

Minderhoud en Coöp. commentaar AZB 1929

bron: AZB Weekblad van 2 aug. blz. 257 / 9 aug. blz. 265 en 25 aug. 1929 blz. 282
Spelling iets aangepast!

De taak van de Landbouwcoöperatie en van haar leiders.

Aandacht en Commentaar op de 3 lezingen van Prof dr. G. Minderhoud. Bestaande uit drie afleveringen

Deel. 1.

Voor korten tijd is over bovenstaand onderwerp een tweetal voordrachten gehouden te Leeuwarden, op uitnodiging van de Bond van Coöperatieve Zuivelfabrieken in Friesland, door Prof. Dr. G. Minderhoud, Hoogleraar aan de Landbouwhogeschool te Wageningen. Bedoelde voordrachten zijn thans in druk uitgegeven door de Bond van Coöperatieve Zuivelfabrieken, hetgeen ten zeerste gewaardeerd moet worden, omdat daardoor bredere kringen daaraan de aandacht kunnen schenken, die het onderwerp zowel als de wijze van behandeling verdienen. Ook wij scharen ons onder de kring van belangstellenden en wij nemen aan, dat ook vele onzer lezers daarin behoren, *weshalve* wij bij de studie van Prof. Minderhoud enigszins uitvoerig zullen stilstaan.

Schriften, publicaties, verslagen van besprekingen over landbouwcoöperatie bestaan er in vele talen - ook in de Hollandse - te kust en te keur. Reeds vele malen hebben wij dergelijke beschouwingen in ons blad behandeld. En meestal moesten wij daarbij met leedwezen constateren: het gepubliceerde is meer propagandamateriaal dan dieper gaande en zakelijke beschouwing.

Daarom bestaat er aanleiding om met waardering vast te stellen dat Prof. Minderhoud in zijn studie van het begin tot het einde gestreefd heeft naar grote zakelijkheid. Het lezen van zijn beschouwingen doet daarom - na de vele onbeduidende en onwaarachtige propagandaliteratuur die over coöperatie gepubliceerd wordt - bepaald verfrissend aan en is dus lezing overwaard.

Prof. Minderhoud begint met uiteen te zetten dat en waarom hij niet is wat men pleegt te noemen een „*coöperator door dik en dun*“. Naar zijn oordeel gaat grote waardering voor wat door de coöperatie bereikt is en besef van wat er nog mee te bereiken valt zeer goed samen met een kritische blik en met een koel en nuchter oordeel. „*voorzichtigheid hij de toepassing der coöperatie is een eerste eisch voor haar verderen bloei.* ”

Individualisme en samenwerking.

Coöperatie betekent samenwerking. En samenwerking betekent opoffering van een deel der individualiteit. Niettemin speelt de individualiteit een grote rol en is een zeer machtige drijfveer bij het oneconomisch handelen van de mens. Doch daarnaast is iedereen met duizenderlei banden gebonden aan zijn gezin, aan zijn standgenoten, aan de gehele maatschappij.

De vraag is, in welke mate het wenselijk is dat de boer zijn individualiteit prijs geeft en overgaat tot samenwerking in organisaties. Een omljnd antwoord op deze vraag geeft Prof. Minderhoud niet. Het ware overigens ook onbillijk, dit van hem te eisen. Met de waarschuwing: *weest voor-*

zichtig, bouwt slechts op zakelijke gronden, heeft hij de kwestie op het juiste plan gebracht. Men moet naar plaatselijke omstandigheden handelen, niet naar opgeschroefde leuzen. Naar schrijvers oordeel staat echter wel vast, dat voor de boeren samenwerking van het grootste belang is. Ging in onze moderne maatschappij iedere boer op eigen houtje arbeiden, dan ware hij binnenkort economisch een verloren man. Zulks wordt gedemonstreerd aan de zuivelbereiding. Veertig ..jaar beleden was het een economische noodzakelijkheid deze naar fabrieken te verplaatsen en bij verschillende boeren was toen reeds het besef levendig, dat men die zuivelbereiding gezamenlijk, voor gemene rekening, moest uitvoeren, om er het volle profijt van te trekken.

Wel werden er ook particuliere fabrieken gesticht, doch reeds toen zagen de voormannen in, dat de boeren zich aan handen en voeten zouden binden, indien zij uitsluitend waren aangewezen op die particuliere fabrieken. De boerenstand kan dan ook de pioniers der zuivelcoöperatie niet dankbaar genoeg zijn. Zij hebben hun collega's bewaard voor onderworpenheid aan fabrikanten en handelaars. Zij hebben tevens de stoot gegeven voor een rationele uitbetaling van de melk, voor de betaling per KG. naar de „zuivelwaarde”. Er is contróle gekomen op de weeginrichtingen der fabrieken, op de bepaling der vetgehalten, enz.

Echter heeft de coöperatie te worstelen met een omstandigheid, die haar als een noodlot vergezelt: dat iedere coöperatie in zich draagt de kiem om zich zelf overbodig te maken. Zodra de coöperaties gesticht waren en zolang de mogelijkheid om nieuwe te stichten open blijft, is voldoende concurrentie tussen de particuliere fabrieken verzekerd en zij, die buiten de coöperatie blijven, profiteren er a.h.w. evengoed van als degenen, die lid worden. De buitenblijvers profiteren - lopen klap - en dragen geen risico; zij zijn vrijer dan de leden van een coöperatie ontvangen evenveel melkgeld, daar de speculatieve fabriek haar prijzen op die van naburige coöperaties baseert en de aanwezigheid der coöperatieve fabrieken is voldoende waarborg voor een correcte behandeling der leveranciers door de speculatieve fabriek.

Het gevolg is dan ook, dat sommige boeren, en vooral jonge boeren zich van de coöperatie afwenden en indien dit op grote schaal gebeurde, dan kan het voor de coöperatie gevaarlijk worden. Indien eens alle coöperaties verdwenen, hoe spoedig zou de noodzakelijkheid blijken, ze weer op te richten! Het doel van de particulieren fabrikant is louter zoveel mogelijk geld te verdienen. Als de particuliere fabrikant de belangen der boeren *ook* behartigt, doet hij dat net zo lang als zijn eigen belang daardoor het meest wordt gebaat en geen dag langer. Daarvan mag men de fabrikanten geen verwijt maken. Integendeel. Het zou onlogisch zijn, indien zij anders handelden.

Onder die omstandigheden meent Prof. Minderhoud dat men iets moet doen tegen het verloop van boeren van de coöperatieve naar de particuliere fabrieken.

Iedere gelegenheid moet daarom benut worden om aan de jonge boerenmensen de betekenis van coöperatie duidelijk te maken. Verder zou men door het Rijk te subsidiëren cursussen kunnen organiseren over de coöperatie in de landbouw; geen propagandacursussen maar onderwijscursussen. Verder dient men niet de boeren in voortdurend persoonlijk contact te blijven, hen thuis op te zoeken en niet hen de voordelen van coöperatie te bespreken, niet alleen om nieuwe leden te winnen maar ook om onder de bestaande leden een goeden geest te bewaren.

Hiermede hebben wij zo getrouw mogelijk het eerste gedeelte van de voordracht van Prof. Minderhoud geresumeerd; hetzelfde zullen wij de volgende week doen met het tweede gedeelte, waarin hij terecht uiteenzet, dat als men propaganda maakt, men te zorgen heeft, dat men propa-

ganda maakt voor een goede zaak. Thans willen wij bij het eerste gedeelte enkele aantekeningen maken.

Wij menen het goed begrepen te hebben, als wij constateren dat Prof. Minderhoud de goede zijden van het individualisme zowel als van samenwerking in de economische zijde van het menselijke leven erkent en de raad geeft: zoekt individualisme en samenwerking in de meest gunstige verhouding te combineren. Wees geen verstokt individualist noch een verblind samenwerker, doch zoekt het Juiste evenwicht. Aan de hand van deze theorie betoogt Prof. Minderhoud in het praktische geval der zuivelbereiding, dat dit Juiste evenwicht handhaving vereist van de goed werkende coöperaties, aangezien het evenwicht zonder deze verstoord zou worden.

Als wij een ogenblik afzien van de nadere motivering, kunnen wij ons met dit positieve programma verenigen. Het sluit zich overigens ook geheel aan bij wat wij reeds vele malen betoogd hebben: geen tactiek van afbraak, doch een opbouwend programma dat gericht is op handhaving met gezonde middelen van alle gezonde bedrijven: Bij welke betogen wij ons richtten tegen degenen die zich baseerden op de negatieve gedachte: alle particuliere bedrijven moeten verdwijnen. Deze laatste basis schijnt ons niet de basis te zijn waarop Prof. Minderhoud zich stelt, juist omdat zijn hele betoog wijst naar het evenwicht en een evenwicht nooit bestaan kan uit één kracht.

Bij de motivering van zijn betoog gebruikt Prof. Minderhoud hier en daar echter een gedachtegang die wij niet geheel tot de onze zouden kunnen maken. Het verschil wordt in belangrijke mate belicht doordat wij in het bovenstaande resumé spraken van individualisme, daar waar Prof. Minderhoud meer gebruik maakt van het woord *eigenbelang*.

In het individualisme zit voor ons meer, dan de beperkte en zuiver materieel opgevatte betekenis van „eigenbelang” weergeeft. En vooral wordt dit verschil sterk als Prof. Minderhoud, precisierend, zegt: „Het doel van de particulieren fabrikant is louter zoveel mogelijk geld te verdienen.” Zoals het daar staat is het - wij twijfelen niet om het nadrukkelijk te constateren - geheel onjuist. Het doel van de particulieren ondernemer is in het algemeen om zijn onderneming tot steeds grotere bloei te brengen. Maar daaraan zit heel wat meer vast dan: zoveel mogelijk geld te verdienen. Op dit laatste legt zich de beursspeculant toe. Hij heeft geen relaties, geen belangen van anderen waarmee te rekenen valt.

Doch de ondernemer staat er heel anders voor. De bloei van zijn bedrijf vereist dat hij in vele omstandigheden in hoge mate, dikwijls zelfs in de eerste plaats, met andere belangen moet rekenen. Laten wij hij de zuivelindustrie blijven. Een bloeiend zuivelbedrijf vereist in de allereerste plaats twee dingen: een grote en zich steeds uitbreidende klasse van melkleveranciers en een ruime kring van bevriende relaties voor de afzet der producten. Het is de eerste zorg van de fabrikant die hij bij alles vooropstelt en waaraan het geld verdienen zelfs ondergeschikt is.

Een tweede punt waarin wij met Prof. Minderhoud van inzicht verschillen, is dit, dat ook in de particuliere onderneming een zeker idealisme een rol speelt. Deze factor is natuurlijk verschillend bij de individuele bedrijven, speelt een grotere rol bij de een, een kleinere bij de ander. Maar bepaald onjuist is het, als men de particulieren ondernemer beziet als een vertegenwoordiger van het platte egoïsme en hem iedere drang naar idealisme ontnemt.

Wat de middelen betreft, die Prof. Minderhoud aanbeveelt voor het propageren van de coöperatie, moeten wij op één punt de aandacht vestigen. Hij beveelt door het Rijk gesubsidieerde cur-

sussen aan over de coöperatie in de landbouw. Iets later zegt hij: „Ik zou daarvan geen propagandacursussen willen maken, doch onderwijscursussen; waar afzet, verwerking en aankoop van landbouwproducten worden behandeld. Ontwikkelingscursussen op economisch gebied dus.”

Deze laatste formulering lijkt ons gelukkiger dan de eerste. Want hij maakt het nodig, dat men niet alleen over coöperatie spreekt, doch het vraagstuk van aan en verkoop en verwerking in het algemeen behandelt. Indien dit op neutrale wijze geschiedt, waarvoor waarborgen geschapen moeten worden, zal niemand tegen dergelijke cursussen bezwaar hebben.

Anders staat de zaak als men voor een speciaal soort van bedrijven gaat werken, zoals het geval zou zijn bij eenzijdige cursussen over coöperatie. Iedereen die zich daartoe beroepen voelt, kan op eigen gelegenheid dergelijke cursussen houden, doch zeker is dit ongeoorloofd indien het Rijk een zekere sanctie en materiele steun aan dergelijke cursussen zou geven. Wij geloven overigens dat deze interpretatie van zijn aanwijzing geheel in de lijn ligt van de bedoelingen van Prof. Minderhoud.

De taak van de Landbouwcoöperatie en van haar leiders.

Bron AZM Weekblad 9 augustus 1929

Deel II

De vorige week hebben wij het eerste gedeelte geresumeerd van de voordracht van Prof. Minderhoud, hetgeen in hoofdzaak hierop neerkomt: het juiste evenwicht tussen individualisme en coöperatie vereist het onverzwakt voortbestaan van de gezonde coöperatieve bedrijven en daarom moet voor deze bedrijven op doeltreffende wijze propaganda gemaakt worden.

Indien men propaganda maakt moet men alleen propaganda maken voor gezonde bedrijven.

Wie een boer aanraadt om toe te treden tot een coöperatieve zuivelfabriek moet de zekerheid hebben, dat hij dit advies ook ten volle kan verantwoorden. Het is dus niet alleen nodig, dat hij kan aantonen, dat deze fabriek met de melkprijzen goed kan meekomen, doch mede in de eerste plaats moet vaststaan, dat het bedrijf inwendig ten voile gezond is. De financiële positie der vereniging moet gezond zijn en door een conservatief financieel beheer gezond blijven.

Daarvoor is nodig, dat bijv. in de statuten is vastgelegd, welk bedrag jaarlijks ten minste zal worden afgeschreven en gereserveerd. Men zegt wel eens, dat een coöperatieve fabriek minder behoeft af te schrijven dan een particuliere, doch spreker is juist van omgekeerde mening. Het argument: hoog uitbetalen, dan krijgen wij veel grondstof en als wij eenmaal veel grondstof hebben, kunnen wij flink reserveren, zonder dat de prijs per kilogram van betekenis wordt gedrukt, heeft reeds menige fabriek in financiële moeilijkheden gebracht.

Maar ook als men behoorlijk uitbetaalt en voldoende reserveert, is daarmee nog niet vastgesteld dat de zaak op de juiste wijze beheerd wordt. Het is toch mogelijk, dat de resultaten bereikt worden door een min of meer speculatief beheer. Dit is voor een coöperatie ontoelaatbaar. Een coöperatieve fabriek werkt voor haar leden en de besturen dienen bij hun handelingen zodanige voorzichtigheid te betrachten, als past voor allen, die andermans zaken beheren.

Risico's, die men voor zichzelf zou willen en durven aanvaarden, mogen daarom nog niet zonder meer door een coöperatie worden aanvaard. Het is wel waar, dat door volgens deze opvatting te handelen, de particuliere ondernemer in verschillende gevallen een voorsprong heeft op de coöperatie en profijtten kan behalen waar de coöperatie zich afzijdig dient te houden. Spreker geeft dit volmondig toe en beschouwt dit dan ook als een der zwakke plekken voor de coöperatie in de strijd om de voorrang niet de speculatieve onderneming.

Wij hebben dit feit echter te aanvaarden en doen geheel verkeerd met het te negeren. Er zijn verschillende gevallen aan te wijzen waar door speculaties aanvankelijk succes doch daarna diepe ellende werd teweeg gebracht.

Verder moet men niet alleen een gezonde politiek voeren, doch ook de leden daarvan regelmatig op de hoogte houden. Zulks geschiedt door tegenover de leden steeds open kaart te spelen en door een regelmatige en degelijke controle toe te passen. De controle moet daarom op de juiste

wijze georganiseerd worden en aan de leden moet o.a. voor de Jaarvergadering een verslag worden toegestuurd niet balans en exploitatierekening.

Men verdedigt soms met geven van te weinig of te oppervlakkige inlichtingen met de mededeling, dat de leden deze toch niet begrijpen of dat de zakengeheimen van de coöperatie zich verzetten tegen het verstrekken van uitvoerige mededelingen. Dit is onjuist: men moet vertrouwen opbouwen tussen de leden, het Bestuur en de coöperatieve vereniging. Domme leden zijn wantrouwige leden en het bestuur van een coöperatie dient het vertrouwen te versterken door de leden voor te lichten.

Risico's.

Ook aan de risico's welke boeren lopen, die bij een coöperatieve vereniging zijn aangesloten. wijdt Prof. Minderhoud in zijn voordracht een korte bespreking. Hij begint met te citeren wat hierover gezegd is in een voordracht, welke G. J. Blink voor boeren te Bolsward hield onder de titel: *Waarom particuliere zuivelindustrie?*

Naar de mening van Prof. Minderhoud wordt hierin de zaak eenzijdig gesteld, omdat niet alleen boeren die aan coöperatieve fabrieken verbonden zijn risico's lopen, doch evengoed de boeren die aan particuliere fabrieken leveren. De handelaar of fabrikant, die speculatieve zaken doet, zal dit op de duur slechts kunnen, door tegen de risico's reserve te vormen. Spreker meent dat het gevaar voor de leden van coöperaties ook niet zit in de risico's op zichzelf, doch hierin, dat de coöperaties zo gemakkelijk geneigd zijn de voordelen van gelukkige transacties onder de leden te verdeelen in plaats deze in reserve te houden. Dat de leden eens wat extra's voor hun melk krijgen zijn deze spoedig vergeten. Moeten later de gevolgen van ongelukkige transacties op het melkgeld worden verhaald, dan heerst bij de leden ontstemming.

Een tweede bezwaar, dat in de praktijk gebleken is, is dit, dat een coöperatie, door de onbeperkte aansprakelijkheid van haar leden, in staat gesteld werd om zeer veel bankkrediet te krijgen, en met dit krediet veel grotere zaken te drijven dan overeenkomt met de grondstof die de leden leveren. De risico's worden dan in verhouding tot het belang dat de leden hebben bij de tot waarde brenging van de grondstof onevenredig hoog. Het is dan ook niet juist indien een middelmatige zuivelfabriek in allerlei landen handel gaat drijven; meent men dat zulks coöperatief moet gebeuren, dan is het daarvoor nodig, grotere combinaties van coöperaties te stichten.

Tot zover Prof. Minderhoud, die in het verdere gedeelte van zijn voordrachten nog een aantal onderwerpen aanroert waarvan wij de hoofdinhoud de volgende week zullen mededelen. Thans moeten wij aan het hierboven geresumeerde nog enkele aantekeningen toevoegen. Daarbij moeten wij in het bijzonder wijzen op datgene wat Prof. Minderhoud zegt over de risico's, welke boeren lopen die bij een coöperatie-vereening zijn aangesloten, omdat in dit gedeelte van de voordracht onzer inziens enkele zwakke plekken voorkomen.

In de eerste plaats moeten wij er dan op wijzen, dat Prof. Minderhoud bij het bespreken van de risico's de zaak voor de coöperatie wel zeer gunstig stelt. Hij zegt toch, dat er geen bijzondere risico's gelopen worden zolang de coöperatie maar goed beheerd wordt, hetgeen inhoudt, dat er voldoende wordt afgeschreven, voldoende gereserveerd, niet te veel melkgeld wordt uitbetaald, en geen speculatieve zaken worden gedaan.

Nu is het volkomen waar, dat in een zaak die volkomen goed beheerd wordt de risico's, welke men loopt, gering zijn. Maar hierin zit juist een belangrijk element en wel het feit, dat geen enkele zaak volledig goed beheerd wordt. Onder volledig goed beheer verstaan wij dan dat de leiders van het bedrijf alleen dat doen wat voor de zaak achteraf goed zal blijken te zijn. Indien het mogelijk was om de leiding van alle coöperaties in handen te stellen van personen die er in slaagden om uitsluitend goede daden te doen, dan zouden wij inderdaad met Prof. Minderhoud van mening zijn, dat de risico's, welke de leden van zulk een zaak lopen, in de praktijk niet overdreven mogen worden voorgesteld.

Men zal ons echter onmiddellijk toegeven dat het niet geoorloofd is om bij het bezien van de risico's, die men bij een bepaalde zaak loopt, uit te gaan van de veronderstelling dat de beheerder van deze zaak alles altijd goed zal doen. Zulks mag van niemand verwacht worden en zeker mag dit niet verwacht worden van de talloze leiders van coöperatieve zuivelbedrijven. Ook zij zijn mensen en het is nu eenmaal een onafscheidelijk aan alle mensenwerk verbonden feit, dat men het zo goed mogelijk tracht te doen, doch dat men daarin natuurlijk op zekere momenten faalt. En hierin zetelen juist de risico's: met de beste bedoelingen zullen nu en dan transacties worden aangegaan, die naderhand verkeerd uitvallen. Daarom zijn wij in tegenstelling met Prof. Minderhoud van mening, dat het coöperatieve bedrijf evengoed zijn risico's loopt als het particuliere.

Dit zelfde wordt ook door Prof. Minderhoud gezegd en wordt door ons dus niet ontkend. Maar een belangrijke vraag is thans wie de risico's draagt. Bij een coöperatieve onderneming worden de risico's gedragen door de leden. Bij een particuliere onderneming worden de risico's gedragen door de onderneming zelve. Indien dan ook Prof. Minderhoud zegt, dat de boeren die hun melk leveren aan speculatieve fabrieken evengoed risico's lopen als de boeren die lid zijn van een coöperatieve zuivelfabriek, dan moeten wij zulks bestrijden. Blijkt er bij een particulier bedrijf een fout te zijn begaan dan betaalt het bedrijf, blijkt een fout te zijn begaan bij het coöperatieve bedrijf dan betaalt de boer.

Wij geloven dan ook niet dat de heer Blink overdreven heeft toen hij in de voordracht, welke door Prof. Minderhoud geciteerd werd, er sterk de nadruk op legde, dat de boeren, die aan coöperatie doen goed dienen te beseffen, dat zij daarmee risico's lopen, waarvan zij op een gegeven dag de gevolgen zullen kunnen ondervinden. Veel te weinig wordt dit door de boeren beseft en zoals door de heer Blink destijds werd uiteengezet, is de toestand zelfs zo, dat bijna een enkele boer die lid is van verschillende coöperatieve bedrijven, ook maar enigszins een indruk heeft van de omvang van zijn totale aansprakelijkheid.

Wij beloven trouwens dat de heer Blink in deze niet zover van de heer Minderhoud afstaat als wellicht uit de voordracht van de laatste zou kunnen worden afgeleid. Wij komen tot deze veronderstelling, doordat Prof. Minderhoud op zeer juiste wijze schetst het gevaar dat het lid van de coöperatieve vereniging loopt door twee omstandigheden. In de eerste plaats toch bestaat bij vele coöperatieve fabrieken de neiging om alle inkomsten ook aan de leden te verdelen, waardoor een voldoende reservering tegen risico's achterwege blijft, en in de tweede plaats wordt het gevaar voor het lid van de coöperatieve fabriek vergroot, doordat deze op gemakkelijke wijze kredieten tot zich kan trekken.

Het gevolg daarvan is dat men er gemakkelijk toe komt om grote zaken te ondernemen en het is nu eenmaal een onafwendbaar feit, dat aan het ondernemen van grote transacties ook grotere risi-

co's verbonden zijn dan aan de gewone dagelijkse fabricage en lopende handel. Waar Prof. Minderhoud zeer terecht hierop speciaal de aandacht vestigt, menen wij te mogen concluderen, dat, tegen zijn oorspronkelijke ontkenning in, hij toch ook wel gevoelt dat de risico's voor de coöperatief werkenden boer niet alleen in theorie bestaan, doch in de praktijk wel degelijk moeten worden in aanmerking genomen.

Het is dan ook niet voor niets dat Prof. Minderhoud zozeer de nadruk legt op de noodzakelijkheid van een kerngezond beheer in alle onderdelen van het bedrijf en het is ons allen bekend, dat er op dit terrein hier en daar nog wel iets aan de zaak mankeert. Hierop dient dan ook ons inziens ten eerste de nadruk te worden gelegd, hetgeen echter niet wegneemt, dat ook bij een normaal en goed beheer voor de coöperatieve boeren er risico's blijven bestaan die de boer, welke levert aan een particuliere fabriek, niet te dragen heeft.

Kortweg gezegd komt het hierop neer, dat de boer, die zijn melk aan een particulier bedrijf verkoopt daarmee van de zaak af is, terwijl de boer die lid is van een coöperatieve vereniging nog lange tijd nadat hij de melk heeft afgeleverd en het melkgeld ontvangen heeft, onderworpen is aan de mogelijkheid dat hem teleurstellingen wachten.

De taak van de Landbouwcoöperatie en van haar leiders.

Bron: AZM Weekblad 23 aug. 1929

Deel III.

Tot slot willen wij een overzicht geven van het derde en laatste gedeelte van de belangrijke voordrachten van Prof. Minderhoud. Daarin behandelde spreker in de eerste plaats de moeilijkheid, welke het oplevert voor coöperatieve verenigingen om op den duur de meest geschikte leiders te verkrijgen en te behouden, en daarnaast om een zekere harmonie te bewaren tussen het intellectueel en zedelijk peil der boeren en de omvang en de vlucht, die de coöperatieve verenigingen wellicht in de toekomst zullen moeten nemen om op de duur te kunnen concurreren met de particuliere bedrijven.

Daarbij wijst spreker er op, dat de directeur bij een coöperatieve onderneming eigenlijk een ondergeschikte is van het Bestuur. De wet kent bij de coöperatieve onderneming slechts het Bestuur en draagt daaraan het beheer der onderneming op, terwijl men een directeur of beheerder als zodanig niet noemt.

Daarom wijst Prof. Minderhoud er op, dat het bestuurslidmaatschap van een coöperatieve vereniging geen sinecure is. Het is geen erebaantje maar een functie, waarvoor alleen bekwame mannen, die voor het gemeenschappelijk belang werken kunnen en werken willen, in aanmerking komen. Ieder bestuurslid heeft tot plicht zich van alles wat de vereniging betreft zo goed mogelijk op de hoogte te stellen, opdat hij over alles met kennis van zaken kan meepraten.

Ook dit is echter nog niet voldoende, want de bestuursleden dienen ook het vertrouwen der leden te bezitten en daarenboven over de nodige tact te beschikken om geregeld op vruchtbare wijze samen te werken enerzijds met de directeur, anderzijds met de leden en vooral met hun medebestuurders. Aan deze eisen welke aan de bestuursleden dienen te worden gesteld, zijn nog andere eisen toe te voegen. Het genoemde is echter voldoende om duidelijk te maken, dat het niet altijd mogelijk zal zijn voldoende mannen te vinden, die aan al deze voorwaarden kunnen en willen voldoen.

Naast een goed en aan vele eisen voldoende bestuur heeft echter de coöperatieve vereniging ook nodig een goeden directeur. Het hebben van een goede directeur is zelfs min of meer beslissend voor het slagen van een coöperatieve vereniging. Spreker schetst dan de zeer bijzondere positie, die een directeur van een coöperatieve vereniging inneemt.

Hoewel de directeur in werkelijkheid de spil is waarom de gehele zaak draait, zal hij toch steeds gedachtig moeten zijn aan de positie waarin hij ten aanzien van het bestuur verkeert. De directeur moet zijn de stuurman, die zorgvuldig de koers houdt: die de kapitein ook adviseert over de te volgen koers, doch die steeds blijft bedenken dat hij ten slotte is de man van de tweede plaats. en dat de kapiteinsfunctie gelegd is in handen van het bestuur.

Het is duidelijk dat dit niet gemakkelijk is voor een flinke directeur, die in vele gevallen meer vakkennis heeft dan de bestuursleden en die dikwijls ook wat zijn algemene ontwikkeling betreft boven het gros der bestuursleden staat. Toch is het zeer nodig dat de directeur zijn positie goed begrijpt, omdat vooral bij enige tegenslag het percentage der leden, die de directeur beschouwen

als degene, die andere belangen heeft dan zij zelf, als de ambtenaar. als een noodzakelijk kwaad zelfs misschien, groter wordt.

Ook is aan de andere zijde het directeurschap een moeilijke positie, omdat de directeur dikwijls krachtig moet optreden tegen leden, die slechte grondstoffen leveren en zelfs het bestuur dan dikwijls niet volledig achter hem staat. Dit laatste dient echter goed te begrijpen dat de directeur in de ledenvergadering niet de wrijfpaal mag worden voor ontevreden leden en dat het bestuur voor alles verantwoordelijk is.

Slechts tact van de zijde van het bestuur en vertrouwen der leden in hetgeen het bestuur voorstelt, kunnen tezamen het bezwaar, dat er in een coöperatie zo velen hebben mee te praten, tot de kleinst mogelijke proporties beperken. Hieruit volgt onmiddellijk dat het van het grootste belang is, dat de bestuursleden onderling en ook de bestuursleden en de directeur het goed niet elkaar kunnen vinden. Want hapert er wat aan deze verstandhouding, zijn er twee of misschien nog meer partijen, die bij tal van gelegenheden verschillende kanten optrekken, dan moet de zaak daarvan wel ernstige schade ondervinden.

Gezien de buitengewone eisen die aan bestuursleden en aan directeuren besteld moeten worden, en gezien het feit dat de coöperaties van thans niet meer zijn de kleine ondernemingen van voor de oorlog, doch dat zij steeds ingewikkelder zaken gaan doen en steeds groter worden, is het een belangrijke vraag, hoe men op den duur de beschikking kan houden over goede directeuren en over goede bestuursleden, die voor hun taak volkomen berekend zijn. Spreker is van oordeel dat over het algemeen net gemakkelijker zal zijn om goede directeuren te verkrijgen en te behouden, dan om een bestuur te bezetten met personen, die volkomen geschikt zijn voor hun gewichtige taak.

Een belangrijk element dat in deze richting steun kan brengen is, dat het intellectueel peil der gewone leden moet stijgen en de mentaliteit der boeren in het algemeen moet veranderen. De boeren zullen tot het inzicht moeten komen, dat het eenvoudig uitgesloten is dat zij over alles meepraten. Zij zullen wellicht meer dan tot dusverre aan hun vertrouwensmannen, dat zijn bestuursleden en leden van den Raad van Toezicht, moeten overlaten. Zij moeten leren de dingen groter te zien.

Na de bespreking van de positie van bestuursleden en directeur in een coöperatieve vereniging, komt spreker thans tot een belangrijke en zeer brandende kwestie: de kwestie der melkprijzen. Als spreker ziet, hoe de zuivelcoöperatie zich in Friesland ontwikkeld heeft, dan gevoelt hij behoefte om zijn verbazing uit te spreken over het feit, dat voor iets, dat toch zo eenvoudig schijnt, een redelijke oplossing blijkbaar uitermate moeilijk te vinden is. Indien men de zaak objectief beschouwt is het een betrekkelijk eenvoudige kwestie om de uitbetaling der melkprijzen op een verdedigbare en juiste wijze te regelen. Neemt men echter kennis van de publicaties van coöperatieve zijde welke in de laatste tijd verschenen zijn, dan komt men tot de conclusie dat de kwestie der melkprijzen een van de brandendste kwesties van tegenwoordig is en dat de coöperatie zich in dit opzicht niet van haar mooiste en sterkste kant toont.

Opschroeven der wekelijkse melkprijzen ten koste van de soliditeit der vereniging schijnt meer dan sporadisch voor te komen. En aangezien het onmogelijk is om uit één varken meer dan één rug te snijden, schijnt het ook geen zeldzaamheid meer te zijn, dat men handelingen gaat toepas-

sen, die feitelijk niet door de beugel kunnen. Spreker heeft aanvankelijk gedacht dat de zondaars in deze te vinden waren onder directeuren en bestuursleden van zuivelfabrieken en dat het vooral was hun ijdelheid om in verhouding tot de zusterverenigingen goed voor de dag te komen, die tot deze melkprijzenkwesitie geleid heeft.

Bij nadere beschouwing is spreker echter tot de conclusie gekomen, dat de oorzaken dieper liggen en dat het de algemene geest der leden is, die de leiders der verenigingen in deze richting drijft. Die stroom schijnt zo krachtig te zijn, dat zelfs een sterke organisatie als de Bond van Coöperatieve Zuivelfabrieken hier niet kan ingrijpen en geen heil verwacht van een bindend voorschrift aangaande de voorschotprijzen, welke van week tot week aan de boeren zouden moeten worden uitbetaald.

Het schijnt, dat de leden der coöperatieve fabrieken dusdanig naar de melkprijzen kijken, dat de fabriek, die een conservatieve financiële politiek voert, steeds zwarte gezichten te zien krijgt omdat de zusterverenigingen wat hoger melkgeld betalen. En toch is een dergelijke conservatieve politiek, zoals reeds eerder uiteengezet is, nodig om de coöperatie ook in de toekomst aan haar taak te doen beantwoorden en om haar verder voor te bereiden voor datgene, dat wellicht mettertijd wenselijk en nodig zal blijken te zijn.

Indien dan ook de leden der coöperatieve verenigingen hiervan de oorzaak zijn, dan klemt destemee de noodzakelijkheid om aan de massa en vooral aan de jongeren betere denkbeelden aangaande gezonde coöperatieve bedrijfspolitiek bij te brengen.

Tot zover Prof. Minderhoud over de kwesitie der melkprijzen. Het ware inderdaad te wensen, dat in coöperatieve kringen deze wenken eens ter harte werden benomen en men algemeen ertoe overging om niet alleen propaganda te maken voor het coöperatieve bedrijf, maar men zich speciaal ging toeleggen op het voeren van het bedrijf langs gezonde lijnen en het uitroeien van de vele misstanden, die op dit terrein langzamerhand gewassen zijn.

Tot slot behandelt Prof. Minderhoud nog even de vraag, hoe het staat met grotere concentratie in de coöperatieve zuivelbereiding, waarover hem van verschillende zijden vragen gesteld zijn. Hij vestigt er de aandacht op, dat het voor hem slechts mogelijk is om hierover theoretisch te spreken. Want hij kent het materiaal, dat voor een dergelijke doorvoering der coöperatie noodzakelijk is, geheel onvoldoende.

Met materiaal bedoelt hij dan de boeren, die tenslotte niet elkaar het grotere lichaam zullen moeten vormen. Spreker verwacht dan dat concentratie, in welken vorm ook, in de toekomst wenselijk zal blijken en sterker: dat het ook noodzakelijk zal worden. Spreker heeft bi v. de indruk, dat bij de tegenwoordige stand der zuiveltechniek en bij de tegenwoordige transportmogelijkheden het niet uitgesloten is, dat men in een zo veerrijke provincie als Friesland bij een rationele verspreiding der fabrieken en bij een doelmatige indeling der leden over de verschillende fabrieken, voordeliger 40 of 30 fabrieken kan hebben dan de 86 van thans.

Bovendien zouden dan nog belangrijke bezuinigingen op administratie en beheer mogelijk zijn, zijn, indien verscheidene van die fabrieken tot één organisatorisch geheel werden verenigd in één vereniging werden ondergebracht. Als men dan, wat de aankoop der benodigdheden betreft en, wat veel belangrijker is, als voor de afzet der producten één centrale voor geheel Friesland werd

gevormd, dan is spreker ervan overtuigd, dat de Friesche boeren belangrijk meer voor hun melk zouden krijgen dan thans het geval is. Als alle boter, alle kaas, alle gecondenseerde melk en melkpoeder eens onder één handelsmerk op de markt konden worden gebracht, hoe sterk zou men daar dan staan! Met hoeveel succes zou men dan nieuw afzetgebied kunnen bewerken, desnoods door gedurende enkele jaren daar onder de markt te leveren, alleen om het vertrouwen te winnen en het merk bekend te maken. Een alleenstaande fabriek kan dit niet, omdat er aanvankelijk te veel kosten aan verbonden zijn en bovendien zou zij de vreemde markt ook niet voor zich alleen kunnen behouden. De kat-uit-de-boom-kijkers zouden er weldra evengoed vasten voet verkrijgen. Een groote combinatie vermag in dit opzicht veel meer.

Spreker ontveinst *zich* niet, dat aan grotere concentratie grote bezwaren verbonden zijn en dat men heel wat oude toestanden zal moeten overwinnen voordat het mogelijk zal zijn om hiertoe te komen. Als spreker echter bijv. ziet naar de coöperatieve suikerbereiding waar men, gedwongen door de omstandigheden, ook tot meer concentratie gekomen is, dan gelooft hij dat men ook op zuivelgebied op de duur hiertoe wel zal komen. Te meer is hij van deze mening als hij in aanmerking neemt, dat ook in de particuliere zuivelbereiding er tekenen zijn, die er op wijzen, dat hier meer concentratie wordt doorgevoerd.

f liermede besluit Prof. Minderhoud zijn voordracht. Hij vestigt er de aandacht op, dat hij zich niet uitsluitend ten doel heeft gesteld om de vele lichtzijden der coöperatie naar voren te brengen, doch dat hij meer de bedoeling had om enige onderwerpen te behandelen, die naar zijn mening aandacht vereisen.

Ook bij dit derde gedeelte van de voordrachten van Prof. Minderhoud mogen wij wel enkele aantekeningen maken. Zoals wij reeds eerder verklaard hebben, kunnen wij de algemenen geest van deze voordracht en de zakelijke en objectieve behandelingswijze waarderen en in menig opzicht ten volle onderschrijven.

Waar. Prof. Minderhoud spreekt over de positie van bestuursleden en directeuren van coöperatieve fabrieken, kunnen wij geheel met hem meegaan. Een opmerking mogen wij er echter wel aan vastknopen en dat is deze. Als men in dit opzicht eens de praktijk ging toetsen aan de theorie, dan vreezen wij, dat men tot de ontdekking zou komen dat er vele coöperatieve bedrijven zijn, die opgericht zijn op grond van propagandistische acties van verschillende kanten, doch waar in de praktijk zich toestanden ontwikkeld hebben, die geenszins de redelijke eisen, die aan een gezonde functionering van het bedrijf moeten worden gesteld, dekken. Het ware zeer te wensen, dat in dit opzicht menige coöperatieve vereniging zichzelf eens wilde herzien, want daarmee zouden tegelijkertijd misstanden uit verschillende bedrijven gebannen worden, die thans vele coöperatieve verenigingen niet maken tot een gezonden factor in het oneconomische leven, doch tot een straf voor de leden en voor de nevenliggende bedrijven.

Over wat Prof. Minderhoud heeft uiteengezet over de kwestie der melkprijzen kunnen wij zeer kort zijn. Deze uiteenzettingen toch onderschrijven ten volle datgene wat wij in ons blad herhaaldelijk en zeer uitvoerig betoogd hebben. Een gezonde bedrijfspolitiek vereist een logische en regelmatige berekening der melkprijzen, en alles wat men doet om meer uit te betalen dan op gezonde grondslagen mogelijk is, of om te camoufleren dat men minder uitbetaalt dan een ander, haalt het gehele bedrijf omlaag.

Dat Prof. Minderhoud een dringend beroep doet op de coöperatieve invloeden in Friesland om te komen tot opheffing van misstanden ten aanzien van de uitbetaling van melkgelden, juichen wij dan ook van ganser harte toe.

Wat Prof. Minderhoud opmerkt over de verdere concentratie in de coöperatieve wereld, gaat, zoals spreker zelf trouwens voorop stelt, niet diep op de praktijk van deze kwestie in. Wij willen er dan ook slechts dit van zeggen, dat meer concentratie in theorie altijd te verdedigen is. Men kan zelfs zover komen, dat men de gehele wereld en het gehele mensdom aanbeveelt om gezamenlijk één groot huishouden te vormen, waarin alle onderlinge wedijver en alle belangenverschil van individuen en groepen eenvoudig opgeheven is.

Het is echter wel duidelijk, dat iedere theoretisch te verdedigen concentratie praktisch nog niet opgaat. Prof. Minderhoud geeft hiervan trouwens de voorbeelden, die zeer duidelijk en leerzaam zijn, omdat zij aantonen, dat die concentratie dikwijls afstuit niet op grote principiële overwegingen, doch op zeer kleine praktische omstandigheden. Wij mogen verder nog wel eens onderstrepen dat Prof. Minderhoud er terecht de aandacht op vestigt, dat niet die grotere concentratie het feit gepaard gaat, dat de boer steeds verder komt te staan van het bedrijf, dat op zijn naam, voor zijn rekening en voor zijn risico gedreven wordt. Spreker zegt het zeer duidelijk: de boeren moeten begrijpen, dat zij bij verder doorgevoerde concentratie niet over alles kunnen en mogen meepraten.

Het zou zeer goed zijn indien degenen, die ijveren voor grotere uitbreiding der gedachte van samenwerking, dit duidelijk aan de boeren zeiden. Willen zij dan toch aan die uitbreiding medewerken en blijkt die uitbreiding economisch te kunnen bestaan, dan heeft de praktijk geantwoord op de vraag of meer concentratie wenselijk was.

Hiermede nemen wij afscheid van de voordrachten van Prof. Minderhoud. Wij bevelen een ieder gaarne aan hiervan volledig kennis te nemen.