwen als melk van ‘losse leveranciers’, waarop **[104]** bezwaarlijk een uitgebreid investeringsprogramma kon worden gebaseerd. Meer melk uit de provincie betekende daarentegen een

---

<sup>18</sup> De leden van de vijf verenigingen zouden een zogenaamde formuleprijs ontvangen, die als gemiddelde resulteerde uit de opeenvolgende melkprijzen van de Frico-deelgenoten in de bovenste helft van alle deelgenoten.

aantasting van de kaasproductie, waarbij onderbezetting bij de fabrieken, met de daaraan verbonden kosten, was te vrezen.

Op zo'n moment werd duidelijk dat er een coördinatiepunt zou moeten zijn, van waaruit de melkbestemming kon worden bestudeerd en geleid. Dat punt ontbrak in Friesland en de enige oplossing leek een commissie. Even leefde in Friesland de gedachte dat deze breed samengestelde commissie uit 'alle partijen' met vertegenwoordigers van Bond, CCF en Frico de koe bij de hoorns zou vatten en organisatorisch orde op zaken zou stellen. Zij die verwacht hadden dat de commissie het melkverwerkingsvraagstuk ook organisatorisch zou aanvatten werden bij de verschijning van het rapport teleurgesteld. De commissie had zichzelf een beperkte taak opgelegd en was uitgegaan van de bestaande toestand.

De concentratie was een zaak van de Bond en de commissieleden konden niet worden gezien "als de vertolkers van het standpunt van de organisaties, die hen hadden aangewezen". Hun opvattingen waren van persoonlijke aard. De commissie was derhalve met geen enkele bevoegdheid bekleed en het uitgebrachte rapport bevatte dan ook niet meer dan een aantal wenselijkheden en mogelijkheden.

De vijf-daagse werkweek was in opmars en ook in de zuivel moest die als een komende realiteit worden gezien. Uit dien hoofde zou een uitbreiding van de melkpoederproductie, als een arbeids-extensieve wijze van verwerking van weekendmelk aanbeveling verdienen. De kaasproductie mocht daarentegen niet te sterk worden aangetast en de ontwikkeling van de CCF niet worden afgeremd. Deze zou in hoofdzaak aangewezen blijven op aanvullingsmelk voor productie-uitbreiding. Het bleef derhalve bij een technische en commerciële analyse van het melkprobleem.

Slechts de slotzin van het rapport had nog een organisatorisch tintje. Met de opmerking "*dat de commissie een verdere bundeling van de afzet en meerdere samenwerking bij de produktie voor een zo gunstig mogelijk produktiepatroon en een betere beheersing van de toekomstige markt van belang achtte*" werd het rapport afgesloten. Een verdere uitwerking van een en ander had de commissie niet tot zijn taak gerekend. 3)

De structuur van de Friese zuivelcoöperatie bleef afhankelijk van hetgeen regionaal aan initiatieven werd ontwikkeld.<sup>19</sup>

### **Twijfels over de ingeslagen zuivelweg.**

[106] In de zuivel hield Stallinga de zaak warm. In aansluiting op zijn inleiding in de Bondsvergadering van 1962 had het Bondsbestuur een schrijven aan de leden gericht met de vraag of men kon instemmen met de richting die de secretaris had aangegeven en om eventueel te berichten welke combinatie van fabrieken in hun omgeving als de meest wenselijke werd geacht. De antwoorden kwamen in langzaam tempo en bovendien niet van alle fabrieken binnen. Dat verontrustte P. B. de Boer. Er waren volgens hem al te veel concentratie-adviezen niet opgevolgd en in de kast terechtgekomen. Hij beklagde zich er andermaal over, dat er nog fabrieken waren die zich afzijdig hielden van de gemeenschappelijke afzet.

---

19 Rapport van de Commissie Melkverwerking, mei 1963. De commissie bestond uit: M. Politiek, A. T. Hettinga, ir. J. B. Ritzema van Ikema en A. A. Bouwes, aangewezen door CCF, A. F. Heida, G. Bremer, ir. P. Stallinga, C. van der Ploeg en M. Beetstra, aangewezen door de Zuivelbond en L. M. Moons, aangewezen door de Frico. Voorzitter van de commissie was A. F. Heida.

In de Bondsvergadering kreeg hij steun van Y Veenland uit Lippenhuizen, die eveneens van mening was, dat de valorisatie van de zuivelprodukten een grotere eenheid noodzakelijk maakte. Een verdeling tussen Frico- en niet-Frico fabrieken achtte ook deze spreker schadelijk voor Friesland. Deze situatie was van oudsher uitgangspunt voor de samenstelling van het Bondsbestuur en Veenland was geneigd aan de wenselijkheid van het voortbestaan van deze toestand te twijfelen. De tweedeling in de afzet was weer eens aan de orde gesteld, maar daar bleef het bij.

Ongerustheid was er ook bij de schrijver 'Fan it Fryske suvelmêd', een rubriek in het Fries Landbouwwblad, waarachter zich destijds de Weidumer zuiveldirecteur B. D. Schat verschool. Hij achtte de verschillen in melkprijs één van de meest belemmerende factoren om tot meer eenheid te komen. Men diende te bedenken, dat een relatief goede melkprijs niet de enige maatstaf kon zijn, op grond waarvan het al of niet voortbestaan van de fabriek moest worden beoordeeld. De noodzaak om tot investering te moeten overgaan zou eerder de doorslag moeten geven. Maar wanneer er dan toch om niet-zakelijke redenen geïnvesteerd werd, zou men andermaal een kans om beter resultaat voor een groter geheel te bereiken, voorbij laten gaan. Dan bleven er evenveel 'staatjes' in de 'coöperatieve staat'. In navolging van Tamminga bepleitte ook deze scribent een provinciale zuivelcentrale, die leiding zou kunnen geven aan een reorganisatie van de Friese zuivelcoöperatie. Helaas, de Bond had daartoe niet de bevoegdheden, de Frico representeerde slechts een deel van de fabrieken voor de gezamenlijke afzet en de CCF ontwikkelde zich volgens eigen doelstellingen van een groter wordende onderneming. Eén zuivelorganisatie met één melkprijs was een mooi ideaal, maar de historisch gegroeide verhoudingen verzetten zich tegen een verwezenlijking daarvan.

### **De zuivelconcentratie zet door.**

[114] Er was in 1962 veel gebeurd, dat de aandacht trok van hen, die betrokken waren bij de Friese landbouwcoöperatie. Maar het was slechts een korte periode in een ontwikkelingsfase, waarin gezocht werd naar nieuwe vormen, die pasten bij de veranderingen in de economie en de techniek. En wanneer dat ergens voelbaar was, dan gold dat de zuivelindustrie.

In het kantoor van de Zuivelbond was dat merkbaar uit reacties uit de provincie en het leek er op, dat Stallinga succes ging boeken met zijn circulaire, waarin hij er op had aangedrongen ernst te maken met de concentratie van fabrieken. En dat deden fabrieksbesturen in verschillende streken in de jaren **1963** en **1964**.

Uit de zuidwesthoek [115] kwam zelfs het verzoek een zuivelplan voor het gebied te ontwerpen. Het werd een omvangrijk ontwerp, dat maar liefst negen coöperaties omvatte. De besturen van 'Balk', 'Heeg', 'Hemelum', 'Koudum', 'St. Nicolaasga', 'Uitwellingerga', 'Warns', 'Workum-Oosthem' en 'Woudsend' bogen zich over de door de Bond aangedragen – *toezenddatum 2 mrt. 1963* - alternatieven. Dat waren er vier. Men kon kiezen tussen handhaving van de bestaande toestand, eventueel aangevuld met een poedertoren, opheffing van enkele fabrieken met daarnaast verwerking van melk tot poeder en een optimale opzet, waarbij alleen 'Workum' en 'Balk' zouden blijven bestaan. De Bond wees de laatste oplossing als de meest gewenste aan, maar de besturen konden zich daar niet in vinden. Het rapport werd archiefstuk, - *afgewezen in vergadering Leeuwarden mrt. 1964* - maar toch had het kennelijk zijn uitwerking niet gemist.

Een paar maanden nadat het fusieplan zuidwesthoek, dat de geschiedenis in ging als '*it griene rapport*', ("*Groene Boekje*") was opgeborgen, waarschuwde directeur Kooistra de leden van

‘Warns’, dat een kleine fabriek niet ongestraft kon investeren. Kort daarna werd de fusie van ‘Warns’ met ‘Workum’ een feit. -1 mei 1964.

‘Koudum’ en ‘Hemelum’ hadden ook reeds contact gehad met ‘Workum’, maar kozen voorlopig hun eigen weg. In Heeg en Woudsend dacht men er anders over. Ook daar koos men de weg in de richting Workum en zocht men aansluiting bij **‘De Goede Verwachting’**.

In de zuidwesthoek was een combinatie ontstaan van vijf fabrieken, maar het zou slechts een begin blijken te zijn. Aansluitend bij de zuidwesthoek was er ook beweging in de Greidhoek in **1964**. De besturen van ‘Oosterend’, ‘Wieuwerd’, ‘Scharnegoutum’ en ‘Wommels’ waren om de tafel gaan zitten met positief resultaat en verenigden zich in **‘De Terpen’**, met het gevolg dat de melk van ‘Oosterend’ en ‘Wieuwerd’ naar ‘Scharnegoutum’ en ‘Wommels’ ging.

Naast ‘De Maatschap’ vormden in **1963** in het noorden de Leeuwarder Melkinrichting (LMI), ‘Marrum’ en ‘Stiens’ een nieuwe vereniging, die zich tooide met de naam **‘Fresia’** en waarbinnen ‘Stiens’ werd stilgelegd. In de combinatie rond Warga werd **‘Roordahuizum’** bestemd voor kaasopslag, zouden ‘Wartena’ en ‘Wirdum’, na voorlopig nog gefunctioneerd te hebben, worden gesloten en werd **‘Grouw’** gedegradeerd tot tijdelijk melkontvangstation. **‘Akkrum’** bleef voorhands proeffabriek van de Frico.

In het oosten gingen ‘Langezwaag’ en ‘Terwispel’ onder de naam **‘Gorredijk e.o.’** samen, een vereniging die alleen met de fabriek te Terwispel de melk ging verwerken. Een eerdere poging tussen ‘Bergum’, ‘Garijp’ en ‘Opeinde’ was mislukt, maar ‘Bergum’ en ‘Twijzel’ vonden elkaar in **‘De Foarutgong’**. ‘De Takomst’ kreeg versterking van ‘Wolvega’, met het gevolg, dat ‘Luinjeberd’ en ‘Oudeschoot’ werden gesloten, maar ‘De Takomst’ zou nog op vele verenigingen aantrekkingskracht uitoefenen. **Eind 1964** waren er derhalve **negen combinaties** gevormd met totaal ruim 450 miljoen kilogram melk, hetgeen ongeveer 55 % van de Friese melkplas betekende.

Verdwenen er aan coöperatieve zijde fabrieken, in het particuliere kamp was dat ook al het geval. Maar dat laatste betekende andermaal versterking van de grondstoffenpositie van de zuivelcoöperatie. De **NV Verenigde Zuivelfabrieken**, bekend onder de naam “Boterkoper”-fabrieken sloot in **1964** een overeenkomst met zes coöperaties, die in totaal twintig miljoen kilogram melk overnamen. De particuliere fabrieken te Oostermeer, Surhuisterveen en die te Noordwijk in de provincie Groningen werden gesloten.

### **Wél kringcoöperaties, geen zuivelvereniging.**

[116] De concentratie was in Friesland op gang gekomen. Er mocht dan hier en daar nog aarzeling zijn, de tijd dat het begrip concentratie als een vies woord werd beschouwd en dood en verderf zou zaaien, leek langzaam voorbij te gaan.

De in gang zijnde ontwikkeling deed Bondsvoorzitter Benedictus begin **1964** constateren dat het de goede kant uit ging. Die opvatting werd, zoals we eerder vermeldden, niet algemeen gehuldigd. Er waren, die, hoewel voorstander van concentratie, bleven aandringen op een meer geleide en systematische aanpak. Ook van werknemerszijde kwam er eind 1963 aandrang om een zuivelplan te ontwikkelen.

Vakbondsbestuurder F. van der Meer kende de ongerustheid bij de zuivelbewerker over de toekomst van hun fabriek en die diende te worden weggenomen. *“Zolang men er in onze provincie*

*niet in slaagt een zuivelplan op te zetten en in uitvoering te nemen, blijft het klungelen met de concentratie”, zo liet hij zijn gehoor weten.*

Voor degenen, die zich afvroegen of bij de op gang zijnde ontwikkeling wel de meest optimale situatie zou ontstaan en of de concentraties niet te zeer afhankelijk van toevallige omstandigheden ontstonden, had de Bondsvoorzitter een antwoord. Een zuivelplan, zoals dat door sommigen werd bepleit, zou concentratie in de weg kunnen staan. Een dergelijk plan zou te statisch zijn en in de praktijk te grof om mee te werken. Geen plan derhalve, maar gebruik maken van de mogelijkheden die zich voordeden.

In die geest sprak ook Bondssecretaris Stallinga in het voorjaar van **1964** met fabrieksbesturen. Hij achtte de vorming van kringcoöperaties op natuurlijke wijze de juiste weg, die mogelijk eens zou kunnen leiden tot één zuivelvereniging voor Friesland.

Drs. P. S. Hidma, sinds 1960 directeur van het ILC, wijdde aan deze faseontwikkeling een serie artikelen in Bolwerk en liet zijn lezers weten, dat ook Stallinga één zuivelvereniging nastrevenswaard achtte, maar dat deze zou moeten ontstaan ‘met een trapsgewijze opbouw via kringcoöperaties’. In zijn inleiding had de Bondssecretaris zijn standpunt duidelijk geformuleerd.

*“Indien een streven naar een Zuivelvereniging” - aldus de Bondssecretaris - “ons niet binnen de te stellen tijd tot het doel zou brengen en wij geen andere actie waren blijven voeren om vooruit te komen, zou Friesland na deze teleurstelling een zekere tijd nodig hebben om zich opnieuw gereed te maken voor de volgende ronde om tot het doel te komen. Misschien is het daarbij in de praktijk ook mogelijk, dat kringcoöperaties, die reeds een sterke interne sanering hebben toegepast, zich aaneen gaan sluiten, voordat wij het gehele plan voor één vereniging rond hebben, om op deze wijze een sterke kern te vormen. Zo 'n kern zou mogelijk aantrekkingskracht krijgen, dat vele anderen bij wijze van spreken vanzelf komen tot aansluiting”.* De directeur van het Instituut kon voor deze praktische benadering wel begrip opbrengen. Er waren anderen, die daarmee meer moeite hadden. Zij vreesden, dat juist het ontstaan van grote sterke combinaties een algeheel samengaan van produktie en afzet in de weg zou staan en daardoor een zo rationeel mogelijk investerings-, produktie- en afzetbeleid, gericht op de verschillende produktierichtingen, niet bereikt zou worden.

De verdere ontwikkeling zou leren, wie in deze het gelijk aan zijn zijde had. In de eerdergenoemde kringvergaderingen, waarin het beleid van de Bond ter discussie stond was er sprake geweest van zoveel hoofden, zoveel zinnen. Dat bleek ook uit het resultaat van een enquête die de Bond kort daarvoor onder de fabrieken had gehouden, om een aanwijzing te krijgen voor de richting die gevolgd zou moeten worden. Wel was een aantal fabrieksbesturen van mening dat de Bond een actief [117] en systematisch beleid moest voeren en dat het stadium van algemene voorlichting en van begeleiding en advisering in die gevallen, waarin men meende tot gemeenschappelijke melkverwerking te moeten komen, moest worden verlaten.

Dat was ook de mening van Stallinga. In zijn inleiding had hij gekozen voor het opstellen van een melkverwerkingsplan in samenwerking met Frico en CCF. In dat plan zou moeten worden aangegeven *“op welke punten de melk in de provincie in kringcoöperatie-verband zou kunnen worden verwerkt en welke produkten daar zouden dienen te worden bereid”.* Met dit idee als uitgangspunt werd een ‘Commissie Reorganisatie’ in het leven geroepen. Toen de Commissie **eind 1964** zijn werkzaamheden begon, was het wel duidelijk geworden, dat er in Friesland voor samenwer-

king in provinciaal verband voorlopig geen al te grote bijval mocht worden verwacht. Daarvoor sneden de gevolgen van de regionale concentratie te diep in het vlees.

### **De geschiedenis herhaalde zich.**

Die gevolgen waren er in de dorpen, waar de fabriek werd stilgelegd. Eens een centrum van activiteit en van contact, werd het een troosteloos gebouw, dat hopelijk een andere bestemming zou krijgen. Voor het personeel was weliswaar een regeling met de vakorganisaties getroffen, onder het motto 'de mensen gaan met de melk mee', maar het betekende verhuizen of reizen en onttrokken worden aan een vertrouwde omgeving.

Zo waren er in Warns, toen gefusioneerd werd met 'Workum', die verzuchtten, dat "soks de deastek wie foar it doarp". Met dit stilleggen van de fabriek zou het hart worden weggenomen uit het dorp en zou het ten dode zijn opgeschreven. En toen de fabriek van Oosthem na de opheffing een andere bestemming had gekregen, wilde een der leden [118] zijn teleurstelling nog wel kwijt. "It is al wat", zo luchtte hij zijn hart, "álde auto's yn it pikellokaal en boatsjes yn 'e butermakkerij". De voorzitter wenste zich niet te schamen en meende slechts, dat de geschiedenis zich herhaalde. Bij de komst van de fabriek, 62 jaar geleden, had men in hetzelfde dorp de uitspraak gedaan: "It is al wat, winterjirpels yn 'e molkenkelder en de tilbury op it tsjernpaad". Eertijds raakten de 'molkenkelder' en het 'tsjernpaad' in onbruik, nu was dat het geval met de te kleine fabriek. Zoals er een overgang was geweest van zuivelboerderij naar zuivelfabriek, zo was er nu een **wijziging van zuivelfabriek in zuivelindustrie**. Thuis en in hun coöperatie moesten de boeren wennen aan verandering en schaalvergroting. De zakelijke motieven leken het te winnen van de emotionele. Dat deed pijn, maar het getij viel niet te keren, ook al betekende dat in menig opzicht verlies.

Welke gevoelens daarbij onder meer een rol speelden, vertrouwde oud Bondsvoorzitter Heida ons toe, sprekende over de mechanisatie op de boerderij. Menigmaal had hij, zittende op de melkstoel, zijn gedachten laten gaan over ontwikkelingen in de landbouw en zijn coöperaties en deze gecombineerd tot hetgeen hij in vergaderingen over het voetlicht wilde brengen. Met de komst van de melkmachine en het vertrek van personeel, werd het tempo verhoogd en was het gedaan met de 'tuolleprakkesaasjes'.

### **Andere 'tuolleprakkesaasjes'.**

Dat was onderkend door een man, die als geen ander het boerenleven en de coöperatie in Friesland kende. Marten Hedzers Castelein, stammend uit een boerengeslacht, was na een aantal jaren in Warga boer te zijn geweest, in 1937 in dienst getreden bij de Frico. Hij werd daar de propagandist en verdedigde als zodanig de coöperatieve afzet in woord en geschrift. Na de oprichting van het ILC in 1946 vergroeide zijn werk bij de Frico met dat van het Instituut, waaraan hij in 1948 als vaste medewerker werd verbonden. En daar schreef hij een lange reeks 'tuolleprakkesaasjes', waarin hij zijn kennis van het boerenbedrijf gestalte gaf en zijn gevoel voor de anekdote uitleefde. In Bolwerk was hij een veelgelezen schrijver, die met een historische terugblik en een bezielend woord de boeren wees op hun plicht de coöperatie 'te hoedzjen en te noedzjen'.

Waren er in de provincie veranderingen als gevolg van de zuivelconcentratie, deze waren ook merkbaar in Leeuwarden. Bij de Frico was dat het geval, wat betreft het aantal deelgenoten. Zolang het een fusie tussen Frico-deelgenoten betrof, was de vermindering van het aantal zuiver administratief. Wanneer echter een Frico-deelgenoot fuseerde met een niet-Frico-fabriek, trof

dat de aanvoer van de afzetvereniging. Bij de fusie tussen 'Workum' en 'Oosthem' was dat het geval en moest 'Oosthem' worden uitgeschreven. Eerder waren 'Akmarijp' en 'Heeg' toegetreden, waardoor het aantal deelgenoten op 52 kwam.

Toen ook 'Heeg' in het milieu van 'De Goede Verwachting' verdween, moest ook dit deelgenootschap ten einde lopen en was de Frico weer net even ver met 50 deelgenoten. Er mocht dan weinig schot zitten in de georganiseerde afzet wat betreft de toeneming van nieuwe deelnemers, de Frico zag begin jaren zestig kans circa de helft van de Friese melkplas in kaas af te zetten. In 1961 betekende dat 50 miljoen kg, die voor de helft naar ruim 60 exportlanden ging en voor de andere helft werd afgezet op de binnenlandse markt. Op die markt ging de Frico zich aanpassen bij de koopgewoonten van de consument door de levering van kaas in kleinverpakking.

Ook de CMI bereikte een mijlpaal in deze periode. In 1963 verwerkte de centrale melkinrichting 35 miljoen kilogram melk. Er bestonden reeds plannen de fabriek te vernieuwen en uit te breiden, alsmede om een [119] centrale botermakerij te stichten. In afwachting van de plannen voor een nieuwe CMI, met daaraan verbonden een centrale botermakerij, gaven de deelgenoten in het voorjaar van 1964 machtiging om 'Wirdum' tijdelijk daarvoor in te richten met apparatuur uit de bedrijven van de 'Warga'-concentratie.

Evenals de Frico, zag ook de CCF door de concentratie andere namen op de lijst van deelgenoten verschijnen, maar dat had geen invloed op de melklevering. Deze steeg begin jaren zestig tot ver boven de 300 miljoen kilogram. Daarbij kwam een wei-aanvoer tot boven de 100 miljoen kilogram. Hoeveelheden, die andermaal noodzaakten tot uitbreidingen, die ten zuiden van de spoorlijn plaatsvonden. In een in 1961 in gebruik genomen proeffabriek werden de onderzoeken uit het researchlaboratorium op hun waarde beproefd. Aan de decentralisatie van de diensten moest een einde komen. Plannen voor een nieuw kantoorgebouw werden gemaakt. Dat was het laatste project van Bouwe van der Woude als technisch directeur. Begonnen als 13-jarige jongste bediende, was in zijn langjarige loopbaan door zijn toedoen de Condensfabriek stormachtig gegroeid. Geleidelijk droeg hij zijn taak over aan ir. Klaas van den Berg, die reeds sinds 1943 bij de CCF werkzaam was en in 1962 tot directeur werd benoemd.

In 1964 werd nog een belangrijke beslissing genomen. Voor technisch ontwikkelingswerk werd nauw samengewerkt met de Machinefabriek 'Bijlenga' te Leeuwarden. Teneinde de hieruit [121] komende resultaten in eigen hand te houden, viel het besluit deel te nemen in NV Bijlenga. In overleg met de Bond van Zuivelfabrieken werden ook de belangen die zuivelfabrieken bij 'Bijlenga' hadden voor de ontwikkeling van de mechanische kaasbereiding veilig gesteld.

Inmiddels had er bij de CCF een voorzitterswisseling plaatsgevonden. P. A. Oosterhof te Akkrum was in de plaats gekomen van M. Politiek, die zich met scherp inzicht en veel enthousiasme van zijn lang niet altijd gemakkelijke taak had gekwetend. Oosterhof bleef slechts een jaar omdat zijn zittingsperiode eind 1964 ten einde was en werd opgevolgd door A. T. Hettinga te Jelsum. P. A. Oosterhof, voorzitter Zuivelbond en CCF.

## Hoofdstuk V

# Versnelling

.....

### **De structuur van de zuivelcoöperatie in studie.**

[132] Het werd meer en meer duidelijk, dat met het samengaan van zuivelfabrieken slechts een deel van de problemen werd opgelost en dat de voordelen daarvan eerst ten volle behaald zouden worden, als men bereid zou zijn de zuivelorganisatie als geheel bij gewijzigde omstandigheden aan te passen.

Hoewel de zuivelcoöperatie door haar aard afhankelijk was van de door boeren aangeleverde melk en daardoor een volledige afstemming van de produktie op de afzet van zuivelprodukten moeilijk realiseerbaar was, diende men zich daarop toch wel zo veel als mogelijk was te richten. En aan de vraagzijde van de markt waren er veranderingen. De concentratie in de levensmiddelensector schreed voort in de richting van grotere eenheden, zoals grootwinkelbedrijven en supermarkten en bij de concurrenten van de zuivelcoöperatie was eenzelfde tendens merkbaar.

Nieuwe methoden van verkoopbevordering en reclame vonden ingang en het merkartikel ging steeds meer het winkelbeeld bepalen. De ontwikkeling van nieuwe produkten en nieuwe markten ging met veel kosten gepaard, die alleen door grote ondernemingen zouden kunnen worden gedragen, zo was de filosofie. De zuivelcoöperatie moest zich op een nieuwe situatie instellen, waarbij de markt richtinggevend moest zijn en de onderlinge concurrentie die nog steeds onnodige prijsdalingen tot gevolg had, moest worden uitgebannen.

### **Concentratie kreeg een ruimere betekenis.**

Het woord concentratie kreeg een ruimere betekenis en werd ook gehanteerd wanneer men het oog had op integratie, het op elkaar afstemmen van de produktierichtingen, de daarvoor nodige investeringen en de afzet.

Zowel provinciaal als landelijk werd de vraag gesteld of de min of meer spontaan groeiende samenwerking niet meer gecoördineerd en volgens een plan moest verlopen of dat men zich althans een duidelijk denkbeeld zou moeten vormen omtrent de toekomstige structuur. Sommigen beantwoordden deze vraag bevestigend, anderen waren van mening dat een algemeen concentratiepatroon, waarnaar de verenigingen zich zouden moeten voegen juist belemmerend op de concentratie zou werken en dat aansluiting moest worden gezocht bij wat er in de praktijk leefde en mogelijk was.

### **De 'scholing' van de natuurlijke ontwikkeling en de doelbewuste vormgeving.**

Het was echter de vraag of dan, temidden van de ontwikkelingen elders in den lande, het meest gewenste organisatiepatroon tijdig en met een minimum aan offers tot stand zou komen. Tegenover deze natuurlijke ontwikkeling stond dan ook de doelbewuste vormgeving, waarbij men [133] trachtte het toekomstige verloop langs vooraf bepaalde lijnen te doen plaatsvinden. Er hadden zich als het ware twee 'scholen' ontwikkeld, die een verschillende denkrichting vertegenwoordigden. Van de 'school' die een zuivelplan voorstond zagen we reeds voorbeelden in Zuid-

Nederland, Drenthe en Noord-Holland. In de jaren zestig voegde Gelderland/Overijssel zich in de rij en kwamen Drenthe en Zuid-Nederland andermaal met een zuivelplan.<sup>20</sup>

In Drenthe werd in **1964** een duidelijke keuze gemaakt. Drenthe kende reeds zijn interprovinciale integratie in de belangenbehartiging door de fusie van de Drentse en Groninger Zuivelbond en in de produktiesfeer door het samengaan van de 'Domo' met 'Bedum'.

De studiegcommissie van de voormalige **Drentse Bond** en de '**Domo**' had zich op twee mogelijkheden beraden, namelijk het vormen van kringcoöperaties en de vorming van een provinciale eenheid. Men kwam tot de conclusie dat kringcoöperaties onmiskenbaar voordelen hadden, maar dat deze bepaald overtroffen zouden worden door die welke in het kader van een provinciale eenheid konden worden verkregen. Het uiteindelijke zuivelplan omvatte drie kernpunten: de vorming van een provinciale eenheid, één netto melkprijs voor alle boeren en de samenvoeging van de Bond en de DOMO.

'**Gelderland/Overijssel**' formuleerde in **1965** eveneens een duidelijk standpunt, blijkens een in dat jaar door de Gelders/Overijsselse Zuivelbond gepubliceerd rapport. "*Men kon zich*", aldus de rapporteurs, "*op het standpunt stellen dat de verdere ontwikkeling van de Gelders-Overijsselse zuivelindustrie moest worden overgelaten aan het natuurlijke groeiproces, waarbij het zwakke langzamerhand het veld zou ruimen voor het levenskrachtige*".

De commissie koos voor een andere weg. In het rapport werden een aantal grondbeginselen geformuleerd, waarbij een zo goed mogelijke afstemming van de produktie op de afzet werd bepleit en op grond waarvan gestreefd moest worden naar grote ondernemingen, waarbinnen een planning van de melkbestemming en van het investeringsbeleid zou kunnen plaatsvinden. De bouwstenen voor een integratie tussen produktie en afzet leken in Gelderland/Overijssel aanwezig.

In de na-oorlogse jaren waren reeds een vijftiental fusies tussen fabrieken tot stand gebracht en was het aantal gedaald van 112 tot 95. '**Comego**', '**Berkelstroom**', en de **Condensfabriek 'Deventer'**, (CCGO), hadden tot vennootschappelijke samenwerking besloten in '**Coberco**' en daarmee was meer dan een derde van de bij de coöperatieve fabrieken aangeleverde melk in één hand. Op basis van dit patroon zag men in Gelderland/Overijssel één organisatie in het verschiet "*met zodanige bevoegdheden ten aanzien van de verwerking van de melk en de afzet van de produkten, dat aan de gestelde beginselen met betrekking tot produktie en afzet zou worden voldaan*". De organisatie zou een centrale leiding moeten hebben en voor alle melk zou eenzelfde prijs moeten worden betaald.

De '**Coberco**' zou hiervoor in gefusioneerde vorm model moeten staan, waarbij de Zuivelbond als dienstverlenende en vertegenwoordigende organisatie in het geheel zou kunnen worden opgenomen. Weliswaar waren het doelstellingen op langere termijn en bleef de studiegcommissie aan de voorzichtige kant door te benadrukken, dat de geschetste structuur als werkmodel voor de toekomst moest worden gezien, maar de richting waarin men in Gelderland/Overijssel wenste te koersen, was duidelijk gemarkeerd. Een 'blauwdruk' van te vormen streekcoöperaties compleetde het geheel.

---

20 Rapport van de Commissie tot onderzoek van de structuur van de Coöperatieve Zuivelindustrie in Gelderland-Overijssel en de meest gewenste ontwikkeling daarvan, 1965. / Rapport van de Commissie Zuivelplan Drenthe, 1964. / Rapport van de CZNZ-Studiegcommissie, 1967.

**In het zuiden** ging men nog een stap verder. Ruim tien jaar na de naoorlogse reorganisatie in het CZNZ-gebied had men het nodig geoordeeld de zaak opnieuw te bezien. Aangemoedigd door het bestuur [134] van de CZNZ ging een studietoelichting met een in 1963 uitgebracht interimrapport als uitgangspunt aan het werk om een opzet te maken van één vereniging van veehouders en één coöperatieve zuivelonderneming voor het gehele CZNZ-gebied. De conclusie van het rapport was verstrekkend. “Om maximalisatie van de melkproductie te verkrijgen moet men alle bevoegdheden ten aanzien van productie en afzet in één zuivelcoöperatie voor het gehele CZNZ-gebied concentreren”, zo luidde een der conclusies. Compleet met statuten van de nieuw te creëren coöperatieve zuivelvereniging verscheen het rapport in 1967.

Ongeveer tegelijkertijd dat in verschillende provincies studie werd gemaakt van de toekomstige structuur, voelde het FNZ-bestuur de behoefte om zich landelijk op het concentratievraagstuk te bezinnen. **Het FNZ-rapport** verscheen in 1965 en had een meer algemene strekking, maar de conclusies bevatten een duidelijke aanwijzing omtrent voortzetting van het concentratieproces, dat zou moeten uitmonden in een algehele concentratie per bondsgebied.

#### **Meningsvorming bij CCF en Frico.**

De Friese structuurcommissie had derhalve studiestof genoeg en kreeg van het Bondsbestuur als taak aanbevelingen te doen over ‘de voor de toekomst in economisch en organisatorisch opzicht optimaal te achten opzet van de Friese coöperatieve zuivelindustrie, in het bijzonder wat de productie en afzet betreft en over de wegen, die zouden moeten worden gevolgd, om zo spoedig mogelijk tot zulk een opzet te komen.’

Voorafgaande aan de instelling van de commissie, had er nog een schriftelijke schermutseling plaats tussen de Bondssecretaris en de CCF-directie. Aanleiding daartoe was een nota van de laatste over de organisatiestructuur van de Friese zuivelcoöperaties, bestemd voor bespreking in de besturen van CCF en Frico. Stallinga had de directies van de top-organisaties zelf op dit spoor gezet, door in een reeds eerder genoemde enquêtecirculaire aan de fabrieken verschillende mogelijkheden voor reorganisatie te noemen. Een daarvan betrof een melkverwerkingsplan voor de gehele coöperatieve zuivelindustrie, waarin onder meer de voor de toekomst geplande fabrieken zouden zijn aangegeven.

#### **Een Friese zuivelvereniging als doelstelling.**

Hij tekende daarbij echter aan, dat een zuivelplan alleen kans van slagen zou kunnen hebben, wanneer de besturen der fabrieken in voldoende meerderheid voorstander van dit plan zouden zijn, hoe dit voor hun fabriek ook zou uitvallen. Zou dit niet het geval zijn, dan zou de in gang zijnde concentratie stagneren. Een andere mogelijkheid zou zijn de aaneensluiting van alle plaatselijke coöperatieve verenigingen tot één vereniging, die een melkverwerkingsplan zou kunnen uitvoeren en één melkprijs zou kunnen hanteren.

De Bond, de CCF en de Frico zouden moeten opgaan in deze vereniging, die een centrale leiding zou moeten hebben.

Maar ook hierbij de aantekening, dat de gehele of nagenoeg de gehele coöperatieve industrie zou moeten meewerken, omdat anders sterke organisatorische complicaties en een verdere onderlinge verwijdering zou kunnen optreden tussen wel en niet aangeslotenen en ook ten aanzien van de verhoudingen tot de topcoöperaties. Wij zagen reeds dat men in de provincie niet warm liep voor deze mogelijkheden, maar aangezien CCF en Frico als belanghebbenden waren genoemd, meenden deze tot meningsvorming te moeten komen. Sterk betrokken als ze waren bij de ontwikkelin-

gen op de verschillende markten werd het ontbreken van coördinatie van de verschillende produktierichtingen sterk gevoeld.

Men zou in de zuivelindustrie moeten aanvaarden, dat niet meer de produktie de primaire functie was met de verkoop als verlengstuk, maar dat het initiatief verplaatst [135] diende te worden naar de verkoop. De produktie zou, meer dan tot nu toe het geval was geweest, als een van de commercie afhankelijke moeten worden behandeld. Een centraal verkoopbeleid zou richtinggevend moeten zijn voor de samenstelling van de produktie en het daarop afgestemde investeringsbeleid. Zolang dit laatste de resultante was van besluiten van een groot aantal autonome besturen van regionale bedrijven, die niet in staat waren hun beslissingen af te stemmen op een centraal verkoopbeleid zou er sprake zijn van een ondoelmatige grondstof- en produktieverdeling en van foutief gerichte investeringen, die een kostenverhogende werking hadden.

Evenmin viel te verwachten dat op die wijze specialisatie, mechanisatie en automatisering op de meest doelmatige wijze tot stand zouden komen. Bij CCF en Frico voelde men de ondoelmatigheid van de organisatie, als overleg moest plaatsvinden over verschillende zaken. Bij het bestaan van belangentegenstellingen tussen deelgenoten onderling en tussen deze en de top-coöperaties moest veel tijd en energie worden besteed aan het creëren van regelingen, teneinde moeilijkheden en onbillijkheden te voorkomen. De probleemstelling van de zuivelcoöperatie kon niet beperkt blijven tot de concentratie van fabrieken.

Bovendien zou deze geleid moeten worden vanuit een centrale doelstelling, om een integratie van belangen te bereiken. Bij CCF en Frico vreesde men namelijk, dat naarmate een klein aantal grotere verwerkingseenheden ontstond, de geneigdheid om zelfstandig gespecialiseerde produktierichtingen in te slaan groter en de bereidheid om zich met overdracht van bevoegdheden aan te sluiten bij een centrale vereniging kleiner zou worden. De weg om via regionale concentratie tot een groter geïntegreerd geheel te komen zou wel eens een lange en misschien zelfs onbegaanbare weg kunnen zijn. Er moest worden gewerkt aan een Friese zuivelvereniging, zo was de gedachte bij de directies van beide top-coöperaties. En dat niet alleen uit een oogpunt van maximalisatie van de Friese melkopbrengst, maar evenzeer om vanuit één centrale organisatie met organisaties in andere gebieden een interprovinciale samenwerking te bewerkstelligen. Met name de CCF had reeds contacten buiten de provinciegrenzen die hadden geleid tot samenwerking op deelterreinen.

Samen met de Drentse DOMO werd **'De Ommelanden'** te Groningen geëxploiteerd. DOMO en CCGO waren met CCF deelgenoot in de veevoederfabriek **'Sloten'**. Het leek mogelijk en wenselijk de partiële samenwerkingsverbanden uit te breiden en zo mogelijk tot meer algehele samenwerking te komen.

Ook in de andere provincies bestond die neiging. De structuurcommissie voor Gelderland/Overijssel liet dat in 1965 weten, door bij zijn reorganisatiedoelstelling aan te tekenen dat het niet gewenst was, de aandacht alleen te richten op een reorganisatie binnen het werkgebied van de GOZ, maar dat men wel open moest staan voor een uitbreiding van de samenwerking met buiten het GOZ gebied werkende organisaties.

Aangezien in Drenthe en Gelderland/ Overijssel gekoerst werd in de richting van een **provinciaal samengaan**, zou ook Friesland die weg moeten inslaan om met andere gebieden in de pas te blijven en een gelijkwaardige gesprekspartner te zijn.

Reden te meer om te trachten zich een beeld te vormen van reorganisatie van de Friese zuivelindustrie. Bij de CCF werd op basis van de geschetste filosofie een structuurnota samengesteld, die als uitgangspunt zou kunnen dienen voor een eventueel overleg met de Bond. Stallinga, kennis genomen hebbende van een en ander, was ontstemd over zoveel voortvarendheid en zag in de voorgenomen standpuntbepaling van de CCF en Frico een neiging om zich te bewegen [136] op het terrein van het reorganisatiebeleid in de zuivel. En dat was vanouds het primaat van de Bond. De reorganisatie-commissie met vertegenwoordigers van de Bond, CCF en Frico werd geformeerd en de CCF-nota ging de kast in.

### **De zuivelconcentratie in versnelling.**

Ondertussen werd er in de provincie druk vergaderd door fabrieksbesturen, die tot de conclusie kwamen, dat het met de fabriek op een eind liep en dat aansluiting bij anderen moest worden gezocht. De concentratie raakte in een fase van versnelling. Technisch was een fase afgesloten, maar organisatorisch zouden de jaren **1965-1970** bepalend zijn voor de invulling van de Friese zuivelkaart.

In **1967** sloot de commissie mechanische kaasbereiding zijn werk af, hetgeen betekende dat een kaasbereidingsproces met daarbij behorende apparatuur voor de toekomst was ontwikkeld. Naast reeds genoemde factoren, die tenderden in de richting van grotere productiebedrijven, was het vooral ook de capaciteit van de moderne kaasapparatuur, die een investeringsprobleem voor de kleine fabriek betekende.

Uitbreiding van bestaande en vorming van nieuwe kringcoöperaties.

In de periode van **1960 tot 1965** hadden zich **negen combinaties geformeerd**, die samen met de eerder tot stand gekomen 'NOVAC' het aantal op tien regionale zuivelcoöperaties brachten.

Tussen **1965 en 1970** oefenden deze kernen aantrekkingskracht uit op elkaar en op nog niet gefusioneerde fabrieken. **De 'NOVAC' ging samen met 'De Drie Provinciën' te 'Tuk'.**

Twee andere combinaties '**Fresia**' en '**De Maatschap**' kwamen eveneens tot een fusie waarbij '**Weidum**' zich aansloot, terwijl '**De Terpen**' zich in het verband van '**De Takomst**' voegde. Er vormden zich eveneens nieuwe combinaties. Zo ging '**Gerkesklooster**' samen met de Groningse fabriek in Grijpskerk in de '**Twee Provinciën**'.

'Olterterp', 'Boornbergum' en 'Terwispeel' werden '**Mei-Inoar Ien**'. 'Terwispeel' had eerder met 'Langezwaag', '**Gorredijk e.o.**' geformeerd, maar door de opheffing van de laatste fabriek en de oprichting van 'Mei-Inoar Ien' verdween 'Gorredijk' van het toneel. Dat was ook spoedig het geval met 'Mei-Inoar Ien', die richting '**De Zuid-Oost-Hoek**' ging.

Een zelfde lot was de combinatie '**Concordia**' van Hemelum en Koudum beschoren, die zich bij '**De Goede Verwachting**' aansloot.

In het noordoosten was ook beweging gekomen. Nadat in **1963** een fusie tussen 'Betterwird' en 'Birdaard' was mislukt ging 'Betterwird' enkele jaren later samen met 'Morra-Lioessens' en was '**Noord-Oostergo**' geboren. Na een aanvankelijke aarzeling vond 'Akkerwoude' onderdak bij deze nieuwe combinatie. 'Birdaard' had dat niet gewild en moest liquideren. De melk uit Birdaard ging voortaan naar '**Fresia**', 'Rinsumageest' en 'Betterwird'.

Aarzeling was er ook geweest in 'Garijp'. Daar had het belang van het dorp ook lang in de weg gestaan. In 1962 had men contact gehad met 'Bergum' en 'Opeinde', dat op niets was uitgelopen. Enkele jaren later zegevierde ook in Garijp het economisch belang. Aansluiting bij de 'Foarutgong', met 'Bergum' en 'Twijzel' betekende het einde van de melkverwerking in Garijp.

De olievlekwerking, die in deze jaren kon worden geconstateerd, ging met name uit van een **drie-tal combinaties**. Bij 'De Goede Verwachting' sloten zich naast 'Concordia' met Koudum en Hemelum de verenigingen te Witmarsum, Uitwellingerga en Balk aan.

In het verband van 'De Takomst' kwamen naast 'De Terpen' achtereenvolgens 'Jubbega', 'Akmarijp', 'Bontebok', 'St. Nicolaasga' en 'Tijnje', terwijl 'Wijnjeterp', 'Waskemeer' (Haulerwijk) en 'Meilnoar Ien' met 'De Zuid-Oost-Hoek' combineerden.

Enkele fabrieken vonden niet de weg naar een combinatie, maar streken op andere wijze de vlag. 'Delfstrahuizen' liquideerde en de melk [137] ging naar 'De Takomst' en de 'NOVAC', 'Oudega' vond een plaats bij 'Opeinde', terwijl 'Oldeboorn' het produktie-apparaat overdroeg aan de Frico. De verenigingen van de 'groep Warga', 'Akkrum', 'Grouw', 'Roordahuizum', 'Wartena' en 'Wirdum', leefden voort in de melkveehoudersvereniging 'Mid-Fryslán'.

Al met al was het aantal verenigingen gedaald tot 26, waarvan een tweetal, 'De Torenmeter' in Oldeboorn en 'Mid-Fryslán' geen fabrieken meer exploiteerde. Binnen de andere 24 verenigingen functioneerden nog 42 fabrieken met een gemiddelde melkverwerking van 26 miljoen kilogram. Hiermee kon eind **1969** de derde concentratiefase als afgesloten worden beschouwd. De eerste periode tot 1960 kon worden gekarakteriseerd als aanloopfase, waarin toevallige omstandigheden een rol speelden.

Daarop was een tweede fase tot 1965 gevolgd, waarin vorm werd gegeven aan streekcoöperaties, die van 1965 tot 1970 aantrekkingskracht op elkaar en op nog zelfstandige verenigingen uitoefenden. Op het einde van deze agglomeratiefase was de zuivelkaart in grote trekken bepaald. Het naoorlogse concentratieproces had geresulteerd in de opheffing van 36 fabrieken, waardoor het aantal Friese bedrijven van 78 was gedaald tot 42, die waren opgenomen in **25 verenigingen**. Met de NOVAC-fabrieken buiten de provinciegrenzen te Blokzijl en Tuk was het aantal fabrieken derhalve 44.

### **Een moeizaam proces met vele weerstanden.**

Er was weliswaar in de laatste fase een versnelling opgetreden, maar over het geheel gezien, was het een moeizaam proces, waarbij vele weerstanden moesten worden overwonnen.

Door het Bondsapparaat werden talrijke analyse-rapporten gemaakt, besprekingen georganiseerd en inleidingen gehouden om besturen en leden van fabrieken op de noodzaak van concentratie te wijzen. Dat gebeurde wanneer er ergens twijfel rees omtrent het voortbestaan van de fabriek en er neiging was om met buurfabrieken te praten. Een andere keer was er een goede aanleiding wanneer de **pensioengerechtigde leeftijd van de directeur** aanstaande was.

Soms moest er ook gewaarschuwd worden tegen te ambitieuze investeringsplannen en er op worden gewezen dat deze beter in samenwerking met anderen op basis van een grotere hoeveelheid melk gerealiseerd konden worden. Een achterblijvende melkprijs was al evenzeer een reden om te wijzen op samenwerking om de kosten te drukken. Te lage afschrijvingen om nog een redelijk

potgeld te kunnen uitkeren was ook zo'n teken aan de wand, dat men ten onrechte het leven trachtte te rekken. Maar contacten kwamen soms moeilijk tot stand op grond van de vrees 'getekend' te worden als te verdwijnen fabriek waardoor er verloop onder het personeel zou ontstaan. Een directeur in de zuidwesthoek drukte het plastisch uit met de opmerking, dat in zo'n geval *"de arbeiders als ratten het zinkende schip zouden verlaten"*.

En was het contact met meerdere fabrieken gelegd, dan bleek vele malen dat er onvoldoende basis was om tot een afronding te komen. Dan waren er afvallers en moest een andere formatie worden gezocht. Een voorbeeld daarvan speelde zich af rond Heerenveen, waarbij aanvankelijk zes fabrieken betrokken waren en waaruit uiteindelijk een combinatie van drie fabrieken resulteerde. In 1960 had Stallinga de besturen van 'Haskerhorne', 't Meer', 'Luinjeberd', 'Langezwaag', 'Bontebok' en 'Oudeschoot' weten te verzamelen om over concentratie te spreken, waarbij de mogelijkheid was geopperd een nieuwe fabriek in de buurt van Heerenveen te stichten, die als centrale melkinrichting van de Frico zou kunnen functioneren. Na een half jaar haakten 'Langezwaag' en 'Bontebok' af en bleef er contact tussen de andere vier [138] fabrieken. Anderhalf jaar later zou het besluit vallen, maar dat viel niet positief uit.

'Haskerhorne' en 't Meer' bleven in gesprek met als gevolg opheffing van 't Meer'. Tjeerd Wietsma, destijds voorzitter van 'Haskerhorne', herinnerde zich uit die fase, dat men, ondanks positieve verwachtingen, in een vergadering zonder discussie tegen stemde en dat zelfs een vertegenwoordiger zijn stem kracht bijzette door te verklaren dat hij 'hartstikke tsjin' was. En daarmee was dan een voorgenomen fusie van de baan. Daarna staken de voorzitters van 'Haskerhorne', 'Luinjeberd' en 'Oudeschoot' de koppen bij elkaar en kregen de instemming van hun ledenvergaderingen. 'De Takomst' werd geboren. Het overleg had zich enige jaren voortgesleept en er waren zo'n vijftientig bijeenkomsten nodig geweest om het zover te krijgen.

Een poging rondom Sneek in 1961 waarbij vijf fabrieken op de nominatie stonden kreeg zelfs geen startpunt. De antwoorden aan de Bond lieten aan duidelijkheid niets te wensen over. Vanuit Scharnegoutum liet men weten, dat het bestuur geen resultaat verwachtte van besprekingen over concentratie. Het ledental en de melkaanvoer waren flink gestegen en er heerste een zeer goede geest in de vereniging.

Besprekingen over concentratie en publicatie daarvan zouden grote afbreuk doen aan de vereniging. In Sybrandaburen was in dezelfde geest gesproken. Door over concentratie te spreken, zonder dat er aanleiding toe was, zou men er 'afbreuk' aan doen en daardoor juist verder van dit uitgangspunt verwijderd raken. Ook in Uitwellingerga moest op weerstanden worden gerekend en in Heeg stelde men vast "dat het onduidelijk was welk resultaat een dergelijk contact zou kunnen hebben". Enkele jaren later dacht men er in Heeg, Scharnegoutum en Uitwellingerga anders over, zoals we zagen. 'Sybrandaburen' zou **begin jaren zeventig** aansluiting zoeken bij 'De Takomst'.

### **Roerige taferelen in fusievergaderingen.**

Rondom Sneek had men derhalve destijds geen behoefte aan bezoek uit Leeuwarden. Maar waar men wel toegang kreeg was het ook niet altijd even gemakkelijk. Dat ondervond voorzitter Heida in vergaderingen waarin hij met uitspraken werd geconfronteerd als: "al krije wy ek in folle sint minder foar de molke, wy wolle it fabryk hálde". Zo hadden zich ook in de fusievergadering 'Langweer / St. Nicolaasga' roerige tonelen afgespeeld en kreeg Heida de waarschuwing: "Jo moatte as de donder sjen dat jo fuortkomme, se wolle jo pakke".

Een soortgelijke ervaring had ir. Van der Ploeg, adjunct-secretaris van de Bond, in Delfstrahuzen. Kennelijk had zijn inleiding over concentratie een verkeerde snaar geraakt en werd hem te verstaan gegeven “as jo hjir wer komme geane jo tsjin de muorre”.

In zulke vergaderingen bleek hoe kleine oorzaken uit het verleden later grote gevolgen hadden. Grenskwesties waren nog niet vergeten en hadden kwaad bloed gezet.

### **Kleine oorzaken, grote gevolgen.**

Dan bleek hier en daar het oud zeer, nog stammend van vlak na de oorlog, toen van de zijde van de grotere fabrieken was getracht de heropening van kleine in de oorlog gesloten bedrijven te voorkomen. Als het dan ooit tot concentratie moest komen, dan zeker niet met een afgunstige buurman. Afgunst had men ook in Garijp gevoeld, waar bekend was geworden dat de beheerder van ‘Bergum’, die het uitzicht had op de schoorsteen van ‘Garijp’ had verklaard “dat hy dy piip net rikjen sjen koe”.

In Donkerbroek was een gebeurtenis van geheel andere aard blijven hangen, die de verhouding met ‘Oosterwolde’ had vertroebeld. Een grens tussen beide fabrieken liep over een weg in Haule, waar ‘Oosterwolde’ met een brijkar liet venten. Of het nu kwam door de ondernemingsgeest van de venter, of door de kwaliteit van het produkt, [139] feit was dat niet alleen de eigen boeren, maar ook boeren uit Donkerbroek aan de andere zijde van de weg werden bediend. Dat werd in Donkerbroek als een ontoelaatbare grensoverschrijding beschouwd. Al dergelijke ‘misstanden’ bleken een taai leven te hebben en stonden in de weg als het ging om toenadering tot elkaar.

*Wanneer het dan toch zover was en de keuze van de partner was bepaald, dan was het soms de persoon van de melkrijder of de directeur waartegen bij sommige leden bezwaren rezen.*

Kwam een voor de hand liggende samenwerking tussen fabrieken niet op gang omdat de directeuren op gespannen voet leefden, dan kon een voorzitter bij een collega nog wel eens een opening maken met de uitspraak “us direkteuren kinne net sa bêst, mar ik ha nea heard dat de boeren ruzje ha”. Dat kon het begin zijn van een fusiegesprek.

Moeilijk was het ook als er onder de leden geen eenstemmigheid heerste en voor- en tegenstanders elkaar bestreden.

Zo werd voorzitter Heida in Wolvega geconfronteerd met een oppositiegroep, toen het bestuur voorstelde een fusie aan te gaan met de combinatie ‘Heerenveen’ om als ‘De Takomst’ verder te gaan. “*Ik had*” - aldus Heida - “*opgemerkt dat de opposanten vroegtijdig aanwezig waren en als eersten de presentielijst hadden getekend. Wat was er derhalve logischer dan bij de mondelinge stemming de presentielijst van achteraf af te werken. De voorstanders gingen dan voorop en de opposanten, daardoor beïnvloed, volgden*”. Het voorstel kreeg, dankzij enige tactiek, voldoende meerderheid. In andere gevallen kwamen leden tot actie wanneer het bestuur een afwachtende houding aannam. Zo voerde P. B. de Boer, ontevreden met de gang van zaken, in Stiens een eenmansactie. Reeds in 1958 had de Economische Commissie geadviseerd ‘Stiens’, ‘Marrum’ en ‘Leeuwarden’ samen te voegen. Maar het was inmiddels 1962 en De Boer had berekend dat er in die tussentijd een groot bedrag aan melkgeld verloren was gegaan. Samengaan van ‘Stiens’, ‘Marrum’ en ‘Leeuwarden’ zou uitkomst bieden. Het jaar daarop was het zover.

In alle gevallen, waar men aanvankelijk moeite had de grote stap te doen, was het vooral naast burenruzies, de historische verbondenheid met de fabriek en het belang van het dorp dat aarzeling veroorzaakte. Men moest er alle begrip voor hebben, maar het economische en sociale getij was nu eenmaal niet te keren. Tamminga zei er in 1962, naar aanleiding van de fusieperikelen waar-

mee de boeren van 'Garijp' worstelden, het zijne van. Hij herinnerde aan het opbouwwerk van hun ouders en voorouders. Dat het hen in het gemoed greep hun stem te geven aan wat ze als afbraak aanvoelden, van wat het voorgeslacht bouwde, kon Poarteboer ten volle aanvoelen. "Maar" - zo merkte hij op - "wat eens in kleiner verband naar de eis van de tijd toen is begonnen, nu in te brengen naar de dwingende eisen van thans in groter verband, is in wezen geen afbraak, maar doorbouwen op het toen gelegde fundament".

Hij waarschuwde de Garijppers voor de teleurstelling die een lid van een andere vereniging had uitgesproken. "*Wij hebben de boot gemist*" - aldus deze zegsman - "*een goed plan van samenwerking is niet doorgaan, we kunnen niet meer meekomen en krijgen moeilijkheden*".

Van nog weer een andere boer wist Poarteboer te vertellen dat hij zich vanwege de ontluistering van het dorp had verzet tegen de concentratie. "*Maar toen hij een paar jaar later boer af werd, zocht hij een woning in de stad*", zo liet de kroniekschrijver er veelbetekenend op volgen.

In Birdaard hield de oud-voorzitter van de vereniging in de [140] ledenvergadering een pleidooi voor dorp, kerk en school met het gevolg dat de voorgenomen fusie met 'Betterwird' niet door ging. In zulke gevallen hadden bestuursleden, die van mening waren dat de fabriek niet te handhaven was, het niet gemakkelijk in de dorpsgemeenschap. Dan dreigde de positie van de fabriek vriendschappelijke verhoudingen te verstoren. Dat anderzijds het afstaan van bestuurlijke bevoegdheid een factor was die zijn invloed had bij een aanstaande concentratie laat zich denken.

Ook kon het gebeuren dat de teleurstelling tot uiting kwam in een actiecomité met de bedoeling de melklevering aan de coöperatie te beëindigen en richting particuliere industrie te gaan. Van de leden werd overigens veel begrip en vertrouwen in de toekomst gevraagd, vooral in die gevallen waarin bij herhaling een voorstel tot concentratie werd gedaan. Dat was het geval in Bartlehiem. Boeren die aan de fabriek aldaar melk leverden zagen in 1957 de bussen naar Birdaard gaan en later ging de melkrijder richting Marrum. Het zou voor hen nog niet het laatste station zijn. En het voorbeeld Birdaard stond niet op zichzelf, ook in andere dorpen moest meer dan één keer worden omgeschakeld op een nieuwe situatie.

### **Zorg voor het personeel.**

De positie van de directeur en die van zijn medewerkers vormde al evenzeer een punt van zorg, waaraan aandacht moet worden besteed. Wat het personeel betreft had de Bond afspraken gemaakt met de vakorganisaties. De zogenaamde '*richtlijnen personeel bij sluiting van fabrieken*' leverden zeker een belangrijke bijdrage tot begeleiding van concentratie. Maar hoewel daardoor de materiële pijn werd verzacht, de teleurstelling om het verlies van de vertrouwde werkplek en omgeving kon daardoor niet worden weggenomen. Als de laatste melk verwerkt was en de machines stop gezet, was voor vele personeelsleden de toekomst onzeker. "As de doar ticht foel, hiene guon fan us leden in brok yn 'e kiel", zo vertrouwde een oud-vakbondsbestuurder ons toe.

Met begrip voor de bestaande ontwikkeling moest er de zorg zijn voor individuele personeelsleden, voor wie een plaats in de zuivel dan wel in andere bedrijven moest worden gezocht. En daarbij konden niet alleen de geldelijke belangen een rol spelen, maar waren ook passende werkzaamheden en soms maatschappelijke activiteiten van de betrokkene in het geding. Dankzij de contacten tussen vakorganisaties met de Bond van Zuivelfabrieken en de directeurs van deze fabrieken enerzijds en de in het algemeen bestaande gunstige werkgelegenheidssituatie anderzijds kon het concentratieproces sociaal gezien bevredigend verlopen.

### **Ontevredenheid over het reorganisatietempo.**

Terwijl men in de provincie druk bezig was de fundamente te leggen voor het Friese zuivelgebouw, trachtte de reorganisatiecommissie in Leeuwarden daarvoor bestek en tekening te maken. Na de instelling van de commissie zat er weinig schot in de werkzaamheden. In de voorjaarsvergadering van de Bond in 1966 had A. G. Algera te Nijelamer, sinds 1965 de nieuwe Bondsvoorzitter, in zijn openingswoord een mogelijke concentratie tussen de topcoöperaties aangesneden, maar daarbij gewaarschuwd *‘voor een overhaast en ondoordacht optreden’*. Het was een terrein *‘dat stap voor stap moest worden betreden’*.

Dat tempo was kennelijk voor enkele vertegenwoordigers te langzaam. Piet Oosterhof, oud-voorzitter van de CCF was benieuwd *‘mei hoefolle faasje dat barre soe’*. En ook Doeke Schoustra maakte zich ongerust. De reorganisatiecommissie was sinds zijn installatie slechts één keer bijeen geweest en *‘er was tot dan weinig uitgekomen’*. Dat achtte spreker betreuenswaardig en er werd volgens hem om de hete brij heen gelopen. Tamminga was van dezelfde gedachten. Als Poarteboer herinnerde hij er in zijn bekende rubriek aan, hoe hij [141] reeds voor de oorlog had gezien op het ondoelmatige om naast de Bond twee overkoepelende organisaties te hebben. Wat historisch was gegroeid hoefde geen blijvende waarde te hebben.

De kroniekschrijver was van mening dat naar verouderde inzichten werd gebouwd. *‘De flexibiliteit, de beweeglijkheid die onze voorouders sierde toen ze met velen uit de beslotenheid van het eigen bedrijf in het gemeenschappelijk bedrijf stapten’*, hadden volgens hem plaats gemaakt voor een verstarring. *“Die starheid”* - zo ging hij verder - *“kleeft ook de grotere verbanden aan, maatschap of hoe ze mogen heten, die door concentratie zijn ontstaan. Zij zijn een gevaar voor het één worden van de gehele zuivelcoöperatie, omdat ze het gevoel hebben op zich heel wat te kunnen”*.

Volgens hem zou er een onoverzichtelijke situatie ontstaan als op dezelfde weg werd voortgegaan. Hij realiseerde zich dat men moeilijk van de vloer op de zolder kon stappen, maar het traplopen van grensregelingen, bondsnotering en regionale concentraties had lang genoeg geduurd en experimenten en investeringen, die later onnodig of niet juist bleken te zijn, hadden genoeg geld gekost om nu toch ernstig aan de laatste stap te denken. En die stap was voor Tamminga een *‘Bond van Zuiveltopcoöperaties’*.

Voorzitter Algera had de sprekers in de Bondsvergadering beterschap beloofd en de commissie werkte verder. Deze had zich ten doel gesteld richtlijnen aan te geven *‘die bij de beoordeling van de vraagstukken in aanmerking genomen dienen te worden, teneinde het gemeenschappelijk belang van de Friese zuivelcoöperatie zo doeltreffend mogelijk te dienen’*. Daar mankeerde nog wel het een en ander aan, want ondanks het vele dat tot stand was gebracht, kon de Friese zuivelcoöperatie *‘geen homogeen doelbewust lichaam’* worden genoemd, zo valt te lezen in het commissierapport dat in 1968 verscheen.

### **Het ‘blauwe boekje’ verscheen.**

Ook voor de commissie stond het probleem van de ongecoördineerde verwerking van de Friese melkplas centraal en deze was inmiddels boven een miljard kilogram gestegen. In plaats daarvan zou naar een weloverwogen bestemming moeten worden gestreefd met vermijding van overbodige verwerkingskosten en schadelijke concurrentie. Van de bestaande verwerkingscapaciteit zou een optimaal gebruik moeten worden gemaakt, rekening houdend met de afzetmogelijkheden. De

commissie kwam tot de conclusie dat die doelstelling in één Friese zuivelorganisatie zou moeten worden gerealiseerd. "Het ligt voor de hand", aldus het rapport, "dat de gedachten zijn gericht op de mogelijkheid, dat een alles en allen omvattende concentratie in de Friese coöperatieve zuivelindustrie tot stand zal moeten komen, wil men zich in een snel veranderende wereld kunnen handhaven".

### **De wenselijkheid van een Friese zuivelvereniging.**

Een dergelijke concentratie zou tot taak hebben een rationalisering van de gemeenschappelijke melkverwerking te bereiken, teneinde enerzijds technisch en anderzijds commercieel niet bij de algemene ontwikkeling achterop te geraken. Dit stadium zou moeten bestaan uit een unificatie van alle belangen van de Friese zuivelcoöperatie, hetgeen aanzienlijke organisatorische consequenties zou hebben. Een zodanige bundeling zou onder andere tot gevolg hebben dat de, al of niet vermeende tegenstellingen tussen de leden van de Bond, welke hoofdzakelijk berustten op verschillen in de uitbetalingscapaciteit en het investeringsbeleid, zouden komen te verdwijnen.

Een zeer belangrijk gevolg van een doelbewuste gemeenschappelijke rationalisatie van de Friese zuivelcoöperatie zou dan ook zijn, dat een uniforme betalingsnorm voor de melk zou kunnen worden toegepast. De gedachte van een volledig geïntegreerde 'Coöperatieve Zuivelvereniging Friesland' was uitgesproken. Wat dat betreft sprak de commissie in een [142] van haar conclusies duidelijke taal. "De concentratie van zuivelfabrieken tot regionale combinaties dient te worden bevorderd en is te beschouwen als een overgangsstadium naar een algehele integratie van productie en afzet. Met deze integratie, waarbij gedacht wordt aan de vorming van één Friese zuivelvereniging waarin behalve primaire fabrieken en Bond ook CCF en Frico zijn opgenomen en waarvan de veehouders rechtstreeks lid zijn, behoeft niet te worden gewacht totdat alle primaire fabrieken tot regionale fusies zijn toegetreden". Aldus de rapporteurs.

### **Het bleef bij een bezinning.**

Het stadium van de vorming van kringcoöperaties diende derhalve te worden voltooid, maar daarop zou de totstandkoming van een Zuivelvereniging niet behoeven te wachten. Met deze algemene gedachte had de grootst mogelijke meerderheid van de commissie zich kunnen verenigen maar die gedachte kreeg geen verdere uitwerking in een vastomlijnd plan. De commissie had zich beperkt tot een 'bezinning op de problemen van de zuivelindustrie'. Dat werd ook de titel van het rapport, dat aanbevelingen en wenselijkheden bevatte.

### **Verband tussen provinciale en interprovinciale samenwerking.**

Een daarvan betrof de interprovinciale samenwerking. Het voortschrijden van concentratie en integratie, zowel in Friesland als in andere Bondsgebieden, zou voor een aanzienlijk deel de mogelijkheid van verbreding en verdieping van de samenwerking tussen de Bond en de aanverwante commerciële ondernemingen bepalen. Overigens zou de interprovinciale samenwerking geen belemmering mogen vormen voor een provinciale integratie.

Deze vormde een punt van intensief overleg tussen CCF, CCGO en DOMO. Naast de reeds genoemde vormen van samenwerking met DOMO en CCGO waren er nog enkele tot stand gekomen.

De CCF was zich in het kader van haar streven naar assortimentsverbreding gaan bewegen op de markt van frisdranken en had de voormalige Lijempffabriek te Wolvega getransformeerd tot Bot-

telfabriek 'Wolvega' voor de produktie van frisdranken. In dit bedrijf werd samengewerkt met de DOMO, sinds 1964 na de fusie met de Coöperatieve Fabriek van Melkprodukten te Bedum, kortweg 'DOMO-Bedum' genoemd. Eveneens met 'DOMO-Bedum' was de CCF in 1965 op het gebied van de aardappelverwerking gaan samenwerken in een coöperatieve vereniging, waaraan ook de noordelijke aardappelafzetcoöperaties, waaronder de ZPC, deelnamen. In de naam 'Saco-no', die stond voor 'samenwerkende coöperaties noorden des lands', kreeg de interprovinciale samenwerking gestalte. 'DOMO-Bedum' was met CCF deelgenoot in een fabriek voor 'recombined' melk in Bangkok.

Het bleef echter bij samenwerking ten aanzien van bepaalde projekten, al hield men het oog gericht op een meer volledig samengaan. Dat wachtte echter op een afronding van provinciale zuivelorganisaties. **In Drenthe werd in 1968 de gemeenschappelijke exploitatie van alle DOMO-fabrieken gerealiseerd** en in Gelderland/Overijssel werden de voorbereidingen getroffen om van 'Coberco' een geïntegreerde onderneming te maken.

In Friesland waren er weliswaar geen tekenen die in dezelfde richting wezen, maar er was in elk geval weer een rapport, waarin de boeren opgeroepen werden zich op de problemen te bezinnen. De besturen van Bond, CCF en Frico konden zich met de inhoud verenigen en in kringvergaderingen van de Bond werd het oordeel gevraagd van de fabrieksvertegenwoordigers. De benadering van de in het rapport vermelde conclusies was nogal genuanceerd in deze bijeenkomsten.

Volgens het jaarverslag van de Bond over 1968 kon echter worden geconstateerd *“dat de problemen rond een verdere integratie van de [143] zuivelindustrie sterk in de belangstelling stonden en dat de algemene opvatting duidelijk overeenkomst vertoonde met de richting van de gedachtenlijn, die het rapport aangaf. Over de wijze van realisering en het tempo dat daarbij in acht zou moeten worden genomen, liepen de meningen uiteen”*. Wat dat betreft gaf het rapport ook weinig houvast en dat moest de belangstellende lezer wel opvallen.

Volgens het maandblad 'Coöperatie' van de Nationale Coöperatieve Raad maakte het rapport "een wat vage indruk". Het ontbrak volgens de commentator "aan een concrete visie". Maar "wie bewust streeft naar vrijblijvendheid kan geen vrijblijvendheid worden verweten", zo voegde hij er veelzeggend aan toe. In het rapport dat als 'het blauwe boekje' bekendheid kreeg was gesuggered een werkcommissie voor verdere uitwerking in te stellen. Deze zogenaamde structuurcommissie kwam er in 1969 en van de zijde van de FNZ werd het hoofd van de afdeling opleiding en organisatie, H. J. Grote Gansey, ter beschikking gesteld ter voorbereiding van het commissiewerk.<sup>21</sup>

### **Een 'fusie'-poging tussen CCF en Frico.**

Ondertussen was er ook intensief overleg tussen Frico en CCF om tot een vorm van samenwerking te komen. De situatie op de kaasmarkt en de verdeling van de grondstof waren daartoe aanleiding en mogelijk zou een samengaan van de beide top-coöperaties een begin kunnen zijn van een zuivelvereniging.

---

21 De structuurcommissie bestond uit: P. A. Oosterhof, Akkrum, M. Beetstra, Workum, A. J. Benedictus, Ens, A. A. Bouwes, Leeuwarden, R. Comello, Giekerk, P. Houtsma, Schingen, H. E. Kooistra, Rottevalle, M. van der Laan, Warfstermolen, L. M. Moons, Leeuwarden, ir. J. B. Ritzema van Ikema, Leeuwarden, ir. P. Stallinga, Leeuwarden, L. J. van Weperen, Oosterwolde en Tj. Wietsma, Ouwsterhaule.

De directie-opvolging vormde een bijkomende omstandigheid. Bij de Frico naderde Moons de pensioengerechtigde leeftijd en bij de CCF kwam die voor Bouwes in zicht. Ook voor de gemeenschappelijke president-directeur, Ritzema van Ikema, was het einde van zijn loopbaan nabij. Er was nog een reden om CCF en Frico nader tot elkaar te brengen. Deze hield verband met het reeds een aantal jaren durende intensief overleg dat door de CCF werd gevoerd met CCGO en 'DOMO-Bedum', om tot interprovinciale samenwerking te komen.

De discussies bewogen zich rond de vraag welke organisatorische vorm een interprovinciale samenwerking zou moeten hebben. De ervaring had namelijk geleerd dat onderlinge afspraken met betrekking tot bepaalde produkten of markten moeilijk waren te formuleren en op praktische bezwaren stuitten. Ook ervaringen van de Verkoopverenigingen en die in de Vereniging van Condensfabrikanten hadden uitgewezen, dat daardoor de onderlinge concurrentie onvoldoende kon worden uitgesloten. Deze bezwaren waren alleen te voorkomen bij een gemeenschappelijke exploitatie van de bedrijven en een gecoördineerd beleid van investering en afzet.

Aanvankelijk beperkte het overleg zich tot de CCGO, maar toen men tot de conclusie kwam, dat ook de melkpoedersector daarbij moest worden betrokken, werd ook 'DOMO-Bedum' gesprekspartner. Tot zover gevorderd, bleek dat de situatie in Friesland belemmerend werkte op de voorgenomen constructie van een interprovinciale toporganisatie. Bij het losmaken van de CCF uit het Friese verband en het overdragen van bevoegdheden aan bedoelde topcoöperatie zou enerzijds de neiging kunnen bestaan om op bepaalde momenten meer melk uit Friesland aan te trekken, waardoor er strijd om de melk zou kunnen ontstaan tussen de condens- en de kaassector.

Vooraf door het losser worden van de banden tussen Frico en CCF was dat gevaar niet denkbeeldig. Anderzijds zouden er ook momenten kunnen komen, dat de CCF meer melk uit andere provincies ging verwerken, waardoor het condensbedrijf als topverwerkingsapparaat voor Friesland verloren ging en de zogenaamde vierkante-kaasbereiding van de Friese fabrieken in gevaar zou kunnen komen.

Welke constructies men ook bedacht, de plannen tot interprovinciale samenwerking konden niet los worden gezien van een verdere [144] samenwerking in provinciaal verband. Voor Friesland zou dat een samengaan tussen CCF en Frico moeten betekenen en dat was al evenzeer een probleem met veel voetangels en klemmen. Bovendien zou na een fusie van CCF en Frico en aansluiting bij een interprovinciale toporganisatie de basis aan een Friese zuivelvereniging zijn ontvallen. En daarvoor was in het 'blauwe boekje' gewaarschuwd. Men moest tenslotte na vele besprekingen, organisatorische en cijfermatige plannen, waarbij ook omvang van marktposities en rendementsverschillen een rol speelden, tot de conclusie komen dat partijen in een te verschillende situatie verkeerden om op korte termijn tot samenwerking te komen.

Begin 1969, het gesprek was inmiddels nog alleen met 'DOMO-Bedum' gaande gehouden, verklaarde Bouwes namens de CCF-directie dat, *“gezien het in Friesland gehuldigde zelfstandigheidsprincipe, het relatieve prijzenstelsel en de organisatorische overwegingen, een integratie tussen CCF en 'DOMO-Bedum' niet haalbaar was”*. Een ieder keerde op zijn basis terug en de CCF-directie richtte zich op het overleg met de Frico.

Ondertussen was er de nodige onrust in de provincie over de trage voortgang van het structuurwerk. Het 'blauwe boekje' had een ruime verspreiding gekregen en daarmee waren verwachtingen

gen gewekt. Nu het er op begon te lijken dat op de uitgesproken wenselijkheden met betrekking tot de inrichting van de zuivelorganisatie geen daden volgden, kon de ontstemming niet uitblijven. In vergaderingen en in bladen werd daaraan uitgang gegeven. Plaatselijk en regionaal had men in de afgelopen jaren, mede op advies en aandrang uit Leeuwarden de weerstanden tegen concentratie opzij geschoven en er mocht worden verwacht dat die bereidheid er ook provinciaal zou zijn.

Een en ander was voor de dagelijkse besturen van de Friese standsorganisaties aanleiding aan te dringen op grotere voortvarendheid en de krachten te bundelen. Inschakeling van de standsorganisaties zou daarvoor nodig zijn. Men kwam met het voorstel een gezamenlijke commissie van topcoöperatie-voorzitters en standsorganisatie-voorzitters in te stellen, waaraan deskundigen als raadgevende leden toegevoegd zouden moeten worden. De besturen van CCF, Frico en Bond wazen het voorstel van de hand, omdat de te bestuderen problematiek behoorde tot de verantwoordelijkheid van deze besturen. Eerder hadden de voorzitters van de standorganisaties al contact gezocht met de voorzitters van de top-coöperaties en was een stuurgroep van zes boeren-voorzitters gevormd, die zoals voorzitter Tolman het in de voorjaarsvergadering van de Friese CBTB in 1969 uitdrukte, als 'permanent gesprekscomité' moest trachten vaart en visie te geven aan de toekomst van 'Zuivel-Friesland'.

Naast de voorzitters van de standsorganisaties waren Bondsvoorzitter Oosterhof, H. E. Kooistra te Rottevalle en Tj. Wietsma uit Ouwsterhaule deelnemers in het comité.<sup>22</sup>

Kooistra was voorzitter van de fabriek te Opeinde en was C. van der Ploeg opgevolgd als voorzitter van de Frico. Voor het eerst was een boer voorzitter geworden van de afzetorganisatie.

Kooistra had zich allerminst voorstander getoond van een zuivelvereniging waarvan de fabrieken onderdeel zouden moeten worden en had in het 'blauwe boekje' laten aantekenen het met de desbetreffende conclusie niet eens te zijn. Cees van der Ploeg kon zich volledig wijden aan de uitbouw van '**De Takomst**' samen met zijn voorzitter Wietsma. Deze was als zodanig Heida opgevolgd en was in 1966 voorzitter geworden van de CCF in de plaats van A.T. Hettinga te Jelsum.

Het was een drukke tijd voor de voorzitters van top-coöperaties maar [145] met zoveel hoofden en zoveel zinnen leek het er voorlopig niet op dat de steen der wijzen zou worden gevonden. De structuur van de Friese zuivelcoöperatie zou andermaal een weerbarstige materie blijken. Ondertussen had de Frico nog de nodige interne problematiek te verwerken, die verband hield met de onderlinge verhoudingen tussen de deelgenoten. Het binnen de afzetorganisatie gehuldigde en ook wel aanvaarde principe 'gelijke monniken, gelijke kappen' stond nog al eens onder druk wanneer produktie- en prijsregelingen aan de orde waren.

Dan was er voorts de numerieke verhouding tussen het aantal boerenbestuursleden en directeuren in het bestuur en de vraag of het voorzitterschap in handen moest zijn van een boer dan wel van een directeur. Zowel bij het een als bij het ander bleek de verdeeldheid tussen de deelgenoten. Het kon niet uitblijven, dat bij dit alles en bij de ontstemming die er was over de traagheid waarmee de organisatieproblemen werden behandeld, de georganiseerde afzet in discussie kwam. Het bestuur van het ILC kwam met een verklaring, waarin een algehele aansluiting bij de Frico werd

---

22 Het comité bestond uit: P. A. Oosterhof, voorzitter Zuivelbond, H. E. Kooistra, voorzitter Frico, Tj. Wietsma, voorzitter CCF, ir. G. J. A. Bouma, voorzitter Friese Maatschappij van Landbouw, T. Tolman, voorzitter Friese CBTB, A. G. de Groot, voorzitter Friese ABTB.

bepleit, die 'wel eens niet geringe verdere samenwerkingsmogelijkheden zou kunnen inhouden ter versterking van het gewestelijk zuivelcoöperatiewezen als geheel'. De verklaring werd onderschreven door de besturen van de Friese Maatschappij van Landbouw en van de Friese CBTB.

De pennen kwamen weer in beweging. P. B. de Boer wilde 'daden' en 'Greidboer' nodigde ir. Stallinga uit de Bond een soortgelijke verklaring te laten afleggen. Poarteboer, nog altijd actief, nodigde de niet-Frico-fabrieken uit met hun aansluiting de Frico sterker te maken. In die sfeer werden begin 1969 voorbereidingen getroffen het werk van de structuurcommissie op gang te brengen.

-----

## Hoofdstuk VI

# Heroriëntatie

.....  
[171]

### **Het zuivelfusieproces liep op zijn eind.**

Na de fusiegolf van de jaren zestig en met de in gang zijnde discussies over een integratie van de provinciale zuivelorganisaties was – zo mocht men verwachten – het heroriënteringsproces in de zuivel in de laatste fase gekomen. Een beperkt aantal nog niet gefusioneerde zuivelfabrieken zou voor afronding van de inmiddels tot stand gekomen combinaties kunnen zorgen en als dan een Friese zuivelvereniging werd opgericht, was het punt bereikt, dat de leidende figuren zich ten doel hadden gesteld.

Wat het eerste betreft, bleef er beweging. ‘Achlum’ (*mrt. 1971 dec sluiting*) en ‘Tzum’ (*mrt. 1971*) gingen naar ‘**De Goede Verwachting**’. (geen Frico deelgenoot)

‘Tijnje’, ‘Sijbrandaburen’, ‘Formerum’ (Terschelling) en ‘Oldeberkoop’ sloten zich aan bij ‘**De Takomst**’, later gevolgd door ‘Ee’ met ‘Schiermonnikoog’.

‘Hollum’ (Ameland) en ‘Steggerda’. ‘Giekerk’ en ‘Rinsumageest’ voegden zich bij ‘**Noord-Oostergo**’.

‘Opeinde’ ging een fusie aan met de ‘**Twee Provinciën**’. (geen Frico deelgenoot)

Verrassend in deze ontwikkeling was dat ‘Achlum’ en ‘Tzum’ als Fricodeelgenoten de zijde kozen van een niet-Frico-combinatie en dat ‘Opeinde’ eveneens uit de Frico trad door het samengaan met de ‘Twee Provinciën’, de combinatie waarvan ‘Gerkesklooster’ was overgebleven na de sluiting van ‘Grijpskerk’.

Opvallend was voorts de aansluiting van ‘**Fresia**’ bij ‘**De Takomst**’ en later de samenvoeging van ‘**Noord-Oostergo**’ en ‘**De Foarutgong**’, een combinatie die de laatste naam bleef voeren. Door het samengaan van ‘**Fresia**’ en ‘**De Takomst**’ was de Leeuwarder Melkinrichting (LMI) onderdeel van de nieuwe combinatie geworden.

In **1974** werden Frico en ‘**De Takomst**’ het eens over de overgang van de **LMI** naar de Frico waardoor haar Centrale Melkinrichting te Warga een betere bezetting kreeg en de distributie in geheel Friesland kon gaan verzorgen.

Toen rond **1975** de fusiegolf was uitgewoed kon de balans worden opgemaakt. Van de kort na de oorlog bestaande 78 Friese coöperatieve zuivelverenigingen waren er een groot aantal opgeheven. Het jaarverslag van de Zuivelbond over **1974** vermeldde **nog 20 verenigingen met 31 fabrieken**. Er waren derhalve reeds 47 gesloten maar ook nadien zouden er nog een aantal verdwijnen.

Het betekende een totale structuurverandering van de Friese zuivelcoöperatie, maar [172] het had wel vijftig jaar geduurd voor het zover was. Doch vele boeren hadden moeilijke beslissingen moeten nemen en dat kon bezwaarlijk van de ene dag op de andere. Voor minder ingewijden ging het soms nog erg snel, getuige een uittaling in de fusievergadering van 'De Eensgezindheid' te Tzum, waar het besluit viel om met 'De Goede Verwachting' in zee te gaan. Volgens Bouwhuis, reeds eerder geciteerd, getuigde een der aanwezigen van zijn verrassing met de woorden: *"It giet wol hurd, men giet sa te sizzen yn Eensgezindheid op bêd en wurdt yn Goede Verwachting wakker"*.

### **Stagnatie bij Structuurcommissie.**

Wat het tweede hoofdstuk van de fusieproblematiek betreft, dat in Leeuwarden speelde, was de voortgang vertraagd. Daar was door verschillende omstandigheden beroering en onzekerheid. De Structuurcommissie die in aansluiting op 'het blauwe boekje' van 1968 in het leven was geroepen, was in 1969 met zijn werkzaamheden begonnen. In de taakstelling had de commissie van de besturen van Bond, Frico en CCF de opdracht gekregen om in het algemeen na te gaan op welke wijze de vorm kon worden gegeven aan de ontwikkeling van de Friese zuivelorganisatie. In het bijzonder zou de commissie moeten aangeven in hoeverre een algehele integratie van productie en afzet door middel van één Friese zuivelonderneming kon worden gerealiseerd. Daarvoor zou een verenigings- en beheersstructuur moeten worden ontworpen en richtlijnen opgesteld hoe de bestaande organisatie zich op het gestelde doel zou moeten richten.

Het commissiewerk was moeizaam op gang gekomen en moest als gevolg van reeds geschetste verwickelingen zelfs onderbroken worden. Het jaarverslag van de Zuivelbond over 1970 meldde dat de commissie in dat jaar niet bijeen was geweest. Bij de voorbereiding van enkele deelproblemen stuitte men op oneffenheden die zo mogelijk glad gestreken moesten worden, alvorens een duidelijk beeld kon worden geschetst. Dat betrof vooral de verhouding en het contact tussen de Fricodeelgenoten en het inzicht van niet bij de Frico aangesloten verenigingen met betrekking tot de georganiseerde afzet.

Was deze materie op zich reeds negatief geladen, het werd er niet beter op toen de Frico over 1970 een aanmerkelijk exploitatieverlies had te verwachten en de Frico-directie zijn toevlucht moest zoeken tot reorganisatiemaatregelen.

### **Het probleem Frico – niet Frico.**

Verbetering van de Frico-exploitatie was overigens niet het enige probleem waarvoor de directie werd geplaagd. De deelgenoten 'Achlum' en 'Tzum' verlieten de gelederen van de Frico als gevolg van de fusie met 'De Goede Verwachting' en 'De Zuid-Oost-Hoek', die zich niet kon vinden in het beleid van de Frico, zegde eveneens het deelgenootschap op. Eerder had de Frico door het concentratieproces ook deelgenoten moeten uitschrijven, maar anderzijds had ze door fusies van niet-Frico-fabrieken met Fricodeelgenoten compensatie gekregen. Nu betekende echter het verlies van drie deelgenoten in één jaar niet alleen vermindering van omzet en kostendekking, het was ook een symptoom van de bestaande moeilijkheden.

In het jaarverslag over 1971 wond men er geen doekjes om. *"De resultaten"* - aldus het verslag - *"behaald bij het streven naar een efficiëntere bedrijfsvoering betekenen een stimulans om op de ingeslagen weg door te gaan. De zwakte van het organisatorisch verband daarentegen, waarin met de deelgenoten wordt samengewerkt, gevoegd bij onvoldoende vertrouwen in elkaar en in de Frico is dit jaar duidelijk naar voren gekomen door het uittreden van 'Achlum' en 'Tzum' en 'De*

*Zuid-Oost-Hoek'. Een ontwikkeling die reden tot zorg geeft, daar een voortzetting van desintegratie aanleiding zal geven tot een onherstelbare schade voor de toekomst van de Frico en de Friese zuivelindustrie”.*

[173]

### **Het plan ‘Fresia’.**

Aan de in het verslag gesignaleerde desintegratie moest een eind worden gemaakt, aldus leefde dit bij enkelen. Deelgenoot ‘Fresia’ bond de kat de bel aan en schreef een brief aan het Frico-bestuur, waarin aangedrongen werd om met een plan te komen “voor één vereniging voor Frico en deelgenoten, althans één exploitatie”. Een dergelijk plan zou vooral gericht moeten zijn op het wegnemen van de bezwaren verbonden aan de omstrede afrekeningsprocedure, de productieplanning en het ongecoördineerde investeren. Het Fricobestuur beantwoordde de suggestie van ‘Fresia’ positief en stelde een commissie samen, die een plan zou moeten ontwikkelen. Eind 1971 startte deze commissie zijn werkzaamheden.<sup>23</sup>

Zo waren er inmiddels een groot aantal commissieleden, dat de steen der wijzen trachtte te vinden, maar van een eensgezinde marsroute was allerminst sprake. Dat bleef in de provincie niet onopgemerkt en het waren vooral jonge boeren die aandrongen ernst te maken met een reorganisatie. Voorzitter Oosterhof van de Zuivelbond was zich dat ook bewust. In de Bondsvergadering eind 1970 riep hij op om de krachten te bundelen.

Begin 1971 gaven Bouwes, Moons en Stallinga hun visie in Bolwerk. De ene zuivelvereniging zou er moeten komen, maar alle drie onderkenden de tegenstrevende krachten in de bestaande structuur en die waren terug te voeren tot de autonomie van de samenstellende delen, de onzekerheid omtrent het uiteindelijke resultaat en persoonlijke posities.

### **Crisis in de onderlinge samenwerking.**

Kort daarna lieten jonge boeren van zich horen. Leden van jongerencolleges hadden zich in ‘Oranjewoud’ laten voorlichten en poneerden een aantal stellingen, op grond waarvan maar één conclusie was te trekken. Productie en afzet moesten worden gebundeld in een geïntegreerde Friese zuivelonderneming. **Eind 1971** deed Oosterhof andermaal een poging om de gelederen te sluiten. Hij constateerde een crisis in de onderlinge samenwerking, die er voor de objectieve waarnemer geenszins opwekkend uitzag. Het scheen dat men in Friesland verder van de bereidheid om samen te werken af was dan ooit te voren.

Nagenoeg gelijktijdig luchtte ook Bouwes zijn hart in de CCF deelgenotenvergadering. “*Nooit tevoren*” - aldus spreker - “*heb ik in de provincie zoveel negativisme en gekanker aangetroffen. Het is net alsof men elkaar het licht in de ogen niet gunt. Juist nu er zich zoveel ingrijpende wijzigingen voordoen in het productie- en afzetpatroon en nieuwe perspectieven ontstaan is een nauwe samenwerking zeer gewenst om hiervan volledig te kunnen profiteren. Het gaat hier niet om het relatieve, maar om het absolute, niet om de nabetalings, maar om de ‘totaalprijs’.*” Juist deze laatste zou volgens Bouwes door samenwerking kunnen worden beïnvloed, terwijl verdeeldheid de relatieve verschillen zou verhogen.

---

23 Zelfstandig bleven: ‘Elkanders Belang’ te Bergum, ‘Oost- en Westdongeradeel - Dokkum’ te Dokkum en ‘Dantumadeel’ te Damwoude. (vroegere Akkerwoude)

### **Frico-structuur in beraad.**

In die sfeer was hij met de andere commissieleden begonnen aan 'het plan Fresia' en daarbij bleek spoedig dat een oplossing van de Fricoproblemen middels een volledige integratie niet los kon worden gezien van de studie met betrekking tot de totale Friese zuivel, die in handen was van de Structuurcommissie. Een werkgroep uit deze commissie kwam in 1971 met een rapport, dat gezien de onderlinge samenhang van de problemen betrokken kon worden bij de Fricostudie. Deze studie kreeg voorrang en 'de blauwdruk' van de Friese zuivelorganisatie, die een ondernemingsstructuur in de eindfase weergaf, bleef voorlopig een ontwerp dat op nadere behandeling wachtte. En zo wachte het een op het ander.

De besprekingen over een fusie van CCF en Frico, waarbij mogelijk ook [174] de Zuivelbond zou kunnen aansluiten, had voorrang gekregen op de studie van de algehele zuivelintegratie en het werk van de Structuurcommissie onderbroken. Zulks mede in verband met te nemen beslissingen inzake de directie-opvolging. Een fusie van de drie toporganisaties bleek moeilijk te realiseren zolang er sprake was van deelgenoten met verschillende rechten en verplichtingen. Dit zou moeten leiden tot gesplitste exploitatierekeningen met alle bezwaren van toerekening van kosten en opbrengsten. Een algeheel samengaan met inbegrip van de fabrieken leek de meest ideale oplossing, maar alvorens daaraan verder gewerkt kon worden moest het Fresia-plan ontworpen worden.

Dat kwam er in **begin 1973** toen de Frico-commissie zijn rapport uitbracht, waarin de Frico als vereniging met rechtstreeks lidmaatschap van de boeren werd geconstrueerd. De fabrieken zouden met de verkooporganisatie één onderneming moeten vormen, die via de gemeenschappelijke exploitatie een uniforme melkprijs zou uitbetalen.<sup>3)</sup>

De commissie had het tot nu toe gevoerde beleid nog eens geanalyseerd. De laatste twintig jaar had het accent van het Friese zuivelbeleid op de optimalisatie van de investeringen in de produktiemiddelen gelegen. Alle inspanningen waren er op gericht geweest een zo groot mogelijk rendement uit de produktie bij de primaire fabrieken te halen. Het had echter te veel ontbroken aan een coördinerend beleid, aangepast aan de beschikbare grondstof en de verlangens van de consument, om zodoende ook aan de afzetkant tot optimalisatie te komen. Dit beleid was mede een gevolg van de historische ontwikkeling en de geldende omstandigheden. Het had weliswaar geleid tot een florerende CCF en een efficiënte kaasindustrie, maar de omstandigheden waren [175] veranderd en indien daarmee in Friesland geen rekening werd gehouden, zou de voorsprong die het gewest ten aanzien van de melkprijs had, wel eens verloren kunnen gaan.

### **Algehele integratie gewenst.**

Die veranderde omstandigheden dwongen naar de mening van de Commissie tot een zuivelbeleid, dat gericht zou moeten zijn op maximalisatie van de opbrengst van de Friese melkplas in zijn totaliteit. De investeringen dienden beter afgestemd te worden op de verwerking van de eigen melkplas, waarbij als leidraad diende te gelden een afzetplanning op basis van de diverse produktierichtingen. Het bestaande systeem van gesplitste verantwoordelijkheden voor de afzet via de CCF, Frico en niet-Frico-fabrieken en een gesplitste verantwoordelijkheid voor investeringen zou plaats moeten maken voor een geïntegreerde Friese zuivelindustrie. Een studie had uitgewezen dat hiermee belangrijke besparingen waren te realiseren.

### **Blauwdruk van de Friese zuivelvereniging.**

De commissie wees er zelfs op dat voorkomen moest worden dat een Frico-integratie de tegenstellingen zou aanscherpen. Overigens bestond het gevaar dat deze groter zouden worden indien binnen enkele jaren een integratie van Fricofabrieken niet gevolgd zou worden door een totale integratie. Hiermee sloeg de Frico-commissie de brug naar de 'blauwdruk' van de Structuurcommissie. 4)

### **In stappen naar het einddoel.**

Ook daarin werden de overwegingen opgesomd, die onmiskenbaar leidden in de richting van één Friese zuivelonderneming. Het waren overigens merendeels dezelfde uitgangspunten op grond waarvan de Reorganisatiecommissie in 1968 in de richting wees van een zuivelvereniging. De Structuurcommissie had echter de opdracht 'het blauwe boekje' uit te werken en deed dat ook.

De verenigings- en ondernemingsstructuur en de daarmee samenhangende problemen werden in het rapport uitvoerig en gedocumenteerd behandeld. Na vele [176] jaren met tal van commissies, subcommissies en werkgroepen had Friesland dan eindelijk zijn zuivelplan. Het was een ontwerp van het in de toekomst na te streven einddoel, dat, zo realiseerde men zich, niet in één stap was te bereiken, maar fasegewijs moest worden gerealiseerd.

Ook Stallinga had dat nog eens beklemtoond. De Friese zuivelvereniging zou dichtbij zijn "*wanneer er weinig verenigingen overblijven, die tenminste 90 % van onze melk verwerken. Deze zullen dan ondervinden dat zij zoveel gemeenschappelijke banden hebben, dat zij tot de conclusie zullen komen dat het voordeliger is tot één gemeenschappelijke exploitatie te komen*", aldus de bondssecretaris in zijn afscheidsrede eind 1972.

Hoewel een algehele integratie op korte termijn niet haalbaar leek, zou men in elk geval het einddoel moeten accepteren, waarna de marsroute was te bepalen. De commissie beklemtoonde nog eens dat elke vorm van samenwerking en fusie "*staat of valt met de intentie en bereidheid van de mensen die erbij betrokken zijn*". Kennelijk twijfelde men aan zichzelf blijkens de uitlating in het rapport, waarin een grotere bereidheid van de verenigingen en de organisaties wenselijk werd geacht en in welk verband men zich afvroeg of de samenstelling van de commissie hiervoor wel de meest juiste was. Die uitlating was wel in tegenstelling met de strijdbaarheid, die sprak uit het motto dat het rapport meekreeg en dat luidde "Nou sil de buter jild jilde". Maar tenslotte was er de opmerking beslissingen te nemen, die naar het einddoel konden leiden. "*Stellen wij dit uit*" - aldus de rapporteurs - "*dat wordt ons later de rekening gepresenteerd*".

### **In andere provincies ging de ontwikkeling voort.**

Die waarschuwing had ondermeer betrekking op de positie van de Friese zuivelindustrie in het Nederlandse geheel. De voorsprong die Friesland had, zou wel eens verloren kunnen gaan als er geen haast werd gemaakt. "*Wanneer wij over de grenzen heen zien dan is het zeker niet te vroeg om de handen ineen te slaan*", zo kon men in het rapport lezen.

Ook in de discussies rondom de organisatorische problematiek was wel eens de uitdrukking gevallen dat het 'vijf voor twaalf' was. In het Fricorapport was eveneens gewezen op de ontwikkeling die zich in andere provincies voltrok in de richting van geïntegreerde zuivelondernemingen en daarbij mocht Friesland niet achter blijven. De groei naar grotere eenheden had er toe geleid dat reeds in **1969 in FNZ-verband** in de zogenaamde **Val-Monte** conferentie de verwachting

was uitgesproken, dat er in 1980 ongeveer vijf regionale coöperatieve zuivelondernemingen zouden zijn, met daarnaast een aantal kleinere ondernemingen. Dat voorts bonden, centrale productiebedrijven en verkooporganisaties zouden opgaan in deze vijf regionale zuivelorganisaties, als leden van de landelijke belangenbehartigende organisatie.

De ontwikkeling in andere provincies gaf inderdaad aanleiding tot dit zuivelbeeld 1980. In **Drenthe en Groningen** werd het beeld bepaald door de gemeenschappelijke exploitatie in DOMO-Be-dum-verband. In **Gelderland-Overijssel** werd in **Coberco**-verband in dezelfde richting gewerkt. En in **Noord-Holland** was de Coöperatieve Vereniging 'NoordHolland' opgericht waarin de Zuivelbond werd opgenomen. In **Zuid-Nederland** was het streven al evenzeer gericht op een integratie van zuivelbonden en productiebedrijven. In **West-Nederland** had zich een belangrijke concentratie in de Coöperatieve Melkcentrale 'CMC/Melkunie' voltrokken, waaruit contacten groeiden met de 'Noord-Holland'.

[177]

### **In Friesland bleef het bij rapporten.**

Terwijl in andere gewesten de gekozen marsroute, zij het geenszins geruisloos, werd betreden, bleef het in Friesland bij kennisneming van de rapporten. Het Fresia-plan kon bij de deelgenoten geen vervolg krijgen, gehoord de verschillende meningen. Deze varieerden van pro tot contra, waarbij wat betreft het eerste in bepaalde gevallen de reserve werd gemaakt, dat een Frico-integratie op korte termijn moest worden gevolgd door een algehele integratie van CCF, Frico en Zuivelbond.

Het was echter wel gebleken, dat een dergelijke operatie niet kon slagen zolang de ongelijksoortigheid van de deelgenoten bestond. Een algehele deelneming in de Frico zou daarvoor nodig zijn, maar hiervoor was de voedingsbodem allerm minst aanwezig. Toetreding van 'vrije' fabrieken tot een in zichzelf verdeelde Frico kon niet worden verwacht, laat staan dat ze bereid waren hun exploitatie in te brengen. **Daarvoor was de vertrouwenscrisis te diep** en werd te veel waarde gehecht aan de eigen zelfstandigheid. Het moest wel een duivelskunstenaar zijn, die in deze ingewikkelde materie een oplossing vond, waarin een ieder zich zou kunnen vinden.

Voorzitter Oosterhof had nog wel geprobeerd de moed er in te houden, door andermaal in vergaderingen van de Zuivelbond meer eenheid te bepleiten en te verklaren dat de Friese zuivelvereniging zou kunnen worden opgericht "*zonder pijn of achteruitgang als de onderlinge verhoudingen zouden verbeteren*". Maar daaraan mankeerde het een en ander. Ondanks alle inspanningen, de vele tot stand gekomen concentraties, uitbreidingen, technische en commerciële activiteiten verkeerde men in dat opzicht eigenlijk in dezelfde situatie als veertig jaar geleden, toen in een zuivelrapport moest worden geconstateerd, "*dat een grotere eenwording in het belang van de boeren zou zijn, maar dat daarvoor te weinig medewerking kon worden verkregen*". Het enige zichtbare was een nieuwe gemeenschappelijke directie van CCF en Frico en dat was niet meer dan een voortzetting van een sinds 1951 bestaande situatie, die ongetwijfeld uit een oogpunt van onderling overleg goed had gewerkt, maar niet had geresulteerd in een samengaan van beide toporganisaties, omdat de voorwaarden daarvoor niet aanwezig waren. En in die omstandigheden leek vooralsnog geen verandering te komen.

### **Aflossing van de Wacht.**

In de geschiedschrijving dreigt immer het gevaar dat de technische en economische ontwikkelingen en als gevolg daarvan aan de dag tredende veranderingen de aandacht krijgen, terwijl de

mensen daarachter schuil gaan. Voor de landbouwcoöperatie geldt echter in sterke mate dat zij het zijn, die uiteindelijk de veranderingen teweeg brengen of deze, om welke reden dan ook, afwijzen. Terugziende op een periode van dertig jaar konden wij, van zowel het een als van het ander, treffende voorvallen aanwijzen, waarbij personen een rol van betekenis speelden. Op het einde van dat tijdperk, vol van organisatorische beweging, waren er in de personele bezetting veel veranderingen.

#### **Andere voorzitters, andere directeuren.**

Het waren jaren, waarin mannen deels nog behorend tot de vooroorlogse generatie en anderen die vlak na de oorlog in leidinggevende posities de landbouwcoöperatie waren binnengetreden, van het toneel verdwenen. Zij hadden in een soms lange periode als voorzitter of directeur het gezicht van de organisatie bepaald, gestimuleerd tot initiatieven en veranderingen bewerkstelligd. Zij hadden deel gehad aan de grote ommekeer die in de achterliggende decennia plaats vond.

Bij de **Zuivelbond eindigde het tijdperk Stallinga**. Met veel inzet en volharding had hij zich na de oorlog geworpen op de uitbouw van de Bond om de ontwikkeling van de zuivelindustrie in al zijn aspecten te kunnen begeleiden en sturen. Hij was de strijd aangegaan tegen de [178] bestaande onderlinge rivaliteit om daarmee de weg vrij te maken voor een intensief concentratieproces. Dat proces liep op zijn eind, toen hij in 1972 zijn taak overdroeg aan ir. **A. W de Graaf**, tot dan adjunctsecretaris van de Bond. **Voorzitter Oosterhof**, die in zijn zittingsperiode zeker geen geringe bijdrage had geleverd om temidden van de discussies over de integratie van de zuivelorganisaties de goede verhoudingen te bewaren, bleef nog een paar jaar om daarna zijn taak over te dragen aan **A. G. Algera**.

Bij de Frico was men al enige tijd in beraad over de opvolging van **Ritzema van Ikema en Moons** en bij de CCF moest een plaatsvervanger voor **Bouwes** worden gezocht. Hangende de fusiebesprekingen leek het raadzaam andermaal een gemeenschappelijke directeur te benoemen. Dat werd mr. **G. F. Hepkema**. Als zoon van de oud-CCF-directeur en door zijn werkzaamheden als assistent-commercieel directeur in de jaren vijftig bij de CCF, was hij niet onbekend met het milieu waarin hij arriveerde. Maar er was veel veranderd en de problemen waren niet gering. Voor de oplossing ervan kreeg hij in 1971 de steun van de CCF directie. **Bouwes**, ir. **Van den Berg** en drs. **G. Zeilmaker**, sinds 1966 financieel-economisch directeur van de CCF, werden tevens benoemd tot directeuren van de Frico. Men hanteerde dezelfde filosofie als in 1951, toen men hoopte dat door de benoeming van een gemeenschappelijke directie de beide organisaties naar elkaar toe zouden groeien.

Het was er in twintig jaar niet van gekomen, maar het nieuwe team kreeg een nieuwe kans. Ritzema had ondanks zijn diplomatieke gaven, waarmee hij zowel nationaal als internationaal, ook voor de Friese zuivel belangrijke resultaten wist te boeken, geen kans gezien de eenwording van CCF en Frico te bewerkstelligen. De Frico-directie had belangrijke initiatieven genomen. Daartoe behoorden de ontwikkeling van de **Centrale Botermakerij** en de **Centrale Melkinrichting**, alsmede de verkooporganisatie voor boter en kaas in kleinverpakking onder het merk Frico en de overname van grossiers en exportfirma's.

Dat laatste paste in het streven naar vergroting van de afzet, nadat in 1968 de inleveringsmogelijkheden voor kaas waren weggevallen en de kaastoevoer aanmerkelijk groter was dan de afzetmogelijkheden. Het waren echter even zovele investeringen met hoge rentelasten en andere kos-

ten, die rond 1970 zwaar op de exploitatie drukten. Helaas moesten Ritzema en Moons in het laatst van hun loopbaan daarvan de wrange vruchten plukken en maatregelen voorbereiden om de verliesgevende exploitatie te verbeteren. Wat dat betreft had Ritzema bij de CCF minder zorgen.

Hoewel wisselend, waren de resultaten bij het condensbedrijf in deze jaren veelal gunstig, hetgeen voor een belangrijk deel te danken was aan het feit, dat de CCF meerdere ijzers in het vuur had. Het beleid was voortdurend gericht geweest op spreiding van produkten en markten, dat met name door Bouwes in daden was omgezet. De lijst van produkten was steeds langer geworden en met die van de deelnemingen en vestigingen elders was dat eveneens het geval. Versterking van binnen- en buitenlandse markten en soms ook de bescherming van verworven posities waren daarvan duidelijk het oogmerk. Wat het laatste betreft, was de bouw van fabrieken in verschillende gebieden daarop duidelijk gericht. Fabrieken van 'recombined milk' werden gesticht in Kuala Lumpur in Maleisië, in Singapore, in Bangkok (Thailand), in Loureno Marques (Mozambique), in Jakarta (Indonesië) en in Lagos (Nigeria).

Bouwes bleef na zijn pensionering in 1972 nog enige tijd aandacht schenken aan de nevenactiviteiten als adviseur van de CCF-directie bestaande uit Hepkema, Van den Berg en Zeilmaker. Zij kregen **Wietsma** als [179] voorzitter terug in de plaats van A. J. Benedictus, die één jaar de voorzittersplaats had ingenomen. Bij de Frico verliet Kooistra na een negenjarige voorzittersperiode zijn zetel. Hij had zich principieel voorvechter van de georganiseerde afzet en voorstander van een fusie tussen CCF en Frico getoond, maar verdere stappen in de richting van een Friese zuivelvereniging waren hem te groot. P. Houtsma van Schingen mocht zijn werk voortzetten.

Er waren meer voorzitters die afscheid moesten nemen na een langdurige ambtsperiode. Voor J. L. Hoogland had die bij de Friesland Bank eenendertig jaar geduurd. In die periode was de Zuivel-Bank Friesland Bank geworden met een wijd vertakt net van bijkantoren en tal van activiteiten. Ook wanneer deze niet direct op de bank betrekking hadden, maar voor Friesland in het algemeen van belang waren, had hij deze met zijn bestuur graag gestimuleerd en de directie gesteund om de sociale doelstelling van de bank als coöperatieve instelling te accentueren. Zijn opvolger kwam uit de aankoopsector. Het werd L. J. de Boer van Olderberkoop die na drie jaar plaats maakte voor een zuivelvertegenwoordiger H. Westenbrink, directeur van de zuivelcombinatie Novae. Een al eveneens lange en voortreffelijke staat van dienst had L. Th. Zwart bij het OBF. Na bijna twintig jaar de voorzittershamer te hebben gehanteerd droeg hij deze in 1970 over aan T. E. Willems uit Roden. Bij de OTOS stelde hij die in handen van S. N. Kingma te Boksum. Bij de zusterorganisatie van het OBF, het Coöperatief Verzekeringsfonds ging een boer en kwam een directeur als voorzitter. W. P. Bosma wisselde in 1974 met R. Comello, directeur van de zuivelfabriek te Giekerk.

-----

## Hoofdstuk VII

# Afronding

.....  
[191]

### **De eenheid in de Friese zuivelindustrie liet op zich wachten.**

In vergelijking daarmee ging het in de coöperatieve zuivelindustrie minder voortvarend. Aan visie had het in bepaalde opzichten niet ontbroken. Deze was in rapporten ook verwoord, maar als de daad op het woord moest volgen, bleek dat laatste kennelijk toch te weinig overtuiging in zich te hebben. Het was bijna tien jaar geleden dat 'het blauwe boekje' was verschenen en daarin was de wenselijkheid van een Friese zuivelvereniging uitgesproken. De concentratie van de fabrieken was op dat moment nog in volle gang en de vorming van kringcoöperaties diende bevorderd te worden, al hoefde de totstandkoming van de zuivelvereniging niet te wachten op voltooiing van het kringcoöperatieproces. Dat proces was midden jaren zeventig afgerond en 'het blauwe boekje' had een vervolg gekregen in een nieuw rapport, namelijk 'De eenheid in de Friese zuivelindustrie', waarin de Friese zuivelvereniging was ontworpen en dat aan 'alle belanghebbenden zou worden aangeboden in de verwachting dat het integratieproces daarmee versneld kon worden voortgezet.' Maar ook dat rapport bleef in de studeerkamer liggen.

### **Voormannen drongen aan op spoed.**

Af en toe was er nog wel eens iemand die probeerde het er uit te halen. De directeur van 'De Takomst', C. van der Ploeg, had na een voortreffelijke staat van dienst in 1975 afscheid genomen en wilde in 'Bolwerk' nog wel eens zijn mening kwijt. "*Het wordt tijd*" - aldus de oud-voorzitter van de Frico - "*dat wij na negentig jaar zuivelcoöperatie weer eens een stap verder doen. De verwerking van de melk gebeurt op de meest moderne wijze en de fabrieken zijn meestal van een daarbij passende omvang, maar de organisatie van de zuivelcoöperatie is nog steeds dezelfde. En dat kan, naar mijn idee niet meer*".

Kort nadat Van der Ploeg zijn opmerking deed, probeerde Frico voorzitter Houtsma de gedachte van de zuivelvereniging levendig te houden. Uit besprekingen in de provincie was de conclusie getrokken dat gewerkt moest worden aan de totstandkoming van die vereniging. "*Wij dienen ons*" - aldus Houtsma - "*bewust te zijn van onze gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de Friese boeren. Wij zijn aan hen verplicht mee te denken en mee bij te dragen tot een oplossing. Alleen een hechtere samenwerking maakt een meer optimale verwerking van de melk mogelijk en kan ons in staat stellen de groeiende afzetproblemen beter het hoofd te bieden.*" Maar ook Houtsma wist dat er verschillen van mening waren over de wijze waarop de 'hechtere samenwerking' tot stand moest komen. Nu het doel evenwel bekend was, mocht het vrijblijvend zoeken naar wegen ter realisering niet langer voortduren.

Dat vond ook Bondsvoorzitter Algera. "*Het blijkt steeds meer*" - aldus Algera - "*dat het huidige organisatiepatroon niet ieder meer bevredigt. Velen stellen zich kritisch op en vinden het nodig er iets aan te doen*". De wens tot een hechtere samenwerking in de zuivelcoöperatie zou mede in gegeven moeten zijn door de noodzaak ook in de toekomst de beschikking te hebben over een zo efficiënt mogelijk werkend verwerkingsapparaat, alsmede over een organisatieopzet die groeiende afzetproblemen het hoofd kon blijven bieden. "*Ik wil niets forceren*" - zo verklaarde Algera

verder - *“maar meen wel dat het doen van [192] belangrijke stappen in een niet te ver verwijderde toekomst moet plaatsvinden”*.

Zijn opvolger als Bondsvoorzitter, S. J. Boersma te Grouw, verklaarde kort na zijn verkiezing als zodanig, dat men zich niet blind moest staren op de successen die in de loop der jaren waren geboekt. De nieuwe voorzitter waarschuwde voor een isolement van Friesland en was met zijn voorganger van mening dat een verdergaande concentratie binnen de Friese grenzen zou moeten uitmonden in een zeer hechte samenwerking tussen de zuivelcoöperaties.

Dat daarmee haast moest worden gemaakt was ook de mening van Hepkema. Als president-directeur van Frico/CCF stak hij die op een CAF-dag in Sneek niet onder stoelen of banken. Voor de zuivelindustrie zou volgens Hepkema het eindstation niet moeten bestaan uit een aantal primaire verenigingen enerzijds en Bond, CCF en Frico anderzijds, maar er zou in een groot geïntegreerd verband samengewerkt moeten worden. *“Het is zeer de vraag”* - zo vroeg Hepkema zich af - *“of wij nog wel alle tijd voor verdere stappen kunnen nemen. Ik heb de indruk”* - zo stelde hij vast - *“dat wij ons door de hoogte van de melkprijs in Friesland in slaap laten sussen. Er wordt meer naar de verschillen tussen de verenigingen gekeken en te weinig gelet op wat er samen bereikt kan worden”*. De aansporing van Hepkema was de zoveelste om haast te maken met de zuivelintegratie. Men nam er welwillend kennis van, maar verdere actie bleef achterwege. Nagenoeg alle leidende figuren hadden in algemene termen opgeroepen tot meer eenheid in de Friese zuivelindustrie, maar geen van hen had kennelijk kans gezien het rapport *‘De eenheid in de Friese zuivelindustrie’* met enig succes aan de orde te stellen. Het motto *‘no sil de buter jild jilde’*, dat het rapport had meegekregen was mooi bedacht, maar werd niet bewaarheid.

### **Er lag een tijdbom onder de Frico.**

Ondertussen had Hepkema bij de Frico de nodige problematiek te verwerken. Sinds de verwerping van *‘het plan Fresia’* dat gericht was op een gemeenschappelijke exploitatie in Frico-verband was er niets veranderd. En dat betekende dat de interne Frico-problemen niet waren opgelost. Erger, ze traden steeds duidelijker aan het licht. In 1976 wond voorzitter Houtsma er geen doekjes om. De samenwerking binnen de Frico bood onvoldoende mogelijkheden om bestaande en toekomstige problemen op de juiste wijze te kunnen aanpakken. Mechanisatie en automatisering hadden geleid tot specialisatie, waardoor de flexibiliteit binnen het Frico-geheel was verdwenen. Groeiende verschillen tussen de deelgenoten maakten het steeds moeilijker een aanvaardbare verdeling van opbrengsten en kosten te bewerkstelligen. De doelstellingen van de deelgenoten waren niet steeds gelijk gericht met die van de Frico als verkooporganisatie en dat gaf wrijving.

De spanning in de Frico had er zelfs toe geleid dat deelgenoot *‘Opeinde’* de gelederen had verlaten. Door de fusie met *‘Gerkesklooster’* kwam *‘Opeinde’* terecht in het kamp van de zogenaamde *‘vrije’* fabrieken. Daaruit was *‘Rinsumageest’* door aansluiting bij *‘Noord-Oostergo’* verdwenen en had de Frico enige versterking gekregen, maar dat was onvoldoende om het verlies van *‘Opeinde’* te compenseren.

Een en ander betekende, na het verlies van *‘Achlum’*, *‘Tzum’* en de **Zuid-Oost-Hoek**, andermaal een verzwakking van de Frico. Er lag een tijdbom onder de Frico die gemakkelijk zou kunnen ontploffen, als niet spoedig een oplossing voor de moeilijkheden werd gevonden. Als bij geen ander waren de moeilijkheden bekend bij de leden van de kostencommissie. Het bestuur van de Fri-

co verzocht hen om advies en het resultaat was andermaal een suggestie tot integratie van produktie en commercie.’

[193]

### **Een tweede integratieplan ging richting archief.**

Met de ‘Discussienota inzake integratie produktie en commercie in Fricoverband’ ging een bestuursdelegatie samen met de directie op pad om de meningen van de deelgenoten te peilen. Ook nu varieerden deze. In het ene geval kreeg het bestuur het groene licht en was men geporteerd voor het uitwerken van de plannen, zij het dat er kanttekeningen werden gemaakt, in een ander geval was het antwoord “*wij voelen niet voor algehele integratie*”. Soms was men er ook niet van te overtuigen dat de moeilijkheden lagen bij de ‘organisatorische wrijfpunten’, maar werden ‘*de hoofdstedelijke kostenverhogende factoren*’ aangewezen als het kwaad dat moest worden uitgebannen. Er mocht dan over en weer veel begrip zijn geconstateerd voor elkaars standpunten, het resultaat was dat ook dit integratierapport in het archief kon worden opgeborgen. De discussienota werd uiteindelijk door de deelgenoten verworpen en het Frico-bestuur moest maar zien hoe ze uit de impasse zou moeten komen.

Het kon ook nu niet uitblijven, de Frico werd onderwerp van openbare discussie. Ondertussen bleven bestuur en directie zoeken naar mogelijkheden, die in elk geval de resultaten van de Frico ten goede zouden komen en hoe de verhouding met en tussen de deelgenoten zou kunnen worden verbeterd. Nu duidelijk was dat een geïntegreerde structuur waarin de deelgenoten hun zelfstandigheid zouden moeten prijsgeven niet realiseerbaar bleek, moest worden getracht in de bestaande structuur verbetering aan te brengen.

### **Einde van de gemeenschappelijke CCF/Frico directie.**

Er was in deze situatie nog meer duidelijk geworden. De gedachte aan een Friese zuivelvereniging kon men laten varen en over een verdergaande dan de bestaande samenwerking tussen CCF en Frico werd ook niet meer gesproken. Dit zo zijnde, had het weinig zin de gemeenschappelijke directie te handhaven en zou elk van de organisaties gediend zijn met een eigen directie, die zich daaraan volledig zou kunnen wijden.

### **Groeiende tegenstellingen in de zuivelcoöperatie.**

De besturen van CCF en Frico besloten dan ook een einde te maken aan een sinds 1951 bestaande situatie. Hepkema beëindigde in 1978 zijn taak bij de CCF, waar ir. **A. J. Kranendonk** hem opvolgde en Zeilmaker ging zich volledig aan de CCF wijden. Van den Berg was in 1976 met pensioen gegaan. Bij de CCF werd drs. W. M. de Graaf zijn opvolger. **Hepkema kon zijn volledige aandacht aan de Frico geven.** Het was indertijd de gedachte van zijn vader geweest om CCF en Frico door een gemeenschappelijke directie te laten leiden. De beide organisaties zouden dan wel naar elkaar toe groeien, maar ook zijn zoon had, evenals diens voorganger, Ritzema van Ikema, onder de gegeven omstandigheden geen mogelijkheid gehad een integratie van beide toporganisaties te verwezenlijken.

Met een ervaring rijker en een illusie armer verliet hij de CCF. Hij wilde bij die gelegenheid nog wel duidelijk maken dat er in Friesland onvoldoende visie was op de in de toekomst meest doelmatige opzet. “*Door de inspanning van velen*” - aldus de scheidende CCF-directeur - “*is in Friesland een efficiënte en goed werkende zuivelindustrie opgebouwd, waar velen met jaloerse ogen naar kijken. Het cement van dit bouwsel is de samenwerking van hun coöperatieve organi-*

*satie, van duizenden individuele ondernemers*”. Hij wees echter op groeiende tegenstellingen en waarschuwde ervoor dat men zich in Friesland niet moest blind staren op de voorsprong die de provincie ten opzichte van andere gebieden had.

### **De Frico bleef zoeken naar de juiste koers.**

De voorsprong zou wel eens verloren kunnen gaan wanneer men bleef weigeren om indringend te bestuderen hoe men zich gezamenlijk optimaal en marktgericht zou moeten opstellen en hoe dit verwezenlijkt zou moeten worden. Met deze filosofie bleef Hepkema bij de Frico bezig om te trachten verbeteringen in de onderlinge verhoudingen te scheppen.

Met een ‘*Rapport Frico 1980*’ werd een [194] aantal ideeën ontwikkeld en werden suggesties gedaan, die met behoud van de zelfstandigheid van de deelgenoten gericht waren op een beter samspel, een meer in onderling overleg te voeren beleid en op overdracht van werkzaamheden naar deelgenoten.

Maar niet alleen in de eigen kring werd naar mogelijkheden gezocht om de positie van de Frico te versterken. De zuivelsituatie als geheel gaf voldoende aanleiding om te onderzoeken of samenwerking met andere organisaties zinvol zou kunnen zijn. Het EEG-zuivelbeleid begon te wankelen en het moest worden betwijfeld of ook in de toekomst daarvan voldoende steun en marktordening kon worden verwacht. Het was te verwachten, dat men voor de opbrengst van de produkten meer en meer op eigen kracht in de markt aangewezen zou zijn. Hoe groter de organisatie, hoe groter de marktinvoed, vooral wanneer daardoor te verwachten onderlinge concurrentie werd uitgeschakeld. Vanuit een groter geheel zou met een omvangrijk en gevarieerd aanbod op basis van een flexibel productiebeleid beter op de marktontwikkelingen kunnen worden ingespeeld.

De technische ontwikkeling wees al evenzeer in de richting van grotere hoeveelheden. De op handen zijnde automatisering zou bij die hoeveelheden gemakkelijker rendabel zijn te maken dan bij een beperkte omvang. En dat gold evenzeer voor andere kostensoorten, zoals die van verkoop en research.

### **Het noordelijke circuit werd gesloten.**

Deze en andere overwegingen waren voor een belangrijk deel niet nieuw. Ze konden worden gevonden in rapporten en nota’s die dezelfde richting hadden aangewezen, maar die tot nu toe niet gerealiseerd werden. Het was al weer ruim tien jaar geleden dat over noordelijke integratie werd gesproken. Kennelijk had de tijd zijn werk gedaan, want in 1978 kwam er grensoverschrijdend nieuws. Contacten tussen Friesland en Drenthe leken perspectief te bieden. De coöperatieve organisaties Frico, CCF en DOMO konden, wat betreft de produkten, goed op elkaar aansluiten en gezien de reeds bestaande verbindingen tussen CCF en DOMO, zowel in het binnen- als in het buitenland, was er alles voor te zeggen het noordelijk circuit te sluiten. De oplossing werd gevonden via het deelgenootschap van de **DOMO groep bij CCF en Frico**. Zo had Frico 1980 nog een geheel andere betekenis gekregen en was uiteindelijk dan toch een verbinding tussen CCF en DOMO tot stand gekomen.

Helaas had Frico-voorzitter Houtsma het uiteindelijke resultaat niet meer kunnen meemaken. Hij was begin 1979 overleden. Hij had zich veel moeite gegeven om de spanningen weg te nemen en de Frico op een nieuwe koers te brengen. Zijn opvolger werd G. de Jong te Akkrum, die moest proberen deze koers te volgen.

Zo kon dan ook voor de zuivel bij het begin van de jaren tachtig van een zekere afronding worden gesproken. Het noorden nam daarbij een positie in naast de blokken die reeds in de Nederlandse zuivel tot stand waren gekomen.

### **Blokvorming in andere provincies.**

In **Zuid-Nederland** was in **1979** de totale integratie van de Zuid-Nederlandse Melkindustrie (**DMV**) en de Coöperatieve Zuivelvereniging '**Campina**' tot stand gekomen. In '**DMV/Campina**' waren sindsdien alle zuidelijke industriële en commerciële zuivelactiviteiten ondergebracht. Twee jaar eerder was door een fusie van '**CMC/Melkunie**' en de '**CV Noord-Holland**' een soortgelijke situatie ontstaan in het westen van het land. In het oosten was '**Coberco**' als groeiende organisatie bezig de melk te verwerken van de meeste veehouders in Gelderland en Overijssel.

Het noordelijk zuivelpatroon leek geenszins op hetgeen in jarenlange studies aan gedachten en concepten was ontwikkeld, althans wat de provincie Friesland betreft. Die waren steeds gericht geweest op een provinciale **[195]** integratie, die het startpunt zou moeten zijn voor een interprovinciale samenwerking. **Nu bleek, dat als het niet kon zoals het zou moeten, het maar moest zoals het kon.** Voor de Frico ontstonden mogelijkheden tot versterking in de consumptiemelksector en coördinatie in de poedersector door de intrede van de DOMO. Deze bracht voorts een welkome aanvulling van de kaasafzet mogelijkheden. Voor de CCF betekende de Drentse organisatie een vaste leverancier van melk en derhalve een versteviging van de grondstofpositie.

### **Verdere internationalisatie van de CCF.**

Eerder was dat ook het geval geweest door een deelneming in een Duits bedrijf '**Milchwerke Wöhrmann und Sohn**' te Appeldorn in WestDuitsland, waarmee overigens reeds contacten bestonden. Nog verder ging de CCF de weg op van de internationalisatie door de overname van een fabriek voor recombined milk van het Amerikaanse 'Foremost' op Java. Zulks samen met de DOMO en de Indonesische partner 'Mantrust', die ook partners waren in de reeds sinds 1970 bestaande onderneming 'PT Friesche Vlag Indonesia'. De volledige overname van het 'Sweden Freezer'-bedrijf in Seattle (USA) door de deelneming tot honderd procent uit te breiden, was ook een teken dat de CCF internationaal zijn steunpunten bleef zoeken en versterken. Daartegenover stond, dat men niet schroomde activiteiten af te stoten indien deze als niet passend werden beschouwd in het totale ondernemingsgebeuren, dan wel de resultaten niet aan de verwachtingen beantwoordden.

Zo werd in 1974 het tienjarig beschermheerschap van de firma '**Bijlenga**' door de CCF beëindigd. In samenwerking met de Zuivelbond had het bedrijf belangrijke resultaten geboekt op het gebied van de mechanisatie van de kaasbereiding. Toen dat werk als geëindigd kon worden beschouwd en de continuïteit van het bedrijf gewaarborgd leek, werd 'Bijlenga' in 1974 verkocht aan **Alfa Laval**.

**[196]** Tegenvallende resultaten waren er de oorzaak van dat een aantal nevenactiviteiten, in de jaren zestig of kort daarvoor aangevat ter versterking van de marktpositie, werd beëindigd.

### **In de sector speciaalproducten begon de CCF te reorganiseren.**

Dat was het geval geweest met de produktie en verkoop van de aardappelchips onder het merk '**Crespa**', dat enkele jaren na de start in een zware concurrentiestrijd het onderspit moest delven. In de frisdrankensector hield men het langer vol, maar ook wat betreft de **Rivella** en andere frisdranken moest men in 1978 tot de conclusie komen dat de zware prijsconcurrentie, de gestelde

gezondheidseisen en de bestaande overcapaciteit in de frisdrankenindustrie, het onverstandig maakten om het nevenbedrijf in Wolvega voort te zetten. Na ruim twintig jaar gewerkt te hebben werd de Rivella-fabriek gesloten.

-----

[202]

### **Nieuw elan bij de Frico.**

Inde zuivelcoöperatie was bij het **begin van de jaren tachtig**, zo leek het althans voor de buitenstaander, organisatorisch een zekere rust ingetreden. De contacten met Drenthe hadden geleid tot aansluiting van de DOMO bij Frico en CCF en het lidmaatschap van de Bond lag in de bedding.

Met name de DOMO-deelneming gaf de Frico nieuw elan. Na het uittreden van een aantal deelgenoten kreeg men compensatie uit Drenthe van de verloren gegane aanvoer. Hieruit putte men aan de Snekertrekweg moed om nieuwe wegen in te slaan. Naast een centrale opslag van kaas werd gekozen voor decentrale distributie en er werd gezocht naar mogelijkheden om het assortiment te verbreden. In dat kader paste ook de overname van de fabriek te Donkerbroek met ingang van **1981**. Geleidelijk was het duidelijk geworden dat de Frico opslagruimten waren verouderd en dat er aanpassing aan nieuwe technieken van opslag en verzorging moest plaatsvinden.

### **Verhuizing naar de Hemrikpolder.**

Er werden plannen gemaakt voor verplaatsing van het bedrijf naar het industrieterrein 'De Hemrik', waar een nieuw kaasopslag- en verwerkingsbedrijf zou verrijzen. Maar ondanks aanpassingen en vernieuwingen en wijzigingen in het commercieel beleid was de organisatorische structuur van de Frico nog dezelfde, met alle bezwaren van dien. Andermaal nam het bestuur eind 1980 het besluit een poging te doen hierin verandering te brengen. ***Met de toetreding van de DOMO tot de Frico, die beperkt was tot kaas en boter, was de intentie uitgesproken om in een periode van drie jaar te komen tot een samenwerking op het gehele terrein van activiteiten.*** Mede tegen de achtergrond van die intentie werd opnieuw een structuurcommissie aan het werk gezet.<sup>24</sup>

### **Een nieuwe structuurcommissie.**

Deze commissie kwam, hoe kan het anders, met nagenoeg dezelfde argumenten voor een structuurwijziging, die reeds eerder in het kader van het Fresiaplan en de integratienota van de kostencommissie waren opgesomd. De afstemming van produktie en afzet moest worden verbeterd. De flexibiliteit in de produktie van diverse soorten moest worden verhoogd. Door een centraal beheer zou bij de melkbestemming, de produktie en de investeringen doelmatiger kunnen worden gewerkt en zou het kostbare afrekensysteem kunnen vervallen. Deze overwegingen leidden in de richting van een geïntegreerde ondernemingsvorm en een gemeenschappelijke [205] exploitatie-overeenkomst tussen de deelgenoten met een daarop gebaseerde organisatiestructuur.

Bij het slaan van de eerste paal voor het nieuwe Fricocomplex in de Hemrikpolder had voorzitter De Jong er nog eens op aangedrongen dat er in Friesland besluiten moesten vallen om met ontwikkelingen elders in de pas te blijven.

24 De commissie bestond uit: G. de Jong, Akkrum, mr. G. F. Hepkema, Leeuwarden, W Kranenburg, Wolvega, drs. S. Meihuizen, Beilen, R. Posthumus, Dokkum, H. Westenbrink, Steenwijk en B. de Boer, Makkinga.

*“Er voltrekken zich” - aldus De Jong - “organisatorische veranderingen in de rest van ons land. Er ontstaan daar grote geïntegreerde zuivelondernemingen, die geduchte tegenstanders van de verdeelde noordelijke coöperatieve zuivelindustrie worden”.* De **gehele noordelijke coöperatieve zuivel** zou zich moeten beraden op welke wijze zij mettertijd zou kunnen uitgroeien tot een krachtig eensgezind optredend noordelijk zuivelblok.

### **Obstakels op de weg naar eenheid.**

Overigens was De Jong zich terdege bewust van de obstakels die zich bevonden op de weg naar eenheid in de Friese zuivel. **Begin 1982** behandelde hij samen met zijn collega voorzitter van de Zuivelbond, S. J. Boersma, dat onderwerp op een vergadering van de Friese Maatschappij afdeling Warga-Wartena. En bij die gelegenheid bleek nog eens weer hoe moeilijk het was die eenheid te realiseren. Boersma was er in geslaagd de voorzitters van alle zuivelverenigingen aan één tafel te krijgen en een commissie van Frico en niet-Frico-fabrieken te formeren. De commissie kwam één keer bijeen en trok de conclusie ‘dat er onvoldoende aanknopingspunten waren voor een volgende vergadering’.

Met die ervaring was ook De Jong de mening toegedaan dat het weinig realistisch was te verwachten dat er op korte termijn één Friese zuivelorganisatie zou komen. Hij richtte zijn aandacht op een structuurwijziging van de Frico, die kans van slagen leek te hebben.

### **Frico-integratie een feit.**

Eind 1982 kwam het grote nieuws. **De DOMO, Frico en Fricodeelgenoten** gingen met ingang van **1983** een economische eenheid vormen met gezamenlijke exploitatie van alle fabrieken onder de naam Coöperatieve Melkproduktenbedrijven ‘**Noord-Nederland**’. Aan deze nieuwe toporganisatie werden de fabrieken overgedragen en de verenigingen, waarvan de veehouders lid waren, werden deelgenoten. Alle aangesloten veehouders gingen voortaan dezelfde melkprijs ontvangen. De nieuwe organisatie kreeg een bestuur uitsluitend bestaande uit boeren en een nieuwe directie onder leiding van drs. **S. W Meihuizen**.<sup>25</sup>

### **De ‘Noord-Nederland’ een nieuwe start.**

Frico-directeur Hepkema was nog in sterke mate betrokken geweest bij de voorbereiding van de ‘Noord-Nederland’, maar was in 1982 met pensioen gegaan en opgevolgd door ir. B. Bijvoet. Met de totstandkoming van de ‘Noord-Nederland’ was in Friesland een nieuwe zuivelsituatie ontstaan. Naast deze nieuwe organisatie bestonden er drie zuivelorganisaties, namelijk ‘**Twee Provinciën**’, ‘**De Zuid-Oost-Hoek**’ en ‘**De Goede Verwachting**’, alsmede de zelfstandig gebleven fabriek ‘**Huisternoord**’ te Oudwoude.

### **De CSK. In een nieuwe fabriek.**

Behalve de Frico was er in dezelfde periode nog een organisatie die zijn vestigingsplaats buiten de stad zocht. Dat was de **Coöperatieve Stremsel en Kleurselfabriek (CSK)**, die vanaf de Emmakade eveneens naar de Hemrikpolder verhuisde. Het groter wordende assortiment van producten eiste een uitbreiding van de produktieruimten en in 1980 werd het besluit genomen daarvoor een nieuwe fabriek te bouwen, die in 1982 officieel werd geopend. Voor één van haar produkten

---

25 Coöperatieve Melkproduktenbedrijven ‘Noord-Nederland’ kreeg als A-leden de Frico-deelgenoten: ‘De Foarutgong’ te Dokkum, ‘Het Klaverblad’ te Donkerbroek, ‘De Eendracht’ te Makkinga, ‘De Torenmeter’ te Oldeboorn, ‘Novac’ te Tuk, ‘Mid-Fryslân’ te Warga, ‘De Takomst’ te Wolvega en ‘DOMO-Bedum’ te Beilen. B-leden werden veehouders als rechtstreeks lid van ‘Noord-Nederland’.

had de Stremselfabriek reeds produktiemogelijkheden elders gevonden. Contacten met het Nederlands Instituut voor Zuivelonderzoek (NIZO) leidden in 1975 tot het beschikbaar stellen van financiële middelen door de CSK voor de bouw van een produktielijn bij het NIZO proefbedrijf [207] in Ede voor de fabricage van zuurselconcentraat, een belangrijke hulpstof bij de kaasbereiding.

### **Conflict met EEG-commissie.**

Behalve de huisvestingsproblematiek kreeg de CSK, sinds 1976 onder voorzitterschap van M. Beetstra, directeur van 'De Goede Verwachting', te maken met een probleem van geheel andere aard. Mede als gevolg van de hoge kwaliteit van haar produkten had de CSK zich een sterke marktpositie weten te verwerven, zowel in het coöperatieve kamp als daarbuiten. Dat had de aandacht getrokken van de Europese Commissie van de EEG. Deze had kennelijk moeite met de leidende positie van het Stremselbedrijf en was van mening dat de voor de leden bestaande verplichte afname en het uitreegeld een verhindering vormden om met anderen zaken te doen. Deze statutaire bepalingen, overigens wezenlijke kenmerken van een coöperatieve vereniging, werden in strijd met de kartelwetgeving geacht en zouden concurrentieverstorend werken. Lange procedures leidden tenslotte naar het Hof van Justitie in Luxemburg, dat de 'Commissie' in het gelijk stelde en de CSK dwong de statuten aan te passen. Maar ondanks gewijzigde statuten kon directeur G. Spelde het werk voor de Nederlandse zuivel met een moderne fabriek voortzetten. Hij kreeg in 1985 een nieuwe voorzitter in de persoon van R. J. Sijtsma, directeur van de 'Twee Provinciën'.

### **Spanningen in de Zuivelbond.**

Behalve in de Hemrikpolder waren er tussen 1975 en 1985 in de Friese zuivelcoöperatie meer bouwactiviteiten. De Bond van Coöperatieve Zuivelfabrieken besloot in 1977 tot uitbreiding van kantoor en laboratorium in aansluiting op het bestaande Bondsgebouw. Wel was de vraag gerezen of een dergelijke investering wel passend was bij een mogelijk op handen zijnde samenwerking van de zuivelorganisaties, maar deze vraag werd bevestigend beantwoord. Hoe de organisatorische toekomst er ook uit zou zien, de taken van de Bond zouden in elk geval moeten worden uitgevoerd, zo was de gedachte. En bovendien leek het er op dat moment niet op dat er organisatorisch spoedig veel zou veranderen. Daarvoor waren de onderlinge verhoudingen te veel verstart en vertroebeld. Dat bleef in het Bondsgebouw uiteraard niet onopgemerkt. Erger, de Zuivelbond kreeg er mee te maken en het dreigde haar positie aan te tasten.

Deze was overigens toch al veranderd. In een periode met een groot aantal kleine fabrieken kon de taakvervulling een geheel andere zijn dan bij een klein aantal grote productieondernemingen, die voor een deel in eigen behoefte waren gaan voorzien en naar eigen inzichten waren gaan handelen. Steeds minder bleek men bereid de kosten van het gemeenschappelijk apparaat op basis van een omslagstelsel over alle melk te aanvaarden. Het aloude coöperatieve beginsel 'één voor allen, allen voor één' kwam in strijd met de ontstane werkelijkheid. Voorts deed het samengaan van DOMO en Frico de vraag rijzen, welke consequenties dat voor de Bond zou hebben. Voorzitter Boersma stak de waarschuwende vinger op en toonde zich teleurgesteld over het feit dat binnen de Bond de onderlinge verhoudingen verslechterden en zich zelfs leken te verscherpen.

Dat werd er bepaald niet beter op toen een samenwerking tussen de Coöperatieve Zuivelindustrie 'Oost-Groningen' te Winschoten en de eerder uit de Frico getreden 'ZuidOost-Hoek' bij de Frico-DOMO-groep niet in goede aarde viel. Het conflict over deze zaak spitste zich eind 1980 toe

in de CCF deelgenotenvergadering, die statutair met de fusie tussen beide zuivelverenigingen diende in te stemmen.

‘Winschoten’ werd niet in de CCF-gelederen toegelaten en bij de Zuivelbond werd de aanvraag voor het lidmaatschap eveneens ter zijde gelegd.

‘De Zuid-Oost-Hoek’ kon de fusie niet realiseren en nam zijn toevlucht **[208]** tot een **samenwerkingsovereenkomst met ‘Winschoten’** op grond waarvan de melk uit Groningen in exploitatie werd genomen. Het was voor CCF-voorzitter Wietsma niet een van de meest aangename deelgenotenvergaderingen in zijn voorzittersperiode, waarin hij ook veel hoogtepunten had meegeemaakt. Het einde van zijn CCF-periode kwam in 1982, toen hij werd opgevolgd door A. W van der Zijpp te Rottum.

De Zuivelbond moest zich ondertussen gaan bezinnen op zijn positie. De gemeenschappelijke exploitatie in Frico-DOMO-verband zou een niet onbeduidende inperking van werkzaamheden gaan inhouden, aangezien de ‘**Noord-Nederland**’ werkzaamheden die door de Bond werden vericht in eigen beheer wenste te nemen. Met ingang van **1984 werd de DOMO lid van de Bond**, die moest **[209]** trachten in de gewijzigde organisatorische structuur een nieuwe vorm te vinden. Voor secretaris De Graaf was de afsluiting van zijn loopbaan geenszins gemakkelijk. In 1984 droeg hij zijn taak over aan mr. Drs. H. H. Smit.

### **Bouwactiviteiten, productieorganisatie en internationalisatie bij CCF.**

De CCF mocht dan te maken hebben gehad met de verscherpte onderlinge verhoudingen en het probleem Frico – niet-Frico, maar dat verhinderde geenszins de voortgaande ontwikkeling van het condensbedrijf. Daarin paste voor **1982** en volgende jaren een omvangrijk investeringsplan dat volledige nieuwbouw en inrichting van een bussenvulfabriek, alsmede een uitbreiding en herinrichting van de bussenfabricage behelsde. Redenen daartoe vormden de nog steeds toenemende afzet van ongesuikerde condens, een noodzakelijke **[209]** verbetering van werkomstandigheden en de introductie van een nieuw type bus. Sinds de officiële opening van het complex ‘Blikmelk-Zuid’ in 1985 verdween de afkorting CCF als beeldmerk en ging de Condensfabriek zich presenteren als ‘**ccFriesland**’.

In 1982 moesten bestuur en directie van de CCF nog een belangrijk besluit, overigens van geheel andere aard, nemen. Dat betrof de sector speciaal-producten. Men moest tot de conclusie komen dat deze inmiddels sterk uitgebreide, maar als geheel geenszins rendabele sector, gereorganiseerd diende te worden en voor een deel moest worden afgestoten. Een poging tot verdere internationalisatie kwam de CCF duur te staan.

Om te proberen vaste voet in Noord-Amerika te krijgen en ervaring op te doen met een filtratie-procédé voor wei werd deelgenomen in een Canadese weifabriek ‘Sodispro’. Door verschillende omstandigheden slaagde men niet met het project, waaruit de CCF zich met een aanmerkelijk verlies moest terugtrekken. Een illusie armer, maar wel rijker aan ervaringen met betrekking tot het onttrekken van eiwitten uit wei middels filtratie. Proefnemingen op basis van deze techniek werden in Leeuwarden ter hand genomen. Het Canadese avontuur mocht dan mislukt zijn, het kon de CCF niet afbrengen van een voorgenomen beleid tot verdere internationalisatie en risicospreiding met meer producten en markten.

Een gelegenheid daartoe deed zich voor in 1983 via reeds bestaande contacten met ‘Foremost’, behorend tot een Amerikaans concern Mc. Kesson Corp. Deze onderneming wenste haar zuivel-

divisie af te stoten en de CCF was gegadigde. Na een intensief onderzoek over de positie van de betreffende bedrijven werd besloten aan de deelgenoten voor te stellen een zevental fabrieken over te nemen, gevestigd in Thailand, Taiwan, Japan, Saudi-Arabië, Nigeria, Libanon en op het eiland Guam, [211] alsmede een handelskantoor te Rotterdam.

Dit kantoor, waarmee de DOMO handelsrelaties onderhield, zou worden overgedragen aan 'Noord-Nederland'.

Met de voorgenomen transactie werd andermaal tot uitdrukking gebracht dat de belangen van de veehouders in het noorden des lands in de wereldzuivelmarkt liggen. Hun vertegenwoordigers kregen een uitvoerige toelichting. Eind 1983 was het desbetreffende voorstel in de CCF-deelgenotenvergadering aan de orde en kon voorzitter Van der Zijpp vaststellen dat het de instemming had. Hij kon de afwikkeling van het ongetwijfeld historische besluit nog grotendeels als voorzitter meemaken, maar in 1985 kwam het einde van zijn zittingsperiode. In hetzelfde jaar was dat ook het geval bij de CAF. Zijn opvolger werd daar H. J. Bierma te St. Jacobiparochie en bij de CCF werd zijn taak overgenomen door B. P de Boer te Stiens.

---

## REGISTER VAN ZUIVELCOÖPERATIES

(zie voor nadere bijzonderheden de in de registers van plaatsen en bedrijven, organisaties en instellingen genoemde bladzijden)

In 1945 bestaande en nadien opgerichte zuivelcoöperaties met jaar van oprichting en opheffing. Als jaar van opheffing is vermeld, het jaar waarin de produktie werd beëindigd, dan wel de genoemde vereniging werd opgeheven.

	Namen	Oprichting	Opheffing	Onderdeel van
1.	Achlum	1888	1971	
2.	Akkerwoude	1899	1969	
3.	Akkrum	1897	1970	
4.	Akmarijp	1896	1968	
5.	Balk	1897		'De Goede Verwachting'
6.	Bartlehiem	1893	1957	
7.	Bergum	1902		'Noord-Nederland'
8.	Betterwird (Dokkum)	1898		'Noord-Nederland'
9.	Birdaard	1897	1965	
10.	Bontebok	1898	1968	
11.	Boornbergum	1903	1967	
12.	'Concordia'	1965	1968	
13.	Deinum	1892	1951	
14.	Delfstrahuizen	1899	1965	
15.	Dokkumer Nieuwe Zijlen	1891	1947	
16.	Donkerbroek	1902		'Noord-Nederland'
17.	Dronrijp	1891		'Noord-Nederland'
18.	Ee	1888	1978	
19.	Elsloo	1898		'De Zuid-Oost-Hoek'
20.	Foarutgong', 'De	1964		'Noord-Nederland'
21.	Formerum	1896	1975	
22.	'Fresia'	1963	1972	
23.	Garijp	1893	1966	
24.	Gerkesklooster	1900		'Twee Provinciën'
25.	Giekerk	1896	1977	
26.	'Gorredijk e.o.'	1963	1966	
27.	Grouw	1896	1964	
28.	Haskerhorne	1898	1970	
29.	Haulerwijk (Waskemeer)	1902	1969	
30.	Heeg	1900		'De Goede Verwachting'
31.	Hemelum	1896	1970	
32.	Hollum (Ameland)	1904	1977	
33.	Iendracht', 'De	1954	1968	
34.	Jelsum	1891	1956	
35.	Jubbega	1903	1968	
36.	Koudum	1898	1968	
37.	Langezwaag	1902	1963	
38.	Langweer	1908	1956	
39.	Leeuwarden	1896	1975	
40.	Luinjeberd	1901	1963	
41.	Maatschap', 'De	1962	1969	
42.	Makkinga	1894	1984	
43.	Marrum	1891	1980	

44.	Marssum	1897	1966	
45.	't Meer	1907	1961	
46.	'Mei-Inoar Ien'	1966	1969	
47.	'Mid-Fryslân'	1965		'Noord-Nederland'
48.	Morra-Lioessens	1914	1973	
49.	Munnekeburen	1896	1970	
50.	St. Nicolaasga	1911		'Noord-Nederland'
51.	'Noord-Nederland'	1982		
52.	'Noord-Oostergo'	1966	1978	
53.	'Novae'	1953		'Noord-Nederland'
54.	Oldeberkoop	1896	1977	
55.	Oldeboorn	1899	1979	'Noord-Nederland' (melkleveranciers vereniging 'De Torenmeter')
56.	Olterterp	1893		'De Zuid-Oost-Hoek'
57.	Oosterend	1897	1964	
58.	Oosterwolde	1889		'De Zuid-Oost-Hoek'
59.	Oosterzee	1903		'Noord-Nederland'
60.	Oosthem	1901	1963	
61.	Opeinde	1892	1984	
62.	Oudega (Sm.)	1900	1966	
63.	Oudeschoot	1900	1963	
64.	Oudwoude	1899		
65.	Rinsumageest	1901	1976	
66.	Roordahuizum	1890	1965	
67.	Scharnegoutum	1897	1972	
68.	Schiermonnikoog	1936	1973	
69.	Sexbierum	1888	1962	
70.	Steggerda	1907	1979	
71.	Stiens 1	887	1963	
72.	Sybrandaburen	1891	1974	
73.	Takomst', 'De	1962		'Noord-Nederland'
74.	Terpen', 'De	1964	1969	
75.	Terwispeel	1897	1970	
76.	'Twee Provinciën'	1968		
77.	Twijzel	1898	1974	
78.	Tijnje	1916	1971	
79.	Tzum	1897	1974	
80.	Uitwellingerga	1903	1965	
81.	Warns	1899	1964	
82.	Wartena	1898	1965	
83.	Weidum	1893	1970	
84.	Wieuwerd	1897	1964	
85.	Wirdum	1891	1965	
86.	Witmarsum	1896	1966	
87.	Wolvega	1914		'Noord-Nederland'
88.	Wommels	1893		'Noord-Nederland'
89.	Workum	1900		'De Goede Verwachting'
90.	Woudsend	1902	1964	
91.	Wijnjeterp	1903	1967	
92.	'De Zuid-Oost-Hoek',	1962		
93.	Zurich	1887	1955	

## Trefwoordenregister

Achlum.....	72p., 81, 90
Akkerwoude.....	61, 90
Akkrum.....	48, 50, 53, 56, 62, 83, 90
Akmarijp.....	56, 62
Alfa Laval.....	84
Algera A.G.....	66, 78, 80
Anema M.....	13, 25
Bakkeveen.....	23, 35, 49
Balk.....	52, 62, 90
Bartlehiem.....	43, 65, 90
Bedum.....	58, 68
Bekius J.....	14
Benedictus A.J.....	47, 53, 79
Bergum.....	47, 53, 62, 64, 90
Berkelstroom.....	41, 58
Berlikum.....	36, 38, 50
Betterwird.....	61, 65, 90
Bierma drs. J.....	23
Bijlenga.....	33, 56, 84
Birdaard.....	16, 61, 65, 90
Blokzijk.....	29p., 42, 62
Boersma S.J.....	81, 86p.
Bolwerk.....	14p., 20, 23, 40, 54p., 74, 80
Bontebok.....	62p., 90
Boornbergum.....	16, 61, 90
Brabant.....	38, 43
Brabantse Bond.....	17
Campina.....	41, 84
CBTB.....	26, 70p.
CCF.....	5p., 9, 14, 18, 24p., 29p., 36pp., 42, 49pp., 54, 56, 59pp., 66pp., 73pp., 77pp., 81pp., 88p.
CCGO (Deventer).....	38, 41, 58, 60, 67, 69
Centrale Melkinrichting (Warga).....	72
CMC/Melkunie.....	77, 84
Coberco.....	58, 68, 77, 84
Comego.....	41, 58
Concordia.....	61, 90
Coöperatieve Vereniging Zuid-Nederlandse Zuivelbond = CZNZ.....	16
CSK.....	6, 30, 86p.
CZNZ.....	16, 41p., 48, 59
De Drie Provinciën.....	61
De Goede Verwachting.....	50, 53, 56, 61, 72p., 86p., 90p.
De Graaf drs. W.M.....	82
De Graaf Ir. A.W.....	78, 88

De Iendracht.....	29
De Maatschap.....	50, 53, 61
De Ommelanden.....	37, 60
De Takomst.....	50, 53, 61pp., 70, 72, 80
De Terpen.....	53, 61p.
De Torenmeter.....	62, 91
De Wilp (Gr.).....	30
De Zuid-Oost-Hoek.....	47, 50, 61p., 73, 81, 86, 88, 90p.
Deinum.....	30, 90
Delfstrahuizen.....	62, 64, 90
Dokkum.....	36, 90
Dokkumer Nieuwe-Zijlen.....	16, 30
Dokter F.G.....	14
DOMO.....	37, 41, 58, 60, 67, 69, 83pp.
DOMO-Bedum.....	68p., 77, 86
Doniawerstal.....	29
Donkerbroek.....	64, 85, 90
Drenthe.....	23, 29, 41, 48, 58, 60, 68, 77, 83, 85
Dronrijp.....	8, 22, 47, 50, 90
Ee.....	72, 90
Eiwitonderzoek.....	33
Elsloo.....	16, 47, 50, 90
Eriks K.....	14, 24
filtratieprocédé.....	88
FNZ.....	15, 17, 30, 42, 59, 68, 76
Foarutgong.....	53, 62, 72, 90
Formerum.....	72, 90
Fresia.....	53, 61, 72, 74p., 77, 81, 85, 90
Frico.....	5, 7, 9, 11, 14p., 18, 24pp., 29p., 38pp., 42, 48, 50pp., 59pp., 67pp.
Frietema Dr. H.J.....	11, 14, 22p., 46
Frisia.....	74
Garijp.....	47, 53, 62, 64p., 90
Gelderland-Overijssel.....	77
Geluk J.A.....	15
Gerkesklooster.....	61, 72, 81, 90
Giekerk.....	26, 72, 79, 90
Gorredijk e.o.....	53, 61, 90
GOZ.....	60
Grijpskerk.....	61, 72
Groningen.....	29p., 37, 43, 53, 60, 77, 87p.
Grouw.....	12, 41, 48, 50, 53, 62, 81, 90
Haisma S.....	14
Haisma Tj.....	14
Harich.....	12
Hartmans Ir. S.....	16
Haskerhorne.....	47, 50, 63, 90
Haule.....	64

Haulerwijk.....	90
Heeg.....	52p., 56, 63, 90
Heida A.F.....	24pp., 40, 46p., 55, 63p., 70
Hemelum.....	53, 61, 90
Hemrik.....	85pp.
Hepkema mr. G.H.....	81pp., 86
Hepkema S.....	6, 9p., 14, 24p., 78p.
Hollum.....	16, 72, 90
ILC.....	16
Jansma.....	21
Jelsum.....	90
Jubbega.....	62, 90
Keestra Ir. J.J.....	12, 33
Kooistra H.E.....	70
Kooistra Ir. Y.....	79
Kooistra U.....	7, 10p., 14, 52
Koudum.....	52, 61, 90
kringvergadering.....	16, 34p., 54, 68
Kuinre.....	36
Kuperus Dr. R.....	12pp., 20, 22
Kuperus N.R.....	12
Langezwaag.....	53, 61, 63, 90
Langweer.....	29, 43, 63, 90
Leeuwarden.....	5, 10, 26, 30p., 33, 35p., 41pp., 55p., 63p., 66, 70, 73, 88, 90
Leeuwarder Melkinrichting = LMI.....	41
Lijempf N.V.....	36pp., 67
Limburg.....	16
LMI.....	41p., 53, 72
Luinjeberd.....	47, 50, 53, 63, 90
Makkinga.....	4, 90
Marrum.....	64p., 90
Marshall-hulp.....	18
Marssum.....	5, 16, 30, 47, 50, 91
Mei-Inoar Ien.....	61, 91
Meihuizen S.M.....	86
melkmachine.....	8, 44, 46, 55
Mid-Fryslán.....	50, 62, 91
Moons L.M.....	25, 69, 74, 78p.
Morra-Lioessens.....	61, 91
Munnekeburen.....	25, 29, 42, 91
Nijholt S.....	7pp., 14, 24p.
NoordOostergo.....	72
Noord-Brabant.....	16
Noord-Holland.....	17, 29, 42p., 48, 58, 77, 84
Noord-Nederland.....	86, 88pp.
Noord-Oostergo.....	61, 72, 81, 91
NOVAC.....	29p., 42p., 50, 61p.

Okma B.K.....	25
Oldeberkoop.....	4p., 16, 19, 25, 72, 91
Oldeboorn.....	16, 62, 91
Olterterp.....	61, 91
Oost-Brabant.....	48
Oost-Nederland.....	48
Oosterend.....	53, 91
Oosterhof.....	56
Oosterhof P.....	66, 70, 74, 77p.
Oosterwolde.....	47, 50, 64, 91
Oosterzee.....	16, 29, 91
Oosthem.....	50, 52, 55p.
Opeinde.....	47, 53, 62, 70, 72, 81, 91
Oudega.....	62, 91
Oudeschoot.....	8, 27, 33, 47, 50, 53, 63, 91
Oudwoude.....	91
Rinsumageest.....	61, 72, 81, 91
Ritzema van Ikema J.B.....	25, 36, 38p., 47, 69, 78, 82
Rivella.....	37, 84p.
Rodenhuis G.....	14
Roordahuizum.....	26, 41, 47, 50, 53, 62, 91
Scharnegoutum.....	53, 63, 91
Schiermonnikoog.....	72, 91
Sexbierum.....	47, 50, 91
Sijbrandaburen.....	72
Sloten.....	36pp., 60
Sneek.....	63, 81
Speculatieve zuivelindustrie.....	20
St. Nicolaasga.....	29, 43, 52, 62p., 91
Stallinga Ir. P.....	7, 14p., 21p., 24, 27, 36, 40, 42, 46pp., 51p., 54, 59, 61, 63, 71, 74, 76, 78
Steenwijkerwold.....	36
Steggerda.....	72, 91
Stellingwerf.....	19
Stiens.....	53, 64, 89, 91
Stremselfabriek.....	14, 30, 87
Sybrandaburen.....	63, 91
t Meer.....	47, 63, 91
Tamminga B.....	14, 49, 52, 64, 66
Tamminga Y.K.....	26
Terwispel.....	16, 20, 53, 61, 91
Tijnje.....	62, 72, 91
topcoöperaties.....	59, 66
Tuk.....	61p.
Twee Provinciën.....	61, 72, 86p., 90p.
Twijzel.....	53, 62, 91
Tzum.....	72p., 81, 91
Uitwellingerga.....	52, 62p., 91

Van Stuijvenberg.....	23
Veeman R.....	13, 21
VVZM.....	39
Warga.....	9p., 30, 38, 41p., 48, 50, 53, 55p., 62, 72, 86
Warns.....	52, 55, 91
Wartena.....	47, 50, 53, 62, 86, 91
Waskemeer.....	62, 90
Wassenaar J.N.....	15, 21, 25
Weidum.....	30, 34, 52, 61, 91
West-Nederland.....	77
Wieuwerd.....	53, 91
Wijnjeterp.....	62, 91
Winsum.....	7
Wirdum.....	11, 16, 41, 50, 53, 56, 62, 91
Witmarsum.....	62, 91
Wöhrmann.....	84
Wolvega.....	9, 13, 25, 30, 36p., 40, 53, 64, 67, 85, 91
Wommels.....	53, 91
Workum.....	16, 36, 50, 52p., 55p., 91
Woudsend.....	8, 52p., 91
Zeilmaker G.....	78p., 82
ZEV.....	38
Zuid-Nederland.....	16, 77
Zurich.....	43, 91

