

# De Zoutindustrie

## hetzelfde, maar toch anders

De Nederlandse zoutindustrie in het Interbellum



Universiteit Utrecht

Master Politiek en Maatschappij in Historisch Perspectief

Docent: K.E. Sluyterman

Pauline Pijl

13 augustus 2013

## Inhoudsopgave

|  |    |
|--|----|
| <b>1. Inleiding</b>                                | 1  |
| <b>1.1. Introductie</b>                            | 1  |
| <b>1.2. Theoretisering</b>                         | 2  |
| <b>1.3. Methodiek</b>                              | 4  |
| <b>1.4. Verantwoording</b>                         | 5  |
| <b>2. Nederlandse economie</b>                     | 6  |
| <b>2.1 Aard</b>                                    | 6  |
| 2.1.1. Voor de Eerste Wereldoorlog                 | 6  |
| 2.1.2. Eerste Wereldoorlog tot de crisis           | 6  |
| 2.1.3. De aanloop naar de Tweede Wereldoorlog      | 7  |
| <b>2.2. Marktorganisatie</b>                       | 8  |
| 2.2.1. Voor de Eerste Wereldoorlog                 | 8  |
| 2.2.2. Eerste Wereldoorlog tot de crisis           | 9  |
| 2.2.3. De aanloop naar de Tweede Wereldoorlog      | 10 |
| <b>2.3. Bedrijfscultuur</b>                        | 11 |
| 2.3.1. Voor de Eerste Wereldoorlog                 | 11 |
| 2.3.2. Eerste Wereldoorlog tot de crisis           | 12 |
| 2.3.3. De aanloop naar de Tweede Wereldoorlog      | 13 |
| <b>2.4. Conclusie</b>                              | 14 |
| <b>3. Aard</b>                                     | 15 |
| <b>3.1 Voor de Eerste Wereldoorlog</b>             | 15 |
| <b>3.2 Eerste Wereldoorlog tot de crisis</b>       | 17 |
| <b>3.3 De aanloop naar de Tweede Wereldoorlog</b>  | 20 |
| <b>3.4. Conclusie</b>                              | 23 |
| <b>4. Marktorganisatie</b>                         | 24 |
| <b>4.1. Voor de Eerste Wereldoorlog</b>            | 24 |
| 4.1.1. Overheid                                    | 24 |
| 4.1.2. Ondernemers                                 | 25 |
| <b>4.2. Eerste Wereldoorlog tot de crisis</b>      | 27 |
| 4.2.1. Overheid                                    | 27 |
| 4.2.2. Ondernemers                                 | 28 |
| <b>4.3. De aanloop naar de Tweede Wereldoorlog</b> | 31 |
| 4.3.1. Onderheid                                   | 31 |
| 4.3.2. Ondernemers                                 | 33 |
| <b>4.4. Conclusie</b>                              | 35 |
| <b>5. Bedrijfscultuur</b>                          | 36 |
| <b>5.1. Voor de Eerste Wereldoorlog</b>            | 36 |
| <b>5.2. Eerste Wereldoorlog tot de crisis</b>      | 37 |
| <b>5.3. De aanloop naar de Tweede Wereldoorlog</b> | 41 |
| <b>5.4. Conclusie</b>                              | 44 |
| <b>6. Conclusie</b>                                | 46 |
| Literatuurlijst                                    | 51 |

# 1. Inleiding

## 1.1. Introductie

Op 17 maart 1919 werd er voor het eerst in Nederland voor commerciële doeleinden zout uit de bodem gewonnen. Dit was tweeëndertig jaar na de ontdekking van zout in de bodem bij Twente. In 1919 werd het zout gewonnen in Boekel, door de één jaar eerder opgerichte Koninklijke Nederlandse Zoutindustrie (KNZ). De oprichting van de KNZ veranderde de zoutindustrie drastisch. Kleine bedrijven verloren hun bestaansrecht en veranderden van producent in grossier. Grote bedrijven ondervonden hevige concurrentie van de nieuwe speler op de markt. Tot dat moment waren alle zoutziederijen, fabrieken waar zout werd geproduceerd, verenigd in de zoutconventie, ook wel het zoutkartel genoemd.

De zoutconventie werd opgericht in 1898 door de eigenaren van vijftig zoutziederijen om prijsafspraken te maken en afzetgebieden te verdelen in een contract.<sup>1</sup> Op die manier konden de zoutziederijen weerstand bieden aan buitenlandse concurrentie.<sup>2</sup> De zoutindustrie was in hoge mate gecoördineerd en er was weinig sprake van concurrentie binnen Nederland. De hoge mate van coördinatie in de zoutbranche week af van de overige Nederlandse economie, die tot 1914 werd geclassificeerd als een overwegend liberale markteconomie.

De KNZ werd opgericht omdat Nederland tijdens de Eerste Wereldoorlog een tekort aan zout kende door de hoge Duitse uitvoerrechten. Door de oprichting van de KNZ ondervonden bestaande zoutziederijen meer concurrentie. Dit dereguleerde de zoutconventie. De zoutindustrie kreeg daardoor na de Eerste Wereldoorlog meer liberale kenmerken. Dit in tegenstelling tot de Nederlandse economie die juist meer kenmerken van een gecoördineerde markteconomie begon te vertonen.

De Nederlandse politiek wilde tijdens de Eerste Wereldoorlog snel zout winnen, maar politici gaven er de voorkeur aan om dit niet te doen door middel van het oprichten van een staatsbedrijf. De start van zoutwinning werd door de Eerste Wereldoorlog urgent bevonden en de concessie werd snel verleend aan de groep van J.P. Vis, de belangrijkste initiatiefnemer van de KNZ. De Tweede Kamer verleende de concessie onder voorwaarde dat de groep van J.P. Vis samengewerkte met de zoutconventie. Er namen twee commissarissen namens de zoutconventie in het bestuur van de KNZ plaats en daarnaast hadden de leden van de zoutconventie het recht om aandelen van de KNZ te kopen. De staat werd minderheidsaandeelhouder.

Er is een grote variatie en hoeveelheid aan bronnen beschikbaar over de zoutindustrie, daardoor is de zoutindustrie een goede case om een tussenvorm van een liberale en gecoördineerde markteconomie op sectoraal niveau te bestuderen. Door in te zoomen op de werking van de bedrijven in de zoutindustrie en hun onderlinge samenwerking in de zoutconventie, kan er worden gekeken hoe een tussenvorm op sectoraal niveau werkte. Welke elementen waren er complementair en welke paste er niet bij elkaar? Zorgde al deze losse elementen, al dan niet complementair, uiteindelijk voor een optimale vorm van coördinatie waardoor de zoutindustrie economische gezien optimaal presteerde?

---

<sup>1</sup> R. Roordink, 'De Koninklijke Nederlandse Zoutindustrie: Zout uit de bodem van Twente. De geschiedenis van de KNZ 1918 – 1940', *Vereeniging tot beoefening van Overijsselsch Regt en Geschiedenis* 108 (1993) 103.

<sup>2</sup> J.W. Schot (red.) *Techniek in Nederland in de twintigste eeuw. II Delfstoffen, Energie, Chemie* (Eindhoven 2000) 92.

## 1.2. Theoretisering

Om de verschillende soorten elementen van een markteconomie te identificeren wordt het werk *Varieties of Capitalism: The institutional foundations of comparative advantage* van Peter A. Hall en David Soskice als uitgangspunt genomen. Zij zetten de tegenstelling tussen een liberale en gecoördineerde markteconomie goed neer. De economieën van de VS en Groot-Brittannië zijn exemplarisch voor het liberale model. De Duitse en Scandinavische zijn exemplarisch voor het gecoördineerde model. In de *business systems* theorie uiteengezet in *Varieties of Capitalism* staan bedrijven centraal. Er is onder meer veel aandacht voor de relatie van bedrijven onderling.<sup>3</sup> De beoordeling van een economie gaat aan de hand van kenmerken vanuit vijf verschillende sferen: industriële relaties, scholing, gezamenlijke besturing, sectorverhoudingen en werknemers.<sup>4</sup> Er wordt dus gefocust op marktwerking en economische actoren binnen een economie.

In de liberale markteconomie reageren bedrijven op prijssignalen. Als de prijs van een grondstof stijgt, dan berekenen de producenten dit direct door in de prijs, ook als ze daar marktaandeel door verliezen. Op deze manier houden bedrijven de winst hoog voor de aandeelhouders. De competitie tussen bedrijven is sterk en er is weinig sprake van onderlinge samenwerking. De verhoudingen op de werkvloer zijn hiërarchisch en de werknemers genieten weinig scholing op kosten van hun werkgever. Kennis en technologie verspreiden zich doordat werknemers vaak van baan wisselen. Dit zorgt er voor dat werknemers minder worden betrokken in het bestuur van een bedrijf.

In een gecoördineerde markteconomie reageren de bedrijven minder sterk op prijssignalen. Zij vinden het belangrijker om hun marktaandeel gelijk te houden dan prijsstijgingen door te berekenen aan klanten. De producenten werken ook vaak samen en delen kennis en technologie. Werknemers genieten een collectieve cao waarbij zij vaak recht hebben op scholing op kosten van hun werkgever. Hierdoor zijn werknemers trouw aan het bedrijf waar ze werken en kunnen ze ook worden betrokken in het bestuur van een bedrijf. Bedrijven in een gecoördineerde markteconomie kunnen makkelijk geld aantrekken bij een bank en kunnen zich hierdoor gemakkelijker richten op de lange termijn dan bedrijven die gefinancierd zijn door de aandelenmarkt.

Het economische systeem in Nederland is in de afgelopen eeuw veranderd. Tot en met 1914 was Nederland een liberale markteconomie, maar dit veranderde door de Eerste Wereldoorlog waardoor Nederland vanaf 1914 in de richting van een gecoördineerde markteconomie opschoof.<sup>5</sup> De Nederlandse economie vertoonde gedurende het Interbellum voornamelijk gecoördineerde elementen, maar kende zeker in het begin nog veel liberale elementen. Nederland was daarmee een tussenvorm van een liberale en gecoördineerde economie. Tijdens het Interbellum zie je dat het Nederlandse bedrijfsleven meer gaat samenwerken via *gentlemen agreements*.<sup>6</sup> Deze onderlinge samenwerking nam toe in tijden van crisis en economische laagconjunctuur.<sup>7</sup> De overheid mengde

---

<sup>3</sup> P.A. Hall & D. Soskice, *Varieties of Capitalism: The institutional foundations of comparative advantage* (Oxford 2010) 6 – 7.

<sup>4</sup> *Ibidem*, 7.

<sup>5</sup> K.E. Sluyterman, *Kerende kansen. Het Nederlandse bedrijfsleven in de twintigste eeuw* (Amsterdam 2003), 323.; J. Touwen, 'Varieties of Capitalism en de Nederlandse economie in de periode 1950 – 2000.' *Tijdschrift voor sociale en economische geschiedenis* 3 (2006) 73 – 104.

<sup>6</sup> Sluyterman, *Kerende kansen*, 145.

<sup>7</sup> B. Bouwens & J. Dankers, *Tussen concurrentie en concentratie. Belangenorganisaties, kartel, fusies en overnames* (Amsterdam 2012) 264.

zich actiever in de economie door het invoeren van importheffingen en quota.<sup>8</sup> Daarnaast werden vakbonden als onderhandelingspartners geaccepteerd. Het verkrijgen van leningen bij banken was voor bedrijven in het Interbellum over het algemeen lastig door de terughoudende opstelling van de banken door de crisis in de jaren '20.<sup>9</sup>

Hall & Soskice stellen dat economieën minder groei door zullen maken als ze elementen van beide modellen bevatten.<sup>10</sup> Zij vinden het zowel waarschijnlijk als gunstig dat deelgebieden zoals sectoren of industrieën in een economie zich in dezelfde richting ontwikkelen als de gehele economie. Het economische systeem van een land kan enkel wijzigen door een externe verandering, bijvoorbeeld een oorlog. De verklaring hiervoor ligt in de 'complementariteiten', waarbij er samenhang is tussen instituties. Bedrijven passen op deze instituties hun strategie aan, waarmee zij het markteconomische systeem bevestigen.<sup>11</sup> Hall en Soskice concluderen dat tussenvormen bestaan. Zij vinden echter dat landen en bedrijven waar de coördinatie verloopt als een tussenvorm van liberale en gecoördineerde elementen niet de best mogelijke economische prestatie leveren. Jeroen Touwen en Collin Crouch vinden de opvatting van Hall & Soskice eenzijdig en pleiten voor het onderzoeken van tussenvormen.

Hoe de zoutziederijen in de Nederlandse economie in de twintigste eeuw acteerden is gedeeltelijk op te maken uit de circa tien boeken en artikelen die zijn verschenen. Deze beperkte hoeveelheid literatuur focust voornamelijk op de KNZ. In de literatuur over de KNZ wordt de verhouding tussen de KNZ en de zoutconventie beschreven. Het meest recente werk stamt uit 2007 en is geschreven door S. Troost *'Koninklijk Zout: Ontstaan en groei van Zout en Basis Chemie in de twintigste eeuw'*. Het boek van Troost weidt uitvoerig uit over de rol van de zoutconventie bij de uitgave van de concessie.<sup>12</sup> In het boek *'De geschiedenis van de KNZ 1918 – 1940'* door R. Roordink wordt ingegaan op de onenigheid over de verlenging van de afspraken tussen de KNZ en de Zoutconventie eind jaren '30.

Het boek van Troost is net als de meeste boeken over de Nederlandse zoutindustrie gefinancierd door AkzoNobel, de opvolger van de KNZ. Het is dus niet verrassend dat de focus sterk is gericht op de positieve punten van de KNZ en daartegenover de gebreken van de zoutconventie en de 'ouderwetse' zoutziederijen worden beschreven. De gepubliceerde onderzoeken over de zoutindustrie zijn beschrijvend en nostalgisch. De auteurs zijn niet kritisch over de Raad van Commissarissen van de KNZ en er is weinig aandacht voor de complexe verhoudingen tussen de zoutconventie en de KNZ in de beginjaren. Daarnaast worden er weinig verbanden gelegd met de Nederlandse economie. De verhalen over de zoutindustrie blijven daardoor een losse episode in de Nederlandse geschiedenis.

Door middel van deze scriptie wordt de literatuur over de zoutindustrie aangevuld door de uitgebreide archieven in Zwolle over de KNZ en de zoutconventie. Een relevant onderdeel van dit archief is de correspondentie tussen de KNZ en de zoutconventie. Een belangrijk stuk was de geschiedenis van de zoutconventie in 1935 opgetekend door secretaris Th. Luytelaer. Samen met de

---

<sup>8</sup> Sluyterman, *Kerende kansen*, 146 – 147.

<sup>9</sup> Ibidem, 118.

<sup>10</sup> Ibidem, 45.

<sup>11</sup> Hall & Soskice, *Varieties of Capitalism*, 16.

<sup>12</sup> S. Troost, *Koninklijk Zout: Ontstaan en groei van Zout en Basis Chemie in de twintigste eeuw* (Amersfoort 2007) 55 – 57.

jaarverslagen gaf dit stuk een goed beeld van de zoutconventie en de zoutindustrie voor de Eerste Wereldoorlog. Verder zijn er nog twee uitgebreide archieven bewaard gebleven van zoutziederijen in Nederland. Eén in Utrecht van zoutziederij van Eelde en één van de Leidsche Zoutkeet in Leiden. In beide archieven waren de loonboeken en grootboeken gedurende het bestaan van beide bedrijven in de twintigste eeuw compleet.

### 1.3. Methodiek

De gecoördineerde en liberale elementen van de zoutindustrie zijn goed te bestuderen aan de hand van de *Business System Theory* van Richard Whitley. Zijn theorie bestudeert net als *Varieties of Capitalism* van Hall & Soskice de coördinatie tussen bedrijven onderling, maar de focus ligt meer op het functioneren van individuele bedrijven en hun bedrijfscultuur.<sup>13</sup> Verder verschilt de *Business System Theory* van Whitley van *Varieties of Capitalism* doordat deze theorie er vanuit gaat dat economieën van landen op diverse manieren kunnen worden georganiseerd en op verschillende manieren efficiënt kunnen functioneren.

Om te zien waardoor tussenvormen effectief kunnen zijn wordt er gekeken naar de ontstaansgeschiedenis van organisaties en hoe deze organisaties elkaar beïnvloeden. Het bedrijf als organisatie is daarbij dus het uitgangspunt. Er zijn drie toonaangevende pijlers in de *Business System Theory*: aard, marktorganisatie en bedrijfscultuur. Deze pijlers hebben veel raakvlakken met de vijf sferen van *Varieties of Capitalism*.<sup>14</sup> De drie begrippen dragen bij aan de discussie over de efficiëntie van tussenvormen, zoals de structuur van een industrie, *corporate governance*, arbeidsverhoudingen en de rol van de overheid.

De zoutindustrie zal aan de hand van de drie pijlers worden bestudeerd. Uitgangspunt is daarbij hoe de bedrijven en hun onderlinge samenwerking in deze industrie evolueren binnen de drie pijlers. Eerst zal er worden gekeken naar hoe bedrijven zich in het algemeen in Nederland ontwikkelen binnen deze pijlers. De veranderingen per pijler worden chronologisch behandeld en opgedeeld in drie tijdvakken. Het eerste tijdvak is de periode voor de Eerste Wereldoorlog en begint bij de Tweede Industriële revolutie. Het tweede tijdvak start in de Eerste Wereldoorlog, wanneer het dringend wordt voor Nederland om zichzelf te voorzien van grof zout. Het derde tijdvak start met de economische crisis in 1929 waarin de KNZ goed blijft presteren. Het derde tijdvak eindigt bij de aanvang van de Tweede Wereldoorlog, wanneer de evolutie van de zoutindustrie compleet is.

De aard, marktorganisatie en bedrijfscultuur van de zoutindustrie zullen ieder in een apart hoofdstuk worden besproken en volgen dezelfde tijdsindeling als in het algemene hoofdstuk over Nederland. Bij de aard van de zoutindustrie wordt er gekeken naar wat voor producten de bedrijven in de zoutindustrie produceerden, hoe ze het produceerden, wat of wie daarvoor nodig was, welke risico's er waren en of de bedrijven groeiden of krompen. Bij de marktorganisatie wordt de interactie tussen de bedrijven in de zoutindustrie, de overheid, intermediairs (bijvoorbeeld banken) nader bekeken. Bij de bedrijfscultuur wordt ingegaan op de mate van centralisatie van het management, groeps cultuur, normen en waarden binnen de organisatie, personeelsbeleid en beloningssystemen.<sup>15</sup> Whitley noemt deze pijler 'autoriteit', maar dit begrip dekt in het Nederlands niet alle processen die hij beschrijft. Er

---

<sup>13</sup> J. Touwen, 'Varieties of Capitalism en de Nederlandse economie in de periode 1950 – 2000.', 84.

<sup>14</sup> R. Whitley (red), *European Business Systems. Firms and Markets in their National Contexts* (Londen 1992), 5.

<sup>15</sup> Whitley, *European Business Systems*, 8 – 19.

is daarom gekozen voor het bredere begrip 'bedrijfscultuur' waarin het accent ligt op arbeidsverhoudingen.

In de conclusie wordt allereest samengevat hoe de zoutindustrie functioneerde. Vervolgens zal de aard, marktorganisatie en bedrijfscultuur binnen de zoutindustrie worden vergeleken met het algemene beeld van de economie in Nederland. In de vergelijking worden de overeenkomsten en verschillen benoemd en verklaard. Vervolgens wordt gekeken of de zoutindustrie economisch optimaal presteerde als tussenvorm van liberale en gecoördineerde elementen. Als laatste wordt er benoemd wat de toegevoegde waarde van dit onderzoek is.

#### **1.4. Verantwoording**

Evenals Hall en Soskice is Whitley van mening dat individuele industrieën nooit heftig zullen afwijken van het macro-economische systeem in een land omdat de industrie in zijn functioneren afhankelijk is van andere organisaties, zoals de overheid of een bank. Toch zullen er bij een generalisatie altijd verschillen zijn tussen diverse industrieën. Het is dus de vraag hoe goed het mesoniveau van de zoutindustrie past in het macro-economische beeld van de Nederlandse economie. Wat zijn de verschillen tussen meso en macroniveau en hoe zijn deze te verklaren?

Een blik op de markteconomie vanuit de zoutindustrie zal het beeld verbreden van de Nederlandse markteconomie in haar geheel. Een blik die altijd is gericht op bedrijven in algemene zin, waarbij enkel toonaangevende industrieën centraal staan, geeft immers een eenzijdig beeld. Concentreren op een specifieke industrie biedt de kans om nauwkeuriger te kijken naar samenwerking en competitie tussen bedrijven. Daardoor zullen patronen en organisaties zichtbaar worden die voorheen onderbelicht waren.<sup>16</sup> Dit zal bijdragen aan het hologram om de Nederlandse economie te bekijken vanuit verschillende hoeken.

Het onderzoek naar de zoutindustrie zal meer inzicht geven in de onderlinge samenwerking van het Nederlandse bedrijfsleven ten tijde van het interbellum. Het onderdeel in het onderzoek over de Zoutconventie is bovendien van belang voor de werking van kartels in Nederland. Op welke punten werd er samengewerkt en op welke manier was er nog ruimte voor enige vorm van concurrentie?

Een analyse van de zoutindustrie tussen 1914 en 1940 zal een nieuw licht werpen op hoe tussenvormen van markteconomieën in de praktijk functioneerde. Het onderzoek kan bijdragen aan het hedendaagse debat of tussenvormen een optimale economische prestatie kunnen leveren. Op deze manier kan het onderzoek als voorbeeld dienen om de naoorlogse markteconomie nader te bestuderen, waar Jeroen Touwen in zijn artikel 'Varaties of capitalism en de Nederlandse economie in de periode 1950 – 2000,' voor pleit.

---

<sup>16</sup> K. Räsänen & R. Whipp, 'National Business Recipes: A Sector Perspective', in: R. Whitley (red.), *European Business Systems. Firms and Markets in their National Contexts* (Londen 1992) 56.

## 2. Nederlandse economie

### 2.1 Aard

#### 2.1.1 Voor de Eerste Wereldoorlog

In 1914 was Nederland een middelgrote natie met meerdere koloniën waar pas vanaf 1880 de Tweede Industriële Revolutie (1870 – 1914) had doorgezet.<sup>17</sup> Technologische ontwikkelingen bereikten Nederland later dan andere landen in West-Europa, zoals Groot-Brittannië, maar toen ze Nederland bereikten, veranderde het land in hoog tempo. Door uitvindingen zoals elektriciteit, staal, telefoon en auto werd de wereld van mensen vergroot, nam de internationale handel toe en veranderde het dagelijks leven van mensen. Het geografisch gunstig gelegen Nederland, met zijn open economie, profiteerde optimaal van de vooruitgang op het gebied van transport en communicatie. De Tweede Industriële Revolutie veranderde de structuur van de economie; het belang van de landbouw nam af, terwijl de betekenis van de handel, industrie en dienstverlening toenam.<sup>18</sup> Er ontstonden grote multinationale bedrijven door de toenemende mogelijkheden op het gebied van transport en communicatie, die schaalvergroting mogelijk maakten.

Opvallend is dat Nederland convergeerde naar een economie met een grotere diversiteit, terwijl andere kleine landen in Europa, zoals België, zich meer specialiseerden in enkele sectoren. Deze diversiteit werd veroorzaakt doordat Nederland grondstofrijke koloniën bezat en er grote verschillen bestonden tussen de provincies Noord- en Zuid-Holland en het oosten van het land. Zo viel de Nederlandse industrie in tweeën te delen: in het oosten waren de lonen laag en waren er veel arbeidsintensieve industrieën zoals de textielsector. In Holland waren de lonen hoog en was er meer kapitaalintensieve industrie zoals de suikerindustrie.<sup>19</sup> Door deze splitsing profiteerde Nederland optimaal van de periode van internationalisering en globalisering eind negentiende en begin twintigste eeuw.

Grote bedrijven, zoals Philips, ontstonden rond 1890 en maakte deel uit van een sector die was ontstaan door toedoen van de Tweede Industriële revolutie. Andere grote bedrijven waren te vinden in de scheepsbouw-, glas-, aardewerk-, metaal- en textiel sector. In 1889 had een derde van de bedrijven meer dan honderd werknemers. Deze bedrijven zijn ontstaan in de Eerste Industriële Revolutie (1750 – 1850).<sup>20</sup> Grote bedrijven waren efficiënter, omdat zij anders werden georganiseerd dan kleine bedrijven. Er was bij grote bedrijven vaak sprake van een scheiding tussen eigenaar en bestuur. Voor een grootschalige productie moest er ook sprake zijn van massaconsumptie en dus moest er worden geïnvesteerd in distributie.<sup>21</sup> Deze grote bedrijven vormden echter een uitzondering in Nederland waar kleinschalige familiebedrijven het economische landschap beheersten, vooral in vergelijking met de economieën van Frankrijk en Duitsland in deze periode.<sup>22</sup>

#### 2.1.2 Eerste Wereldoorlog tot de crisis

De Eerste Wereldoorlog was een totale oorlog waarin de economie van de betrokken landen geheel in dienst van de oorlog stond. Hoewel Nederland niet deelnam aan de Eerste Wereldoorlog

---

<sup>17</sup> J.L. van Zanden, *Een klein land in de 20<sup>e</sup> eeuw: Economische geschiedenis van Nederland 1914 – 1995* (Utrecht 1997) 15.

<sup>18</sup> F. Wielenga, *Nederland in de twintigste eeuw* (Amsterdam 2009) 46.

<sup>19</sup> Van Zanden, *Een klein land in de 20<sup>e</sup> eeuw*. 21 - 23.

<sup>20</sup> Sluyterman, *Kerende kansen*, 32 - 33.

<sup>21</sup> Van Zanden, *Een klein land in de 20<sup>e</sup> eeuw*, 48.

<sup>22</sup> Sluyterman, *Kerende kansen*, 34.



veranderde de economie van het land ingrijpend en werd het belang van een zelfvoorzienende economie duidelijk. Voedsel dreigde schaars te worden vanwege de grote vraag uit Duitsland. De schaarste leidde tot hoge prijzen. Naar producten zoals zand, staal en grind was internationaal gezien veel vraag. De omringende landen wilden controle over de Nederlandse handel zodat ze niet één van de kampen kon bevoordelen. Dit betrof niet enkel wapens of grondstoffen, maar ook kleding en levensmiddelen. De landbouw speelde in de oorlog een prominente rol.

Na de oorlog nam de internationale handel weer toe. De chemische industrie groeide, evenals de productie van zeep, margarine en conserven.<sup>23</sup> Tussen 1923 en 1929 steeg de export gemiddeld met 6.8%.<sup>24</sup> Het Nederlandse bedrijfsleven was ondanks de crisis begin jaren '20 optimistisch en investeerde in buitenlandse vestigingen, deed overnames en was betrokken bij fusies. Bedrijven die wilden groeien richtten zich op het buitenland vanwege de kleine binnenlandse markt.<sup>25</sup> De schaalvergroting zette door na de oorlog en er waren circa vijftientig-honderd bedrijven met meer dan vijftig werknemers. Opmerkelijk was dat in het bestuur van deze grote bedrijven de familie een grote rol bleef spelen. Van de honderd grootste bedrijven in Nederland in 1930 was bij 61 de familie nog actief betrokken.<sup>26</sup> Rond het Interbellum hadden er ongeveer twintig industriële bedrijven, groot en klein, een vestiging in het buitenland.<sup>27</sup> Verder groeide ook de binnenlandse markt sterk, want de consumptie steeg gemiddeld met 3% per jaar.<sup>28</sup>

Hoewel er na de Eerste Wereldoorlog weer internationale handel werd bedreven, haalde deze niet meer hetzelfde niveau als voor de oorlog. Nederland kon zich daarom, net als andere landen, meer richten op de binnenlandse industrie. Het gevolg hiervan was een versnelde industrialisatie en modernisering.<sup>29</sup> De terugkeer van de internationale handel en de groeiende binnenlandse markt zorgden ervoor dat de Nederlandse economie groeide.<sup>30</sup> Nederland paste wat dit betreft bij de andere kleine landen in West-Europa die het eerste decennium na de Eerste Wereldoorlog te maken hadden met een hoogconjunctuur, groeiende arbeidsproductiviteit en lage werkloosheid.<sup>31</sup>

### 2.1.3. De aanloop naar de Tweede Wereldoorlog

Na de crisis tussen 1921 en 1923 bloeide de economie weer op tot 1930, toen de volgende financiële crisis zich aandeede.<sup>32</sup> In de tussentijd groeide de export, steeg de arbeidsproductiviteit en nam de industriële productie toe.<sup>33</sup> De stijgende arbeidsproductiviteit was voornamelijk een gevolg van een toenemende mechanisatie in het productieproces. De vervanging van arbeid door kapitaal had als gevolg dat tijdens de crisis de werkloosheid toenam, ook omdat de beroepsbevolking groeide in deze jaren.<sup>34</sup> De werknemers in de fabrieken zorgden ervoor dat machines optimaal gebruikt werden

---

<sup>23</sup> Sluyterman, *Kerende kansen*, 138, 139 & 142.

<sup>24</sup> Van Zanden, *Een klein land in de 20<sup>e</sup> eeuw*, 144.

<sup>25</sup> Sluyterman, *Kerende kansen*, 121.

<sup>26</sup> Ibidem, 138, 139, 142.

<sup>27</sup> Ibidem, 129.

<sup>28</sup> Van Zanden, *Een klein land in de 20<sup>e</sup> eeuw*, 144.

<sup>29</sup> Wielinga, *Nederland in de twintigste eeuw*, 74.

<sup>30</sup> Ibidem, 112; J.L. van Zanden, *Een klein land in de 20<sup>e</sup> eeuw*, 128.

<sup>31</sup> J.L. van Zanden, *Een klein land in de 20<sup>e</sup> eeuw*, 140.

<sup>32</sup> Ibidem, 111.

<sup>33</sup> Sluyterman, *Kerende kansen*, 120.

<sup>34</sup> Van Zanden, *Een klein land in de 20<sup>e</sup> eeuw*, 151.

zodat ze rendabel waren. Als gevolg van de toegenomen efficiëntie daalden de prijzen van goederen in de jaren '30.

De crisis van de jaren '30 begon in 1929 op de aandelenbeurs van New York en raakte de Nederlandse economie hard door haar afhankelijkheid van de internationale handel. De koers van de Amsterdamse Effectenbeurs daalde hard. Toch werd de crisis in de reële economie pas twee jaar later voelbaar in Nederland, doordat de consumptieve bestedingen en binnenlandse investeringen nog op peil bleven.<sup>35</sup> Nederland presteerde de eerste jaren van de crisis beter dan zijn buurlanden, maar de crisis duurde er langer voort, gezien de lage werkgelegenheid en de krimp van het BBP.<sup>36</sup> Een andere oorzaak van de voortdurende crisis in Nederland was dat de gulden tot en met 1936 aan de gouden standaard gekoppeld bleef. Handelspartners zoals Duitsland, Groot-Brittannië en de Scandinavische landen devalueerden wel hun valuta, waardoor Nederlandse producten relatief duur werden.

De economie trok na de devaluatie van de gulden enigszins aan, doordat de Nederlandse goederen beter konden concurreren met het buitenland. De internationale crisis die startte met de beurskrach in 1929 werd aangegrepen door de overheid om te investeren in publieke werken. Daarnaast hervormde de overheid de laatste jaren voor de Tweede Wereldoorlog de landbouw, zodat Nederland tijdens een eventuele oorlog grotendeels zelfvoorzienend zou zijn.<sup>37</sup> Ondanks de ingrepen van de overheid in de jaren '30 en de aanpassingen van het bedrijfsleven, herstelde de Nederlandse economie pas door de internationale voorbereidingen op de Tweede Wereldoorlog, waardoor de vraag naar goederen toenam.

Het bedrijfsleven probeerde in de tussentijd het hoofd boven water te houden door middel van rationalisatie. Fabrieken in binnen- en buitenland werden gesloten, waardoor de werkloosheid toenam. De productie werd gestandaardiseerd en efficiënter. Een bedrijf als Unilever bracht bijvoorbeeld het aantal zeepmerken terug. Sommige bedrijven openden vestigingen in het buitenland, omdat de hoge invoerheffingen in andere landen hun product onverkoopt maakten. Er was in deze periode sprake van schaalvergroting. Verder werd professioneel management in Nederland geïntroduceerd.<sup>38</sup>

## **2.2. Marktorganisatie**

### **2.2.1 Voor de Eerste Wereldoorlog**

Een van de redenen waarom de Nederlandse economie sterk expandeerde was het feit dat de Nederlandse staat zo min mogelijk ingreep in de markt. De Nederlandse overheid was erg klein en had geen mankracht om in te grijpen. Het Ministerie van Binnenlandse Zaken, waaronder onderwijs, sociale zaken, landbouw, waterstaat, handel en nijverheid vielen, telde rond 1900 ongeveer honderd ambtenaren.<sup>39</sup> Het 'laissez faire' beleid van de staat zou dus tot de Eerste Wereldoorlog de boventoon voeren. Het Nederlandse bedrijfsleven benutte deze vrijheid en mengde zich in de

---

<sup>35</sup> Van Zanden, *Een klein land in de 20e eeuw*, 151.

<sup>36</sup> Ibidem, 152.

<sup>37</sup> Ibidem, 162.

<sup>38</sup> Sluyterman, *Kerende kansen*, 139.

<sup>39</sup> R. Aerts e.a., *Land van kleine gebaren. Een politieke geschiedenis van Nederland 1780 – 1990* (Nijmegen 1999) 155.

toenemende internationale handel wat leidde tot groeiende im- en export.<sup>40</sup> Dit werd versterkt doordat vanaf 1870 de koloniën open werden gesteld voor particuliere ondernemingen. Tegelijkertijd werd de (verplichte) voorkeur voor Nederlandse producten afgeschaft. In Nederland werden in deze periode de meeste invoerrechten afgeschaft, de rivierhandel met Duitsland werd vrijgegeven en de octrooiwetgeving en accijnzen werden afgeschaft. Nederland stond politiek economisch gezien in deze tijd het dichtst bij Groot-Brittannië, dat net als Nederland de vrijhandel zag als iets dat “het algemeen economisch welzijn” zou verbeteren.<sup>41</sup>

Ondanks dat vrijhandel in Nederland, hoog in aanzien stond, ontstonden er veel samenwerkingsverbanden en kartels, voornamelijk van kleine producenten. De kartels in Nederland hadden een defensief karakter ter bescherming van concurrentie vanuit het buitenland.<sup>42</sup> Deze samenwerkingsverbanden en kartels probeerden prijsverlagingen te voorkomen, de kwaliteit van producten te verbeteren en vervalsingen te bestrijden. Er waren onder andere kartels bij de producenten van lijm, bietsuiker, aardappelmeel en natuurlijk zout. Veel Europese landen stelden de voordelen van kartels, zoals een vaste prijs en een diverse markt, boven het nadeel van weinig concurrentie en variërende prijzen. In de Verenigde Staten daarentegen, was er strenge wetgeving ten opzichte van kartels.<sup>43</sup>

De Nederlandse elites uit het zakenleven en de politiek kenden elkaar en wisten elkaar te vinden als er problemen waren. Het was in deze informele netwerken dat ondernemers een partner vonden met startkapitaal. Banken verstrekten vooral leningen met een korte looptijd, die voornamelijk werden gebruikt door handelsondernemingen en voor handelskredieten.<sup>44</sup>

De informele netwerken werden voor het eerst op nationale schaal geformaliseerd in 1899 met de oprichting van de Vereeniging Nederlandsche Werkgevers (VNW). Deze formalisering was een gevolg van het voorstel voor de ongevallenwet, waarop de werkgevers meer invloed wilden uitoefenen. Nieuw aan het VNW was het nationale karakter van vereniging, waar het voorheen enkel lokale of regionale samenwerkingsverbanden betrof.<sup>45</sup> Een andere vorm van samenwerking die aan populariteit won, waren coöperatieve samenwerkingsverbanden, zoals banken en zuivelfabrieken.<sup>46</sup>

### 2.2.2 Eerste Wereldoorlog tot de crisis

In de Eerste Wereldoorlog was het gedaan met de vrijhandel door het gebruik van duikboten in de Noordzee en de blokkadepolitiek van de geallieerden.<sup>47</sup> Ondernemers, bankiers en reders richtten gezamenlijk de Nederlandsche Overzee Trustmaatschappij (NOT) op om de overzeese handel van Nederland niet helemaal stil te laten vallen en de neutraliteit van Nederland te waarborgen. De NOT garandeerde Groot-Brittannië dat handelswaar niet doorgevoerd zou worden naar Duitsland, maar voor eigen gebruik bestemd was. In totaal werkten er voor deze particuliere instelling met publieke functie ongeveer duizend medewerkers, waarmee de organisatie veel groter was dan het Ministerie

---

<sup>40</sup> Sluyterman, *Kerende kansen*, 35.

<sup>41</sup> Ibidem, 52, 67 & 74.

<sup>42</sup> Bouwens & Dankers, *Tussen concurrentie en concentratie*, 30.

<sup>43</sup> Ibidem, 69 - 70.

<sup>44</sup> J.J. Dankers e.a., *Variaties in het kapitalisme. Ontwikkeling en prestatie van de Nederlandse markteconomie in de twintigste eeuw* (Den Haag 2013), 20.

<sup>45</sup> Ibidem, 23.

<sup>46</sup> M.R. Prak & J.L. van Zanden, *Nederland en het poldermodel: Sociaal-economische geschiedenis van Nederland, 1000 – 2000* (Amsterdam 2013) 224.

<sup>47</sup> F. Wielinga, *Nederland in de twintigste eeuw*, 70; Van Zanden, *Een klein land in de 20<sup>e</sup> eeuw*, 132.

van Buitenlandse Zaken.<sup>48</sup> De nauwe samenwerking van het bedrijfsleven was een direct gevolg van de Eerste Wereldoorlog. Ondanks deze gezamenlijke inspanningen daalde de import van 84% naar 16% van het BBP en de export van 63% naar 10% van het BBP.

De overheid werd in de Eerste Wereldoorlog gedwongen om sterk in te grijpen. Dit kwam onder meer, omdat de overheid steeds meer verantwoordelijk werd gehouden voor de eerste levensbehoeften van de bevolking.<sup>49</sup> Na de oorlog waren de tekorten niet direct opgelost en bleef de overheid aanwezig in de economie, maar minder sterk dan in de oorlogsjaren. Dit zorgde er voor dat de aanwezigheid van de overheid in de Nederlandse economie noodzakelijk bleef. Op sommige vlakken probeerde de overheid zich wel weer terug te trekken. Zo werd de meeste sociale wetgeving uitgevoerd door semiprivate ondernemingen. Een voorbeeld hiervan was de sociale woningbouw.<sup>50</sup> De terugtrekkende beweging van de overheid was conform de wensen van de meerderheid van de ondernemers. Door de inmenging van de overheid en de aan kracht toenemende vakbeweging, bleven de ondernemers ook na de Eerste Wereldoorlog intensief samenwerken. Ze verenigden zich meer en meer in nationale en internationale kartels.<sup>51</sup> De oorlog had de samenwerking tussen de overheid, bedrijfsleven en vakbonden bevorderd en daarmee de stabiliteit van de Nederlandse economie.

De blijvende betrokkenheid van de overheid blijkt onder andere uit een lening die zij in 1920 ter beschikking stelde om de handel tussen Duitsland en Nederland te bevorderen.<sup>52</sup> De overheid was niet de enige kredietverstrekker in de hoogconjunctuur na de Eerste Wereldoorlog. Banken verstrekten ook gretig langlopende leningen aan de industrie tijdens de kredietexplosie tussen 1915 en 1920.<sup>53</sup> Daarnaast werd de overheid aandeelhouder van de Koninklijke Luchtvaart Maatschappij (KLM).<sup>54</sup> Door de crisis in de jaren '30 voelden de regering van zowel De Geer als van Colijn zich genoodzaakt te snijden in de overheidsuitgaven. Uitkeringen werden verlaagd, sociale programma's afgeschaft en het budget voor volkshuisvesting verlaagd. Toch moet het terugschroeven van de uitgaven van de overheid worden gezien als een tijdelijke achteruitgang van het ingrijpen van de overheid in de Nederlandse economie. Zo werden er bijvoorbeeld wel invoerheffingen ingevoerd, zij het lage.

### 2.2.3. De aanloop naar de Tweede Wereldoorlog

De keuze om de gulden niet te devalueren was voornamelijk een beleidsmatige keuze van de regering.<sup>55</sup> Zij stelde de betrouwbaarheid van Nederland als handelspartner boven de concurrentiepositie van Nederland.<sup>56</sup> Hiermee werd de inmenging van de overheid tijdens het Interbellum wederom bevestigd. De overheid investeerde in die periode voornamelijk in infrastructuur, zoals waterwegen.<sup>57</sup>

---

<sup>48</sup> Aerts e.a., *Land van kleine gebaren*, 190.

<sup>49</sup> Ibidem, 180.

<sup>50</sup> Prak & van Zanden, *Nederland en het poldermodel*, 244.

<sup>51</sup> Dankers e.a., *Variaties in het kapitalisme*, 25.

<sup>52</sup> Van Zanden, *Een klein land in de 20<sup>e</sup> eeuw*, 142.

<sup>53</sup> Sluyterman, *Kerende kansen*, 108.

<sup>54</sup> Van Zanden, *Een klein land in de 20<sup>e</sup> eeuw*, 146.

<sup>55</sup> Ibidem, 148.

<sup>56</sup> Aerts e.a., *Land van kleine gebaren*, 213.

<sup>57</sup> Wielinga, *Nederland in de twintigste eeuw*, 114.

De werkgelegenheid in Nederland nam tijdens het Interbellum gestaag toe, maar daalde ten tijde van de crisis sterk. Zo was in 1935 20% van de beroepsbevolking werkloos.<sup>58</sup> De werkgelegenheid nam in het gehele interbellum vooral toe in de dienstensector en de industrie, bijvoorbeeld de zoutindustrie.<sup>59</sup> Om de werkgelegenheid te bevorderen voerde de overheid de Wet op Ondernemersovereenkomsten in 1935 in. Door deze wet kon de overheid kartelafspraken verbieden of verplichten. Het verzoek tot verplichtstelling gebeurde op initiatief van het bedrijfsleven.<sup>60</sup>

Modernisering van de Nederlandse economie was tot stand gekomen door verbeterde en gemechaniseerde productiemethoden die door de oprichting van bedrijfsgebonden onderzoeksafdelingen werden gestimuleerd.<sup>61</sup> De samenwerking tussen het bedrijfsleven en de wetenschap nam toe. De overheid bevorderde dit door instituten ter controle en onderzoek op te richten, zoals het N.V. Keuring van Elektrotechnische Materialen (KEMA).<sup>62</sup> Dergelijke instituten stimuleerden de standaardisatie van producten, wat de productiecapaciteit optimaliseerde.<sup>63</sup> De intensieve samenwerking tussen bedrijfsleven en wetenschap is in deze periode exemplarisch voor alle instituten.

## 2.3 Bedrijfscultuur

### 2.3.1 Voor de Eerste Wereldoorlog

Door de opkomst van grote bedrijven in Nederland werd de band tussen werkgever en werknemer onpersoonlijk.<sup>64</sup> Werkgevers gingen liberaal of paternalistisch om met werknemers en ze werkten niet meer zij aan zij in kleinschalige werkplaatsen.<sup>65</sup> De arbeidsomstandigheden in fabrieken waren slecht en de werknemers maakten lange werkdagen. De meeste werkgevers hadden weinig oog voor de slechte werkomstandigheden van hun werknemers. Werknemers richtten daarom gezamenlijk vakbonden op, waarin zij zich verenigden en fondsen stichtten voor hulpbehoevenden.<sup>66</sup> Daarnaast stredden zij voor verbetering van de arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden. Met de komst van de vakbonden was er een organisatie gekomen, die het probleem van de anonimiteit van de werknemer oploste.<sup>67</sup>

De vakbeweging kwam net als de industrie in Nederland later op gang dan in omliggende landen.<sup>68</sup> De oprichting van vakbonden was tot 1869 in Nederland verboden.<sup>69</sup> De eerste vakbonden werden opgericht door hooggeschoolde arbeiders zoals meubelmakers, diamantwerkers en typografen.<sup>70</sup> De oprichting van vakbonden doorbrak de stabiele overlegcultuur tussen werkgevers en overheid omstreeks 1880, waarbij overheid en werkgevers enkel met elkaar overlegden en weinig rekening hoefden te houden met de belangen van werknemers. De vakbonden vertegenwoordigden de belangen van de werknemers, een groep waar de elite tot dan toe weinig rekening mee had hoeven

<sup>58</sup> Wielinga, *Nederland in de twintigste eeuw*, 118.

<sup>59</sup> Van Zanden, *Een klein land in de 20<sup>e</sup> eeuw*, 144.

<sup>60</sup> Dankers e.a., *Variaties in het kapitalisme*, 29.

<sup>61</sup> Wielinga, *Nederland in de twintigste eeuw*, 113.

<sup>62</sup> Ibidem, 113.

<sup>63</sup> Sluyterman & Wubs, *Over grenzen*, 90 - 91.

<sup>64</sup> Aerts e.a., *Land van kleine gebaren*, 129.

<sup>65</sup> Dankers e.a., *Variaties in het kapitalisme*, 21.

<sup>66</sup> Sluyterman, *Kerende kansen*, 80.

<sup>67</sup> Aerts e.a., *Land van kleine gebaren*, 159.

<sup>68</sup> Van Zanden, *Een klein land in de 20<sup>e</sup> eeuw*, 17.

<sup>69</sup> Ibidem, 103.

<sup>70</sup> Prak & van Zanden, *Nederland en het poldermodel*, 229.

houden. De vakbeweging was voor de Eerste Wereldoorlog nog zwak en de initiatieven tot wetgeving kwamen vooral vanuit de politiek.<sup>71</sup> Het doel van vakbonden was om het evenwicht tussen werknemers en werkgevers te herstellen. Daarnaast moest een werknemer niet enkel in zijn eigen levensonderhoud kunnen voorzien tijdens zijn werkzame bestaan, maar ook tijdens ziekte en ouderdom. De oplossing hiervoor was het verzekeringsstelsel.<sup>72</sup> Op deze manier waren werknemers niet meer overgeleverd aan liefdadigheid.

### 2.3.2 Eerste Wereldoorlog tot de crisis

De invloed van vakbonden nam na de Eerste Wereldoorlog toe door diezelfde oorlog en de Russische Revolutie in 1917. Tijdens de jaren '20 nam de participatie van werknemers in de vakbonden toe. In 1914 was slechts 16.2% van de werknemers lid van een vakbond. In 1925 was dit gestegen tot 23%.<sup>73</sup> De vakbonden werden geaccepteerd als gesprekspartner en sloten collectieve arbeidsovereenkomsten (cao's) af voor diverse sectoren. In 1927 werd de status van cao's wettelijk bevestigd. Door de komst van cao's voor een gehele sector werd de concurrentie voor Nederlandse bedrijven beperkt, doordat onkosten voor arbeid hetzelfde waren. Van belang bij het vaststellen van het salaris in de cao waren de kosten voor levensonderhoud. Deze kosten werden vastgesteld door het Amsterdams Bureau voor Statistiek.

In 1919 werd de Hoge Raad van Arbeid opgericht waarin werknemers, werkgevers en de overheid samen sociale vraagstukken bespraken en advies uitbrachten aan de regering. Deze raad kwam voort uit plaatselijke raden die waren opgericht door werknemers. De Hoge Raad van Arbeid was, samen met de in 1932 opgerichte Economische Raad, de voorloper van de Sociaal Economische Raad ofwel de SER.<sup>74</sup> Medezeggenschap voor werknemers was voor de vakbonden een belangrijk strijdpunt in de jaren '20. Zo streefde het Christelijk Nationaal Vakverbond, CNV, naar bedrijfsraden per sector, die advies konden geven over de af te sluiten cao's en het te voeren sociaal-economisch beleid.<sup>75</sup> Deze bedrijfsraden werden uiteindelijk in 1929 opgericht en de CNV en de regering hoopten dat door de komst van deze bedrijfsraden de overheid zich kon terugtrekken op het gebied van sociale wetgeving.<sup>76</sup>

De gelijkwaardigheid van de werknemer als gesprekspartner van de werkgever nam tijdens het Interbellum toe, door de opkomst van bedrijfsraden en cao's. Wel werd de fysieke afstand tussen werkgever en werknemer groter, doordat de werkgever onder meer door schaalvergroting verdween van de werkvloer. In deze periode werd ook de scheiding tussen management en aandeelhouders vergroot. De macht van aandeelhouders werd ingeperkt door de uitgave van preferente aandelen. De uitgave van preferente aandelen bij de oprichting van een N.V. werd met name gedaan zodat de familie haar invloed in het bedrijf behield.<sup>77</sup> De invloed van managers werd door deze ingreep vergroot.

---

<sup>71</sup> Dankers e.a., *Variaties in het kapitalisme*, 22.

<sup>72</sup> G.J. Schutte e.a., *CNV, 100 jaar een vakbond met idealen* (Amsterdam 2009) 22 & 27.

<sup>73</sup> Van Zanden, *Een klein land in de 20<sup>e</sup> eeuw*, 106.

<sup>74</sup> Prak & van Zanden, *Nederland en het poldermodel*, 233.

<sup>75</sup> Schutte e.a., *CNV*, 34.

<sup>76</sup> *Ibidem*, 46.

<sup>77</sup> Prak & van Zanden, *Nederland en het poldermodel*, 240; Van Zanden, *Een klein land in de 20<sup>e</sup> eeuw*, 70.

### 2.3.3. De aanloop naar de Tweede Wereldoorlog

Door de crisis in de jaren '30 laaide de discussie over de gevolgen van het kapitalisme en vrij ondernemerschap weer op. De vakbonden richtten op bedrijfstakniveau bedrijfsraden op waarin de vakbondsleden inspraak hadden in het algemene bedrijfsbeleid.<sup>78</sup> Werkgevers en vakbonden waren op zoek naar 'de derde weg' tussen het kapitalisme en socialisme in.<sup>79</sup> De bedrijfsraden waren een idee om de nadelen van het kapitalisme te ondervangen. In de bedrijfsraden konden werknemers en werkgevers gezamenlijk sociale onderwerpen bespreken. Vervolgens konden zij een advies uitbrengen aan de ondernemers in de desbetreffende bedrijfstak. In 1933 werd de wet voor bedrijfsraden aangenomen door het parlement. In 1938 werd deze uitgebreid met de mogelijkheid om ook over technische en economische zaken te adviseren.<sup>80</sup>

Verder richtten werkgevers kernen op om met werknemers te overleggen over hun belangen en die van het bedrijf. De eerste kernen in Nederland werden al opgericht in de tweede helft van de negentiende eeuw, maar waren tot en met de jaren '20 schaars. De medezeggenschap van werknemers nam pas toe in de jaren '30. In 1930 was 27% van de werknemers die onder een cao vielen, circa 100.000 werknemers, betrokken bij een kern.<sup>81</sup> De bedrijfsraden en kernen waren de eerste officiële vormen van medezeggenschap van werknemers in het Interbellum in Nederland.

De organisatie van werknemers door middel van vakbonden en cao's bleef stijgen in de jaren '30. In 1938 was 31.1% van de werknemers lid van een vakbond.<sup>82</sup> Wel was er een groot verschil per sector hoeveel werknemers participeerden in de vakbond. De sterkst georganiseerde sector was in 1930 de diamantbewerking waarin alle werknemers lid waren van de vakbond. De minst georganiseerde bedrijfstak was de textielindustrie, waar slechts 10% van de werknemers lid was van de vakbond. De organisatiegraad van de voedingssector en de chemiesector, waar de zoutindustrie onder viel, lag rond de 25%.<sup>83</sup>

De toenemende mechanisering zorgde er voor dat werknemers zich focusten op één taak die zij in een vast tempo en aan een lopende band, moesten uitvoeren. De lopende band werd in Nederland niet op grote schaal gebruikt, maar was het symbool van rationalisering en mechanisering van de maakindustrie, zoals elektronica, brood en confectie. De lopende band gaf het management meer beheersing over de productie ten koste van de controle van werknemers. Het management zelf stond niet aan de band, maar hield zich bezig met de afstemming van de band. Werknemers voelden zich opgejaagd door de lopende band en kregen last van trillende handen en slapeloosheid.<sup>84</sup>

In grotere bedrijven nam het aantal professionele managers toe. Er werd in Nederland, anders dan in de Verenigde Staten, niet overgegaan op een multidivisionele bedrijfsstructuur, maar op landendivisies. Dit werd veroorzaakt door het sterke protectionisme van de diverse nationale

---

<sup>78</sup> E. Nijhoff & A. van den Berg, *Het menselijk kapitaal. Sociaal ondernemersbeleid in Nederland* (Amsterdam 2012) 186.

<sup>79</sup> Sluyterman, *Kerende kansen*, 114.

<sup>80</sup> Ibidem, 147; [http://ressourcessgd.kb.nl/SGD/19371938/PDF/SGD\\_19371938\\_0001456.pdf](http://ressourcessgd.kb.nl/SGD/19371938/PDF/SGD_19371938_0001456.pdf) Geraadpleegd op 12-05-2013.

<sup>81</sup> Nijhoff & van den Berg, *Het menselijk kapitaal*, 180 – 186.

<sup>82</sup> Van Zanden, *Een klein land in de 20<sup>e</sup> eeuw*, 106.

<sup>83</sup> Ibidem, 111.

<sup>84</sup> R. Vermij 'Gedwongen tempo. De lopende band in Nederland tot de Tweede Wereldoorlog.' In: *NEHA-Jaarboek 64<sup>e</sup> deel* 2001, 227 – 247.

markten.<sup>85</sup> Managers zagen zichzelf als bemiddelaar tussen de belangen van de overheid, aandeelhouders, werknemers en afnemers.<sup>86</sup> In familiebedrijven werd de taakverdeling sterk bepaald door de kwaliteiten van een persoon en de behoefte die er was binnen het bedrijf. In de jaren '30 werd sociale afkomst minder belangrijk om toe te treden tot het management dan formele educatie.<sup>87</sup> Dit betekende dat de sociale mobiliteit toenam.

## 2.4 Conclusie

De Eerste Wereldoorlog was de oorzaak van de overgang van een liberale naar een gecoördineerde markteconomie in Nederland. De overheid en het bedrijfsleven moesten samenwerken om de bevolking te kunnen kleden en voeden. Na de oorlog duurden de tekorten nog voort en bleef de aanwezigheid van de overheid in de economie noodzakelijk. Hoewel de overheid en het bedrijfsleven de wens koesterden dat de overheid zich zou terug trekken uit de economie werd dit door de crisis en daarmee gepaard gaande werkloosheid in de jaren dertig wederom belemmerd. Het streven naar het terugtrekken van de overheid raakte ondergesneeuwd door uitvoerige regelgeving en investeringen, bijvoorbeeld in de infrastructuur.

Mechanisering zorgde er voor dat er schaalvergroting plaats vond bij de Nederlandse bedrijven. De productie werd gerationaliseerd en professioneel management deed langzaam zijn intrede ten koste van familieleden. De bedrijven werkten vaker samen en maakten prijsafspraken om de diverse crises te doorstaan. Ondertussen ontstonden er in Nederland vakbonden die in de jaren '20 aan kracht wonnen, maar pas van betekenis waren in de jaren '30. Zij streden voor de verbetering van de arbeidsomstandigheden en de invoer van de cao's. Met het aanbreken van de Tweede Wereldoorlog vormden overheid, bedrijfsleven en vakbonden een goede balans; zij wilden en moesten met elkaar samenwerken.

---

<sup>85</sup> Sluyterman, *Kerende kansen*, 140.

<sup>86</sup> Van Zanden, *Een klein land in de 20<sup>e</sup> eeuw*, 69.

<sup>87</sup> Dankers e.a., *Variaties in het kapitalisme*, 31.



### 3. Aard van de Zoutindustrie

#### 3.1 Voor de Eerste Wereldoorlog

Nederland produceerde al vanaf de 8<sup>e</sup> eeuw geraffineerd zout ofwel zuiver zout (Natriumchloride, NaCl). Dit zout werd gezuiverd vanuit andere zouten zoals gips, magnesiumchloride en glauberzout. Wanneer het zout werd gewonnen waren deze bestanddelen nog wel aanwezig en werd het ruw zout genoemd. Dit zout was te consumeren, maar het smaakte anders.<sup>88</sup> Ruw zout werd gebruikt door vissers, vleesbewerkers en voor landbemesting.<sup>89</sup> Zout uit Nederland werd in de zeventiende eeuw gezien als het beste zout ter wereld, omdat het erg zuiver was door de vergevorderde techniek bij de productie.<sup>90</sup> Het ruwe zout werd geïmporteerd uit Frankrijk, Portugal en de Kaapverdische eilanden en in Nederland verwerkt tot geraffineerd zout. Dit geraffineerde zout was voor consumptief gebruik en voor de export naar het Oostzeegebied.<sup>91</sup>

Ruw zout is altijd afkomstig uit de zee of uit de bodem waar voorheen een zee was. Er is bijna iedere overal ter wereld een zee of zout in de grond te vinden, alleen is het niet overal even eenvoudig om het zout te winnen.<sup>92</sup> Zout dat gewonnen wordt uit de zee wordt eerst verwarmd op vuur of door de zon, voordat het zijn vaste vorm aanneemt.<sup>93</sup> Zout in de grond komt voor in vloeibare vorm als pekkel en vaste vorm als steenzout. Pekkel komt vooral voor in bronnen en wordt gekookt voordat er zich zout vormt.<sup>94</sup> Steenzout wordt gewonnen in mijnen, maar kan ook in de grond worden getransformeerd, zodat het als pekkel, ook wel zoutoplossing, wordt gewonnen. Op die laatste manier werd en wordt er zout gewonnen in Hengelo.<sup>95</sup>

Het winnen van ruw zout gebeurde in Nederland niet voor het eerst in 1919. Voor die tijd werd er zout gewonnen door veen, doortrokken van zeewater, te verbranden, ook wel darrink delven geheten. Darrink delven werd in 1515 verboden door Karel V, omdat het tot verzakkingen leidde.<sup>96</sup> Een methode die later in zwang raakte, was het zout winnen uit zeewater door middel van gradeerwerken. Dit werd in 1822 verboden, omdat niet was vast te stellen hoeveel belasting er over de hoeveelheid gewonnen zout moest worden afgedragen.<sup>97</sup> De hoeveelheid zout die bij deze methode werd gewonnen was nihil en alle Nederlandse zoutzieders moesten van 1515 tot en met 1919 het ruwe zout importeren.<sup>98</sup>

Als het zout werd aangeleverd als steenzout werd het bij de zoutziederijen eerst opgelost in water, zodat het pekkel werd. Deze pekkel werd vervolgens in een open zoutpan ingedampt. Onder deze pannen werd een vuur gestookt met turf of kolen. Tijdens het koken verdampte het water en vormde zich bovenop een vlies, waarin de verontreiniging zoals calcium en magnesium zich bevond. Door het eraf scheppen van het vlies werd het zout gereinigd. Er werd in een ziederij enkel zout geproduceerd. De enige differentiatie in het product was de structuur, fijn of grof. Iedere structuur had een eigen

---

<sup>88</sup> Roordink, 'De Koninklijke Nederlandse Zoutindustrie', 108.

<sup>89</sup> J.C.A. Everwijn, *Beschrijving van handel en nijverheid in Nederland* (Den Haag 1912) 816.

<sup>90</sup> R.P. Multhauf, *Neptune's gift. A history of common salt* (Baltimore 1978) 125.

<sup>91</sup> Schot (red.), *Techniek in Nederland in de twintigste eeuw*, 91.

<sup>92</sup> Multhauf, *Neptune's gift*, 7.

<sup>93</sup> Ibidem, 21.

<sup>94</sup> Ibidem, 27.

<sup>95</sup> [http://www.akzonobel.com/hengelo/over\\_ons/zout/](http://www.akzonobel.com/hengelo/over_ons/zout/) geraadpleegd op 1 juni 2012.

<sup>96</sup> Everwijn, *Beschrijving van handel en nijverheid in Nederland*, 812.

<sup>97</sup> Ibidem, 813.

<sup>98</sup> Schot (red.) *Techniek in Nederland in de twintigste eeuw*, 92.

naam, zoals Kaaszout, Boterzout en Keulsch zout.<sup>99</sup> Bij de productie van ruw naar zuiver zout, ook wel geraffineerd zout, kwam veel handwerk kijken. Er werd geroerd in de pannen, de grondstoffen werden getorst, de zakken werden gevuld en de zoutpannen werden schoongemaakt.<sup>100</sup>

Het ruwe zout werd eind negentiende eeuw ingevoerd vanuit Groot-Brittannië en Duitsland. Deze landen voerden ook geraffineerd zout in en waren daarmee een concurrent van de Nederlandse zoutzieders.<sup>101</sup> Daarnaast verkochten zij gemalen steenzout, dat van inferieure kwaliteit was. Het aantal zoutziederijen liep tussen 1897 en 1910 terug van ruim 50 naar 34.<sup>102</sup> Er was namelijk sprake van een concentratieproces waarin de grote ziederijen de kleine ziederijen overnamen om efficiënter te kunnen produceren. Voor 1897 waren er veel meer zoutziederijen, want iedere plaats van betekenis had zijn eigen ziederij.<sup>103</sup> Ondanks de forse afname van producenten, bleven er voldoende zoutziederijen voor een stabiele markt met concurrentie. Er was concurrentie op het gebied van kwaliteit en soort zout. Daarnaast probeerden de zieders door middel van overnames een groter marktaandeel te bemachtigen. Gezamenlijk produceerden deze zoutziederijen 40.000 ton zout, voor de binnenlandse markt. Daarnaast werd er in 1910 114.000 ton zout geïmporteerd, iets meer dan gemiddeld in dit decennium.<sup>104</sup>

De prijs van zout werd voornamelijk bepaald door de prijs van de twee belangrijkste grondstoffen voor de zoutziederijen: ruw zout en steenkolen. De zoutprijs werd verder bepaald door de prijs van de verpakking en het transport, voor zowel de aanvoer van ruw zout, als de afvoer van geraffineerd zout. De kosten voor de binnenvaart en jute zakken werden dus ook doorberekend in de zoutprijs. Een andere factor in de prijs waren de loonkosten. De kosten van de grondstoffen, transport en arbeid fluctueerden binnen een bepaalde bandbreedte, maar in de opmaat naar de Eerste Wereldoorlog stegen de prijzen van zowel het transport van ruw zout als de grondstoffen fors.

In de zoutziederijen werkten doorgaans minder dan tien werknemers. Een voorbeeld van een bedrijf van gemiddelde grootte was de Utrechtse zoutziederij Van Eelde, waar in 1880 zeven mannen werkten die gezamenlijk 1100 ton zout per jaar produceerden.<sup>105</sup> De eigenaar was veelal de bestuurder van de zoutziederij. De ligging van de ziederijen varieerde van Maastricht, Harlingen tot Utrecht en Zwijndrecht. Zoutziederijen lagen vaak in de buurt van een waterweg, omdat dit de goedkoopste vorm van transport was. Daardoor konden brandstof en steenzout gemakkelijk worden aangevoerd.

De drukke maanden in de zoutindustrie waren augustus en september, omdat er op die momenten veel voedsel werd ingemaakt.<sup>106</sup> Als de groente- en fruitoogst tegen vielen liep de zoutafname terug. De opkomst van de chemische industrie, een grote zoutverbruiker, maakte de zoutindustrie minder afhankelijk van een goede oogst. Er werd zout geleverd aan kruideniers voor consumenten en aan

---

<sup>99</sup> HCO 0301.4 inventarisstuk 1.

<sup>100</sup> Schot (red.), *Techniek in Nederland in de twintigste eeuw*, 97.

<sup>101</sup> Ibidem, 91.

<sup>102</sup> HCO 0301.4 inventarisstuk 13 De geschiedenis en toekomst van de Zoutconventie.

<sup>103</sup> Ibidem.

<sup>104</sup> Schot (red.), *Techniek in Nederland in de twintigste eeuw*, 92.

<sup>105</sup> B. Thuis, *Een micro-economische controle van een macro-economische stelling: Een vergelijkend bedrijfseconomisch onderzoek bij twee zoutziederijen in de periode 1853 – 1880*, 32.

<sup>106</sup> Roordink, 'De Koninklijke Nederlandse Zoutindustrie', 102.

producenten van kaas, voor het inblikken van wortels, producenten van dakpannen, kaarsen en tegels.<sup>107</sup> Iedere dag vonden er bij een zoutziederij transacties plaats. Het meest verkochte artikel was fijn zout. Het merendeel van de aankopen werd direct contant betaald.<sup>108</sup> Als een zoutzieder op krediet zout leverde controleerde hij eerst de kredietwaardigheid van zijn klant door het aanvragen van handelsinformatie. Binnen enkele dagen kreeg de zoutzieder informatie toegestuurd over de moraal, het betalingsgedrag en de vermogenspositie van zijn klant.<sup>109</sup>

### 3.2 Eerste Wereldoorlog tot de crisis

In de Eerste Wereldoorlog moesten de zoutzieders hard werken om de zoutvoorziening in stand te houden. Er was een tekort aan ruw zout, steenkolen en jute zakken. De steenkolen en het ruwe zout dat de zoutzieders tot hun beschikking hadden, waren vaak van slechte kwaliteit. Sommige zieders moesten gaan produceren op bruinkool en de meest brandstofzuinige zoutziederijen kregen als eerste steenkool, zodat er zoveel mogelijk zout werd geraffineerd.<sup>110</sup> Het oplossen van het tekort aan jute was urgent, daarom werd het gebruik van jute onder toezicht van de NOT gesteld. De zoutziederijen moesten opgeven hoeveel jute zakken zij in hun bezit hadden.<sup>111</sup> Daarnaast was er een tekort aan ruw zout, omdat Engeland de uitvoer beperkte en Duitsland onvoldoende transportmogelijkheden tot zijn beschikking had om het ruwe zout naar Nederland te vervoeren.<sup>112</sup>

De zoutzieders kenden in de oorlogsjaren veel onzekerheid of en wanneer ze weer konden produceren. De zoutzieders probeerden daarom hun voorraad zo groot mogelijk te houden om de stokkende toevoer van grondstoffen op te vangen.<sup>113</sup> Toch werd de prijs van zout in de eerste twee jaar van de oorlog slechts twee keer verhoogd.<sup>114</sup> Een ander gevolg van de oorlog was dat de vraag naar zout vanuit de chemische industrie en de conservenindustrie steeg. De omzet in de zoutindustrie steeg en financieel gezien waren het goede jaren voor de zoutzieders. Wel kende Nederland op sommige plekken in de laatste twee jaar van de oorlog een zouttekort, daarom werd het in oktober 1916 verboden om zout uit te voeren.<sup>115</sup>

Door de zouttekorten werd Nederland zich bewust van het belang om zelf in zijn zout te kunnen voorzien en werd het aantrekkelijker om het zout dat in 1908 in de bodem was gevonden eruit te halen. Het tekort aan zout had dus tot gevolg dat Nederland zelf zout ging winnen en op 13 juli 1918 werd de KNZ opgericht. De KNZ werd daarmee de grootste zoutproducent van Nederland, en de enige die niet afhankelijk was van het buitenland voor haar belangrijkste grondstof: ruw zout. Steenkolen waren al binnen de landsgrenzen voor handen in de mijnen van Limburg. Het proces voorafgaand aan de oprichting van de KNZ en de rol van zowel de overheid als de zoutconventie daarin wordt beschreven in hoofdstuk vier.

Op 12 september 1919 kon de KNZ al voor het eerst zout leveren. In de tussentijd waren de boortorens en de fabriek gebouwd. Dat was een hoog tempo in een tijd waarin er schaarste was aan

---

<sup>107</sup> HCO 0301.4 inventarisstuk 1.

<sup>108</sup> UA 715.2 inventarisstuk 60 verkoopboek 1902.

<sup>109</sup> UA 715.2 inventarisstuk 8.

<sup>110</sup> HCO 0301.4 inventarisstuk 11 jaarverslag 1917.

<sup>111</sup> Ibidem.

<sup>112</sup> HCO 0301.4 inventarisstuk 11 jaarverslag 1916.

<sup>113</sup> HCO 0301.4 inventarisstuk 3 correspondentie zoutconventie.

<sup>114</sup> Ibidem.

<sup>115</sup> HCO 0301.4 inventarisstuk 11 jaarverslag 1916.

bouwmateriaal door de oorlog. Daarnaast werden er contracten afgesloten met leveranciers van steenkolen. De fabriek werd ook aangesloten op het spoorwegennetwerk. Voorafgaand aan de bouw werd er kennis over het productieproces gekocht van de Duitse concurrent voor 50.000 Zwitserse frank.<sup>116</sup> In het begin waren er problemen met de levering door gebrek aan wagons. Verder was het zout het eerste jaar van slechte kwaliteit, doordat het vervuild was met onder andere gips.<sup>117</sup>

Het winnen van steenzout gebeurde in Boekelo door middel van buizen. Er werd een buis van 8.9 centimeter doorsnee in het boorgat geslagen op een diepte tussen de 325 en 400 meter, waar de zoutlagen zich bevonden. In deze buis werd vervolgens een smallere buis geplaatst. Tussen de buitenste en de binnenste laag werd er water naar de bodem van de zoutlaag gepompt. De pekkel kwam omhoog via de binnenste smalle buis. Dit proces wordt logen genoemd.<sup>118</sup> De pekkel werd vervolgens over een afstand van twee kilometer in een pijpleiding vervoerd naar de fabriek in Boekelo.<sup>119</sup>

In de fabriek in Boekelo werd de pekkel in één van de zes open pannen, met een oppervlakte van 184 vierkante meter per pan, gegoten.<sup>120</sup> In deze pannen werd de pekkel volgens het traditionele zoutprocedé verwerkt tot geraffineerd zout, wel werd het zout mechanisch opgeschept. De temperatuur bepaalde de structuur van het geraffineerde zout, hoe warmer hoe fijner.<sup>121</sup> In 1926 schakelde de KNZ over van het zoutpannenprocedé naar het vacuümprocedé. Dit was voordeliger doordat er minder brandstof werd gebruikt, door een lagere temperatuur en een afgesloten ketel.

Het vacuümprocedé werd voor het eerst in 1887 in de Verenigde Staten toegepast en vanaf 1893 in Europa door J.P. Vis in Zaandijk. Deze manier van raffineren werd niet overgenomen door de andere zoutziederijen in Nederland. De reden hiervoor was dat de zieder zelf veel technische problemen moest overwinnen. Daarnaast gaven consumenten de voorkeur aan het zwaardere zout, dat geproduceerd werd met het openpannenprocedé. Een ander nadeel van vacuümzout was dat het samenklonterde en hard werd.<sup>122</sup> Vacuümzout werd vooral gebruikt door de margarine- en zuivelindustrie. In het vacuümprocedé werd de pekkel in een rij aaneengeschakelde ketels verwarmd. Het zoutgehalte nam per ketel toe. In de laatste ketel werd het mengsel van pekkel en zout onderaan afgetapt. Vervolgens werden pekkel en zout door middel van centrifuge gescheiden.<sup>123</sup> Het contrast tussen het handmatige openpannenprocedé en de procesindustrie van het vacuümprocedé was groot.

Het vacuümzout had een fijnere structuur dan openpannenzout. Grof zout werd onder andere gebruikt voor het maken van kaas en het zouten van groenten, vis en vlees.<sup>124</sup> Vanaf 1929 produceerde de KNZ jodiumhoudend zout, Jozo, wat schildklierziektes hielp te voorkomen. Speciaal voor bakkers produceerde de KNZ jodiumhoudend zout, Jobrozo. Dit zout werd zelfs door de

---

<sup>116</sup> Roordink, 'De Koninklijke Nederlandse Zoutindustrie', 101 & 108.

<sup>117</sup> Ibidem, 102.

<sup>118</sup> Schot (red.) *Techniek van Nederland in de twintigste eeuw*, 97.

<sup>119</sup> Roordink, 'De Koninklijke Nederlandse Zoutindustrie', 106.

<sup>120</sup> R.B. Hartevelde 'Zoutwinning en zoutzieden in Nederland', 292 in R.J. Forbes *Het zout der aarde* (Hengelo 1968).

<sup>121</sup> Roordink, 'De Koninklijke Nederlandse Zoutindustrie', 106.

<sup>122</sup> HCO 0301.4 inventarisstuk 13 Geschiedenis en toekomst van de zoutconventie.

<sup>123</sup> Schot (red.) *Techniek in Nederland in de twintigste eeuw*, 97.

<sup>124</sup> Everwijn, *Beschrijving van handel en nijverheid in Nederland*, 816.

regering verplicht gesteld voor bakkerijen.<sup>125</sup> De KNZ was de eerste zoutproducent die consumentenzout verpakt ging verkopen aan de consument. Door de toevoeging van jodium werd de omschakeling van verpakking per jutezak naar kilopak versneld, omdat het jodiumgehalte anders niet behouden bleef. De andere ziederijen leverden hun zout enkel in katoenen en jute zakken aan kruideniers. De grote industriële afnemers kregen het zout wel in zakken geleverd, variërend tussen de 25 en 100 kilo. Door de kleur van het touw was duidelijk welke soort zout er in de zak zat. Bij een paars touw zat er zacht fijn zout in.<sup>126</sup> Deze zakken werden bij de KNZ, net als bij de traditionele ziederijen, met de hand gevuld.<sup>127</sup>

De oprichting van de KNZ veranderde de zoutmarkt ingrijpend. Van de 34 bestaande zoutziederijen in 1919 bestonden er in 1922, naast de KNZ, nog acht. Eén van deze acht was de Leidsche Zoutkeet, waar in 1923 21 mannen werkzaam waren.<sup>128</sup> Twintig producenten waren in de tussenliggende drie jaar grossier geworden.<sup>129</sup> Een bedrijf dat stopte met de productie van zout was zoutziederij Van Eelde uit Utrecht. Dit bedrijf zou in 1923 opgeheven worden, wegens te grote concurrentie van de KNZ.<sup>130</sup> Daarnaast bestonden er nog drie zoutziederijen die enkel een kleine hoeveelheid grof zout produceerden.<sup>131</sup> Door het bestaan van de KNZ waren de zoutzieders gedwongen de productiecapaciteit te verhogen, om mee te kunnen concurreren. De Leidsche Zoutkeet investeerde daarom in 1924 in grotere pannen die minder brandstof en mankracht vroegen.<sup>132</sup> De ziederij van Kolff & Vis was tot en met de oprichting van de KNZ de grootste en modernste zoutziederij in Nederland. Zij waren de enige die werkten met het vacuümprocedé en produceerden circa 15.000 ton zout. De totale productie van geraffineerd zout lag in Nederland op 70.000 ton.<sup>133</sup>

De uitdunning van de zoutindustrie was niet enkel het gevolg van de komst van de KNZ, maar ook van de hevige Duitse concurrentie in de eerste vijf jaar na de oorlog. Er werden alleen al in 1919 vier bedrijven overgenomen en één opgeheven.<sup>134</sup> Duitse producenten konden door de gunstige valutakoers hun zout goedkoop verkopen in Nederland. De Duitsers exporteerden in 1920 niet enkel ruw zout naar Nederland, maar exporteerden ook 13.857 ton geraffineerd zout, ruim zes keer meer dan voor de oorlog.<sup>135</sup> In 1921 was de invoer van geraffineerd zout vanuit Duitsland gestegen tot 20.000 ton. De hevige concurrentie van Duitsland zou nog duren tot en met 1923, toen de balans in Europa terugkeerde en de Duitse markt stabiliseerde. Daarna bleven de Duitse zieders de grootste concurrent, maar konden de Nederlandse zieders door de gestabiliseerde valutakoers beter weerstand bieden.

Naast geraffineerd zout leverden de Duitsers ook gemalen steenzout. De Nederlandse zoutzieders adverteerden gezamenlijk in 120 dag- en weekbladen om mensen onder het motto “een goede raad” te waarschuwen voor het inferieure gemalen steenzout. Dit verminderde de populariteit van het

---

<sup>125</sup> Roordink, 'De Koninklijke Nederlandse Zoutindustrie', 113.

<sup>126</sup> HCO 0301 inventarisstuk 177 bekendmaking 08-04-1924.

<sup>127</sup> Roordink, 'De Koninklijke Nederlandse Zoutindustrie', 113.

<sup>128</sup> RAL 0547 inventarisstuk 779 Weeklonen.

<sup>129</sup> Schot (red.), *Techniek van Nederland in de twintigste eeuw*, 98.

<sup>130</sup> UA 715.2 inventarisstuk 3 Brief 23.

<sup>131</sup> HCO 0301.4 inventarisstuk 13 Uit de geschiedenis van de Zoutconventie.

<sup>132</sup> RAL 0547 inventarisstuk 1014 Jaarverslag 1923 & 1924.

<sup>133</sup> Roordink, 'De Koninklijke Nederlandse zoutindustrie', 98 – 101.

<sup>134</sup> HCO 0301.4 inventarisstuk 11 jaarverslag 1919.

<sup>135</sup> HCO 0301.4 inventarisstuk 11 jaarverslag 1919 & 1920.

product aanzienlijk.<sup>136</sup> Een lichtpuntje in de moeilijke jaren na de oorlog, waarin de grondstoffen van slechte kwaliteit waren en de zoutprijs laag.

Door de aanwezigheid van de KNZ in Nederland hadden de ziederijen weliswaar toegang tot goedkoper geraffineerd zout, maar waren zij zelf nog steeds afhankelijk van Duitsland voor ruw zout. De KNZ leverde geen ruw zout aan de zoutziederijen, omdat het vervoer van pekels per trein of schip duur en omslachtig was en zodoende niet kon leiden tot een rendabele onderneming.<sup>137</sup> De KNZ was vooral een extra concurrent, die bovendien goedkoper geraffineerd zout kon leveren, doordat zij geen importheffingen hoefde te betalen voor het zout dat zij zelf uit de grond haalde. De KNZ was de enige zoutproducent waar de staat zich intensief mee bemoeide. De KNZ sloot aan bij het gecoördineerde karakter van de zoutindustrie door de staatsbemoeienis, maar toonde zich juist liberaal in de vorm van eigendom en bestuur.

De KNZ verkocht in de eerste vijf jaar enkel geraffineerd zout aan de zoutziederijen en in zeer beperkte mate aan de textielindustrie, spoorwegen, ijsfabrieken en leerlooierijen.<sup>138</sup> De maximale productie per dag bij de KNZ was 100 ton.<sup>139</sup> In 1921 werd dit verbeterd, doordat de afzettingen in de ketel niet meer voorkwamen.<sup>140</sup> In 1926 werden er nieuwe putten geboord, waardoor de productie werd verhoogd en de kwaliteit van de pekels werd verbeterd. De productie van de KNZ steeg daardoor van 25.000 ton in 1920 naar 34.000 ton in 1925. Deze verhoging van de productie was nodig om te kunnen voldoen aan de vraag vanuit Duitsland, waar de KNZ vanaf 1924 naar exporteerde. De vraag vanuit Duitsland nam toe door de stabiele markt. De KNZ exporteerde zelfs in de crisisjaren veel zout naar het buitenland, dat vooral werd gebruikt door de industrie. Het vacuümzout was goedkoper en erg geschikt voor industriële bewerkingen.<sup>141</sup> Tegelijkertijd steeg ook het binnenlandse zoutverbruik in deze jaren. Hiervan profiteerde niet alleen de KNZ, maar alle ziederijen.<sup>142</sup>

### 3.3. De aanloop naar de Tweede Wereldoorlog

De zoutzieders beschreven begin jaren '30 de algemene toestand van de zouthandel als gunstig. Deze gunstige omstandigheden in de zoutindustrie kwamen onder meer doordat de zoutzieders de productie vergrootten en actiever hun product verkochten.<sup>143</sup> De zoutzieders waren zich bewust dat de goede marktomstandigheden in de zoutindustrie een uitzondering waren in tijden van crisis. Wel maakten zij zich zorgen over de betalingen van de grossiers. De grossiers leverden zout op krediet aan winkeliers en door de slechte economische situatie kregen zij hun geld laat of niet. De zoutzieders waren bang dat de kredietwaardigheid van de grossiers afnam en wilden daarom de krediettermijn verkleinen.<sup>144</sup>

---

<sup>136</sup> HCO 0301.4 inventarisstuk 11 jaarverslag 1919.

<sup>137</sup> HCO 0301.4 inventarisstuk 2 Nota over de Nederlandse zoutmarkt 1937.

<sup>138</sup> Schot (red.) *Techniek van Nederland in de twintigste eeuw*, 92; J.C.A. Everwijn, *Beschrijving van handel en nijverheid in Nederland*, 817.

<sup>139</sup> Schote (red.) *Techniek van Nederland in de twintigste eeuw*, 96.

<sup>140</sup> Ibidem, 97.

<sup>141</sup> Ibidem, 99.

<sup>142</sup> HCO 0301.4 inventarisstuk 13 Uit de geschiedenis van de zoutconventie.

<sup>143</sup> HCO 0301.4 inventarisstuk 6 notulen 02-05-1929.

<sup>144</sup> HCO 0301.4 inventarisstuk 6 09-04-1935 en notulen 23-05-1932.

De zoutzieders waardeerden de coöperatieve opstelling van de KNZ, waardoor er een stabiele zoutmarkt was. De zoutzieders wisten dat hun voortbestaan af hing van de moraal van de KNZ.<sup>145</sup> Toch hield de overheersende KNZ de ouderwetse zoutziederijen niet enkel in stand vanuit morele overwegingen, maar ook omdat zij met hun handwerk de prijs van zout verhoogden.<sup>146</sup>

Desondanks zette de schaalvergroting en concentratie in de jaren '30 door. Het aantal producenten nam af en de productie nam toe. Sommige bedrijven fuseerden met andere ziederijen, zoals de Rotterdamsche Zoutziederij met J. de Bondt in Zwijndrecht, circa 18 kilometer verderop. De twee bleven wel gevestigd op dezelfde locatie.<sup>147</sup> De firma Bouvy in Bussum installeerde in 1938 een vacuüminstallatie.<sup>148</sup> In de Leidsche Zoutkeet werd in datzelfde jaar geïnvesteerd in een opzackmachine waarin het zout werd gezeefd en gewogen.<sup>149</sup> In 1935 waren er nog zes grote producenten die al hun zout zelf produceerden.<sup>150</sup> De grootste producent was de KNZ met 250 man personeel. De kleinste zoutziederij was de Leidsche zoutkeet met 27 man personeel.<sup>151</sup> Bij de andere vier ziederijen in Maastricht, Zwijndrecht, Rotterdam en Bussum werkten tussen de dertig en zeventig mensen.<sup>152</sup>

In de jaren '30 werd de KNZ steeds dominanter in de zoutindustrie. De consumenten waren gewend geraakt aan het lichtere en fijnere vacuümzout. Naast de productie van zout richtte de KNZ zich op uitbreiding en groei, onder leiding van de nieuwe directeur, ingenieur De Haas. De start van de groeiambities werd gemaakt met de opening van de elektro-chemische fabriek in 1930 waar zoutzuur, chloorbleek, en natronloog werden geproduceerd. Stoffen waarvoor zout een belangrijke grondstof was.<sup>153</sup> Deze chemicaliën werden enkel verkocht op de binnenlandse markt.<sup>154</sup> Volgens de communistische krant 'Tribune' werd het elektro-chemisch bedrijf in 1932 gereedgemaakt om binnen 24 uur te kunnen overschakelen naar oorlogsproductie. Er werd op dat moment in de fabriek onder meer chloorgas geproduceerd dat gebruikt werd bij de fabricage van eau de cologne, maar ook geschikt was voor chloorgasbommen.<sup>155</sup> Het elektro-chemische bedrijf had veel opstartproblemen en maakte pas in 1937 winst. Daarnaast ondervonden zij sterke concurrentie van grote chemische bedrijven vanuit het buitenland, zoals Solvay & Cie.<sup>156</sup>

Tegelijkertijd met het ontstaan van de plannen om de fabriek te verplaatsen naar Hengelo bedacht directeur De Haas in 1930 het plan om een zoutbadencentrum op te richten in Boekelo, genaamd Badboekelo. Het badencentrum werd nooit winstgevend doordat dergelijke kuurbaden niet populair

---

<sup>145</sup> HCO 0301.4. inventarisstuk 6 notulen 04-05-1933.

<sup>146</sup> HCO 0301.4 inventarisstuk 13 Het verleden en de toekomst van de zoutconventie.

<sup>147</sup> HCO 0301.4 inventarisstuk 1.

<sup>148</sup> HCO 0301.4 inventarisstuk 13 De geschiedenis en toekomst van de zoutconventie.

<sup>149</sup> RAL 0547 inventarisstuk 188 Opzackmachine.

<sup>150</sup> HCO 0301.4 inventarisstuk 13 De geschiedenis en toekomst van de zoutconventie.

<sup>151</sup> RAL 0547 inventarisstuk 786 Weeklonen.

<sup>152</sup> HCO 0301.4 inventarisstuk 2 Nota over de Nederlandse zoutmarkt.

<sup>153</sup> J. Steffen (red.) *Tomorrow's Answers Today. De geschiedenis van AkzoNobel sinds 1646* (Amsterdam 2008) 68.

<sup>154</sup> Schot (red.) *Techniek van Nederland in de twintigste eeuw*, 93.

<sup>155</sup> HCO 0301 inventarisstuk 990 Afschrift artikel Tribune "Twente een centrum van oorlogsindustrie 26-04-1932

<sup>156</sup> Roorink, 'De Koninklijke Nederlandse Zoutindustrie', 118 – 119.

waren in het interbellum in Nederland.<sup>157</sup> In tegenstelling tot het niet winstgevende Badboekelo maakte de KNZ wel steeds meer winst. De dividenduitkering liep in tien jaar tijd op naar 30% van de nominale waarde in 1940.<sup>158</sup>

De KNZ hanteerde niet alleen een strategie van diversificatie wat betreft producten, maar ook wat betreft afnemers. De KNZ startte een verkoopafdeling waarbij ze direct aan grote industriële klanten leverde.<sup>159</sup> Niet alleen de verkoop werd grootschaliger, ook het vervoer naar bijvoorbeeld Scandinavië. De KNZ had vijf coasters in eigen beheer, die naar Scandinavië voeren vanaf het Twente-Rijnkanaal.<sup>160</sup> De KNZ had vanaf 1936 een vestiging aan het Twente-Rijnkanaal bij Hengelo. Hierdoor daalden de transportkosten en ging de kostprijs omlaag.<sup>161</sup> In 1937 was de kostprijs voor 100 kilo zout bij de KNZ f0,48. Bij de traditionele ziederijen lag dit tussen de f2,- en f3,-<sup>162</sup> Desondanks exporteerden ook de traditionele ziederijen naar het buitenland zoals Frans Afrika, Duitsland, Noorwegen en België.<sup>163</sup> Een kilo zout kostte de Nederlandse consument in 1935 f0.10.<sup>164</sup>

De ziederijen verkochten dus niet direct aan kruideniers, maar aan grossiers en winkelverenigingen. Ook hun distributiesysteem veranderde in de loop van het interbellum. Werden er eerst enkel grote afstanden afgelegd per schip of trein in 1934 werd het vervoer per vrachtwagen gebruikelijker. Hierdoor was er de mogelijkheid om een spoedbezorging te maken.<sup>165</sup> Grossiers verkochten het zout bijvoorbeeld aan landbouwcoöperaties die boter produceerden of grote afnemers, zoals de Koninklijke Marine. Vaak ontplooiden grossiers ook nevenactiviteiten, onder andere de productie en verkoop van gedestilleerd water.<sup>166</sup>

De toename van de productie van de KNZ tussen 1935 en 1940 was enorm. In 1935 werd er 74.000 ton zout geproduceerd. In 1939 was dit al toegenomen tot 200.000 ton; daarmee was Nederland met een zoutverbruik van 150.000 ton voor het eerst zelfvoorzienend.<sup>167</sup> Hiervan werd 128.000 ton geëxporteerd. Tijdens de bezetting profiteerde Nederland hiervan: zout was het laatste voedingsmiddel dat op de bon ging, en was het eerste product dat na de capitulatie van de Duitsers weer zonder bon te verkrijgen was.<sup>168</sup> De directie van de KNZ verwachtte dat het bezwaar tegen een monopoliepositie van de KNZ in de jaren '40 spoedig zou verdwijnen door de grotere internationale vrijhandel.<sup>169</sup> De Tweede Wereldoorlog vertraagde dit proces, maar uiteindelijk ging in 1967 de laatste ziederij op in de KNZ.<sup>170</sup>

---

<sup>157</sup> Roorink, 'De Koninklijke Nederlandse Zoutindustrie', 120.

<sup>158</sup> Ibidem, 126.

<sup>159</sup> Ibidem, 125.

<sup>160</sup> Ibidem, 126.

<sup>161</sup> Schot (red.) *Techniek in Nederland in de twintigste eeuw*, 99.

<sup>162</sup> Roorink, 'De Koninklijke Nederlandse Zoutindustrie', 115.

<sup>163</sup> HCO 0301.4 Inventarisstuk 2 nota zout 1937.

<sup>164</sup> HCO 0301.4 inventarisstuk 13 Werkzaamheid der zoutconventie. Auteur secretaris Luytelaer. Gedateerd vermoedelijk 1935-1938.

<sup>165</sup> HCO 0301.4 inventarisstuk 6 notulen 14-06-1934.

<sup>166</sup> HCO 301.3 inventarisstuk 198 jaarverslag 1937.

<sup>167</sup> Steffen, *Tomorrow's Answers Today*, 68.

<sup>168</sup> Schot (red.) *Techniek van Nederland in de twintigste eeuw*, 92.

<sup>169</sup> HCO 0301.4 inventarisstuk 13 Het verleden en de toekomst van de zoutconventie.

<sup>170</sup> J.C.H. del Cahno-Kauffmann, *De ontwikkelingen die geleid hebben tot de zoutindustrie in Boekelo* (Boekelo 1979), 10.



### **3.4 Conclusie**

Voor de Eerste Wereldoorlog waren er veel kleine zoutziederijen, waar circa acht à tien mannen werkten. Er was geen sprake van een gemechaniseerd productieproces. De enige productvariatie was de structuur van het zout. Vanwege het onvermogen om voldoende ruw zout te kunnen importeren in de Eerste Wereldoorlog, wilde Nederland zichzelf volledig kunnen voorzien van zout. Door de oprichting van de KNZ bereikte Nederland dit in korte tijd nog voor aanvang van de Tweede Wereldoorlog.

Door de komst van de KNZ werd het productieproces gemechaniseerd en won vacuümzout aan populariteit. Door de opkomst van de chemische industrie raakte de zoutindustrie minder afhankelijk van de aankopen door de landbouw. Tijdens de Eerste Wereldoorlog was de zoutproductie sterk gecoördineerd door de regels over het verbruik van steenkolen en jute zakken. De komst van de KNZ en de sterke concurrentie vanuit het buitenland zorgden er voor dat er een proces van concentratie plaats vond op de zoutmarkt.

## 4. Marktorganisatie

### 4.1 Voor de Eerste Wereldoorlog

#### 4.1.1 Overheid

De overheid speelde ondanks haar beperkte omvang een doorslaggevende rol in de zoutindustrie. Zij bepaalde immers de hoogte van de importheffingen van het ruwe en geraffineerde zout.<sup>171</sup> Het verschil tussen deze twee heffingen bepaalde de kostprijs en marge, waarvoor de zoutzieders ruw zout raffineerden. De zoutconventie onderhandelde daarom met de regeringen over de hoogte van deze importheffingen.<sup>172</sup> Een ander middel van de overheid om de zoutindustrie te beïnvloeden was de belasting op zout.<sup>173</sup>

De overheid zag de zoutconventie als een instituut om de winst van de zoutzieders te vergroten.<sup>174</sup> Om deze reden was ze niet geneigd in te gaan op de verzoeken van de zoutconventie.

Zo verzocht de zoutconventie de Minister van Waterstaat, Handel en Nijverheid in 1902 om de invoer van geraffineerd zout te begrenzen, omdat de Nederlandse zoutzieders stevige concurrentie vanuit Duitsland ondervonden.<sup>175</sup> De minister gaf aan dit verzoek geen gehoor. In 1910 wilde de minister het invoerrecht per 100 kilo ruw zout verhogen met f0.30. Hiermee zou hij de Duitse concurrentie bevoordelen. De zoutconventie stuurde in 1912 de minister een brief waarin zij vroeg om van de verhoging van het invoerrecht af te zien. Daarnaast wilde het bestuur de naam van de zoutconventie verbeteren in de politiek. De zoutconventie had bij Nederlandse politici het imago dat de organisatie voornamelijk uit was op het verhogen van winst en in mindere mate gericht was op kwaliteitsverbetering.<sup>176</sup>

De overheid had niet alleen de beslissende stem op het gebied van heffingen en belastingen, maar had ook zeggenschap over de aanwezige grond en delfstoffen in de Nederlandse bodem. Echter toen er in 1886 in Twickel voor het eerst zout water in de bodem werd gevonden, een aanwijzing dat er waarschijnlijk zout in de bodem aanwezig was, was de overheid niet geïnteresseerd. J.P. Vis en A.A. Kolff hadden wel direct interesse in het mogelijk aanwezige zout in Nederlandse bodem. Zij pleitten al in 1900 bij de Minister van Handel voor zoutwinning en het oprichten van een moderne fabriek. De heren lieten samen met zoutzieder Van der Minne en bankdirecteur van Ommeren van Marx en Co's bank in 1902 een proefboring uitvoeren, die helaas geen zout aantoonde.

In 1903 richtte de overheid de Rijksopsporing van Delfstoffen op, die als enige in Nederland mocht zoeken naar delfstoffen. Vis bood de resultaten van de boring uit 1902 aan de Rijksopsporing aan in ruil voor informatie over zoutvondsten. Uiteindelijk had de Rijksopsporing pas bij een boring in 1908 zekerheid over de aanwezigheid van zout in de Nederlandse bodem. In 1910 kreeg Vis bericht van zoutvondsten in Buurse en vroeg hij gezamenlijk met zijn partners van de boring een concessie aan. Deze concessie werd niet toegekend, omdat de regering nog geen plannen had met het gevonden zout. De regering wilde de bodem eerst verder onderzoeken.<sup>177</sup>

---

<sup>171</sup> Schot (red.) *Techniek in Nederland in de twintigste eeuw*, 91.

<sup>172</sup> Ibidem, 92.

<sup>173</sup> HCO 0301.4 inventarisstuk 13 De KNZ en de staat 26-01-1943.

<sup>174</sup> HCO 0301.4 inventarisstuk 11 jaarverslag 1916.

<sup>175</sup> HCO 0301.4 inventarisstuk 1 correspondentie 1902.

<sup>176</sup> HCO 0301.4 inventarisstuk 11 jaarverslag 1912.

<sup>177</sup> Schot (red.), *Techniek van Nederland in de twintigste eeuw*, 93 – 94.

#### 4.1.2 Ondernemers

In 1897 kwam de zoutconventie voor het eerst samen en in 1898 legden ze hun afspraken vast. De zoutconventie was een initiatief vanuit de bedrijfstak en functioneerde zonder overheidssteun. De Nederlandse zoutproducenten verenigden zich in vergelijking met Duitse producenten al vroeg. De Duitse producenten werkten pas samen vanaf 1921 in het Verband Deutscher Salinen.<sup>178</sup> Bij de zoutconventie sloten zich in 1898 45 onafhankelijke zoutzieders aan.<sup>179</sup> Bij deze zoutziederijen waren meestal meerdere vennoten betrokken, die gezamenlijk het eigen vermogen bijeenbrachten, bijvoorbeeld bij de Leidsche Zoutkeet.<sup>180</sup>

De zoutconventie verdeelde de afzetgebieden tussen de zoutziederijen, bepaalde de leverings- en betalingsvoorwaarden en stelde vast hoeveel zout iedere ziederij mocht produceren en verkopen.<sup>181</sup> Het speerpunt was vooral het vastleggen van de prijs van consumptiezout. Daarnaast kochten de zoutconventieleden gezamenlijk ruw zout in om een prijsvoordeel te behalen. Een belangrijke functie van de zoutconventie was dus die van inkooporganisatie.<sup>182</sup> Een eis die de zoutconventie stelde bij het afsluiten van een contract met een leverancier was dat deze niet leverde aan niet-leden van de zoutconventie. De leden van de zoutconventie wilden zich door te verenigen een betere prijs voor hun product ontvangen en overproductie voorkomen.<sup>183</sup>

Het bestuur van de zoutconventie vergaderde in de eerste tien jaar van haar bestaan tussen de tien à twintig keer per jaar.<sup>184</sup> Per jaar werden er twee of drie algemene ledenvergaderingen georganiseerd. In het begin wisselde de locatie van de vergadering over diverse grote steden, maar al snel werd het Krasnapolsky hotel in Amsterdam de vaste vergaderlocatie. In de vergaderingen werd de eerste vijf jaar vooral gesproken over de uitvoering en uitbreiding van de regels. Het vastleggen van de wijze van zaken doen was zeer uitgebreid, omdat de zoutzieders ieder onderling prijsverschil wilden voorkomen. Er werd daarom onder meer vastgelegd dat er geen korting werd gegeven op het vervoer van de ziederij naar de afnemer. Verder werd het statiegeld van jute zakken vastgesteld.<sup>185</sup>

De leden van de zoutconventie betaalden f15,- contributie per jaar en f5,- per 100.000 kilo geraffineerd zout. Er werd betaald per 100.000 kilo om overproductie te voorkomen.<sup>186</sup> De contributie kwam toe aan de algemene kas waaruit allerlei kosten werden betaald, zoals een vergoeding voor de bestuursleden. De zoutconventie was een democratisch instituut, waarin de leden mochten stemmen over het aanstellen van de kascommissie, het bestuur en allerlei voorstellen. De voorstellen moesten worden aangenomen met drie vierde van de stemmen.<sup>187</sup> Het bestuur van de zoutconventie telde vijf leden. Ieder jaar trad er één bestuurslid af. De bestuursleden hielden toezicht op elkaar en hadden inzicht in elkaars boekhouding, zodat zij elkaar konden controleren op overtredingen van het reglement. Daarnaast vertegenwoordigde het bestuur de

---

<sup>178</sup> S. Troost, *Koninklijk zout*, 90.

<sup>179</sup> Schot (red.), *Techniek van Nederland in de twintigste eeuw*, 92.

<sup>180</sup> B. Thuis, *Een micro-economische controle van een macro-economische stelling*, 33 & 37.

<sup>181</sup> Schot (red.) *Techniek van Nederland in de twintigste eeuw*, 92.

<sup>182</sup> HCO 0301.4 inventarisnummer 4 notulen 18-12-1901.

<sup>183</sup> HCO 0301.4 inventarisnummer 1.

<sup>184</sup> HCO 0301.4 inventarisnummer 11 diverse jaarverslagen.

<sup>185</sup> HCO 0301.4 inventarisnummer 4 notulen 25-01-1898 & notulen 29-05-1900.

<sup>186</sup> HCO 0301.4 inventarisnummer 4 notulen 25-01-1898.

<sup>187</sup> HCO 0301.4 inventarisnummer 4 notulen 29-05-1900.

leden bij de overheid en afnemers.<sup>188</sup> De zoutconventie was sterk georganiseerd, allerlei zaken waren tot in detail vastgelegd. De zoutzieders konden zich vooral onderscheiden door diverse soorten en een goede kwaliteit zout te produceren.

De leden van de zoutconventie waren er niet open over dat zij zich verenigd hadden, maar het was voor de buitenwereld geen geheim dat er prijsafspraken waren binnen de zoutindustrie. De meeste Nederlandse ondernemers vonden dat kartels in strijd waren met het klimaat van vrijhandel dat in Nederland heerste, maar toch verenigden zij zich in allerlei belangenorganisaties en kartels.<sup>189</sup> De overheid was op de hoogte van het bestaan van de zoutconventie en nam de organisatie al in 1909 op in een wet. De zoutconventie had vanaf de Eerste Wereldoorlog voortdurend contact met diverse ministers. In 1910 kreeg de zoutconventie kritiek te verduren van een groep oud-industriëlen.<sup>190</sup> Kartels waren in deze jaren vrij gebruikelijk en niet bij wet verboden. Wel was er naar aanleiding van de invoerheffingen voor geraffineerd zout in 1921 kritiek op de afspraken van de KNZ met de Zoutconventie waardoor het zout niet goedkoper was in Nederland.<sup>191</sup>

Een punt van discussie tussen de zoutzieders bleef het werken met één generale prijs voor heel Nederland. In de grensgebieden ondervonden de zieders meer concurrentie van het buitenland dan in het westen. Deze zieders wilden dat de prijs in hun regio zou worden verlaagd. Er werd daarom geleidelijk aan besloten om, bij wijze van uitzondering, in Groningen de prijs te verlagen.<sup>192</sup> Later werden er meer uitzonderingen gemaakt en compromissen gesloten. De zoutzieders hadden elkaar nodig om succesvol te zijn en waren bereid eigen belang ondergeschikt te maken aan het belang van de groep. Er was echter ook concurrentie binnen de zoutconventie. Deze concurrentie kwam tot uitdrukking in een machtsstrijd. Wie had het binnen de zoutconventie voor het zeggen en kon een gunstige uitgangspositie voor zijn bedrijf afdwingen.

Volgens de zieders bleef de prijs van zout in Nederland laag dankzij het zoutkartel. De samenwerkende zieders bespaarden geld door de gezamenlijke inkoop van grondstoffen en efficiëntere distributie. Verder scheelde het afzien van onderlinge concurrentie in de kosten. De zoutconventie hield naar eigen zeggen rekening met economische rechtvaardigheid en streefde naar verantwoorde prijzen. Als zout te goedkoop werd konden grossiers er geen winst meer op maken en wilden zij het niet verkopen.<sup>193</sup> Daarnaast verlaagde de concurrentie vanuit het buitenland de zoutprijs. Toch hield de zoutconventie inefficiënte productie langer in stand dan op een vrije markt het geval zou zijn geweest. Hierdoor lagen de prijzen hoger, zeker als de binnen- en buitenlandse concurrentie tijdelijk verminderden.

De zoutconventie was de organisatievorm waarmee Nederlands zout kon concurreren met Duits geraffineerd zout. De zoutconventie wist de concurrentie binnen Nederland te beperken. Ondanks dat konden kleine ziederijen de concurrentie vanuit het buitenland niet aan. Het aantal zoutzieders nam daardoor tussen 1898 en 1919 af van 56 naar 36.<sup>194</sup> De zoutconventie zag dit als een goede ontwikkeling, omdat op deze manier de overblijvende ziederijen op grotere schaal konden

---

<sup>188</sup> HCO 0301.4 inventarisnummer 1.

<sup>189</sup> Bouwens & Dankers, *Tussen concurrentie en concentratie*, 28.

<sup>190</sup> HCO 0301.4 inventarisnummer 11 Jaarverslag 1909 & 1910.

<sup>191</sup> RAL 0547 inventarisnummer 1284 Avondblad 06-06-1921.

<sup>192</sup> HCO 0301.4 inventarisnummer 4 notulen 25-01-1898.

<sup>193</sup> HCO 0301.4 inventarisnummer 13 Werkzaamheid der zoutconventie.

<sup>194</sup> HCO 0301.4 inventarisnummer 2.

produceren. Als de concurrentie vanuit het buitenland te heftig werd mochten zoutziederijen met toestemming van de zoutconventie hun prijzen verlagen. Als de zoutzieders door deze maatregel niet konden rondkomen, konden ze aanspraak maken op de weerstandskas.<sup>195</sup>

De zoutconventie probeerde de binnenlandse concurrentie te minimaliseren door leden toestemming te laten vragen voor het openen van een nieuw depôt. Op deze manier werd het afzetgebied van de zoutzieders beschermd. Daarnaast bepaalde de zoutconventie hoeveel zout een zoutzieder mocht produceren. Om eensgezindheid onder de leden te bevorderen was het van groot belang dat de leden de idealen van de zoutconventie omarmden. Toen het bestuur in 1905 ontdekte dat hun penningmeester een zeepfabriek wilde oprichten, ontstond er een lastige situatie. De penningmeester wilde met de zeepfabriek concurreren met het zeepkartel. Dit paste niet bij het samenwerkingsideaal van de zoutconventie. De secretaris werd daarom, met goedkeuring van de leden, uit zijn functie ontheven.<sup>196</sup> Niet-leden van de zoutconventie werden stevig beconcurrereerd door de zoutconventie door middel van lage prijzen en afspraken met leveranciers. De concurrentie vanuit België, Engeland en met name Duitsland werd door de zoutconventie ook goed in de gaten gehouden. Er werden echter weinig overeenkomsten gesloten. Enkel werden er wat afspraken gemaakt met individuele bedrijven in bijvoorbeeld Antwerpen.<sup>197</sup>

## **4.2 Eerste Wereldoorlog tot de crisis**

### **4.2.1 Overheid**

In 1916 stakte de export van zout uit Groot-Brittannië, terwijl de vraag vanuit het buitenland naar gezouten voedsel, zoals vis en vlees, toenam.<sup>198</sup> In 1917 vroeg Duitsland f46,- toeslag voor de uitvoer van één ton steenzout. Dat was meer dan één ton geraffineerd zout kostte voor de oorlog.<sup>199</sup> De noodzaak voor Nederland om zelf te kunnen voorzien in ruw zout nam dus toe. In 1915 werd er een concessie aangevraagd door jeneverstokers J.P.H. Jansen en J.N. van der Schalk, voor het bouwen van een sodafabriek en het winnen van zout in Buurse. Vis en zijn compagnons vroegen een concurrerende concessie aan voor zoutwinning in Buurse. Verder had het Belgische bedrijf Solvay & Cie een concessie aangevraagd, evenals de Friese zoutzieder Tjallingii met dertien andere zoutziederijen. Een vijfde optie was zoutwinning door de staat. Het parlement en de regering moesten beslissen welke partij er zout zou gaan winnen.<sup>200</sup> De laatste mogelijkheid, staatsexploitatie, was vooral bij de SDAP favoriet.

In 1917 werd er een wet aangeboden waarin werd voorgesteld dat de groep van J.P. Vis de concessie kreeg toegewezen. De staat zou, in ruil voor de concessie, participeren in het nog op te richten bedrijf met honderdvijftig van de vijftienhonderd aandelen. De toewijzing aan een particulier had de voorkeur van de meerderheid in het parlement, omdat dit de snelheid, waarmee er gestart zou worden met het winnen van zout, bevorderde. Het oprichten van een staatsbedrijf paste niet in de tijdgeest en de overheid had nog zijn handen vol aan het mijnbedrijf in Limburg. Toch stemde het parlement niet in met het verlenen van de concessie, omdat de groep van Vis daarmee een

---

<sup>195</sup> HCO 0301.4 inventarisnummer 1.

<sup>196</sup> HCO 0301.4 inventarisnummer 4 notulen 1905.

<sup>197</sup> HCO 0301.4 inventarisnummer 4.

<sup>198</sup> *Techniek van Nederland*, 94.

<sup>199</sup> Roordink, 'De Koninklijke Nederlandse Zoutindustrie', 98 – 99.

<sup>200</sup> Schot (red.), *Techniek van Nederland in de twintigste eeuw*, 94.

monopoliepositie in de zoutindustrie zou bemachtigen.<sup>201</sup> Deze besluitvorming was te danken aan de sterke lobby vanuit de zoutconventie.<sup>202</sup>

Het tekort aan zout in Nederland nam toe, naarmate de oorlog langer duurde. Minister F.E. Posthuma van Landbouw, Nijverheid en Handel drong er daarom bij de zoutconventie op aan dat de groepen van Vis en zoutzieder Tjallingii, waarin veel kleine zoutziederijen zich hadden verenigd, zouden samenwerken.<sup>203</sup> Toen deze samenwerking tot stand was gekomen werd een tweede wetsvoorstel op 24 april 1918 aangenomen met 49 tegen 9 stemmen.<sup>204</sup> Wanneer de KNZ meer dan zes procent dividend uitkeerde, ontving de staat de helft. Van het gedeelte onder de zes procent ontving de overheid een evenredig deel, net als de andere aandeelhouders. De overheid kende de concessie aan Vis toe, omdat hij samenwerkte met de groep van Tjallingii en met de jeneverstokers Jansen en van der Schalk. Daarnaast wilde de overheid voorkomen dat een buitenlandse partij, zoals Solvay & Cie, de concessie verkreeg. Om deze reden mochten ook alleen natuurlijke rechtspersonen, met uitzondering van de Staat en de bank Marx & Co, aandelen kopen. De Nederlandse Staat ontving in ruil voor het verlenen van de concessie 150 aandelen. De directeur van het Duitse Salzwerk Heilbronn AG kocht daarom in eigen persoon honderd aandelen.<sup>205</sup>

De overheid hield in deze periode een aanzienlijke invloed in het zoutbedrijf en schreef het op sommige punten strikt de wet voor. Een voorbeeld hiervan was het milieuvoorschrift voor de KNZ, waarin staat dat de KNZ restafval zoals gips in de IJssel mocht laten lopen, mits het niet teveel schade aanrichtte.<sup>206</sup> Toch was de overheid niet op alle fronten aanwezig. Zij wilde de markt het werk laten doen en niet ingrijpen door middel van het verhogen van invoerrechten. Het verzoek van de zoutconventie in 1922 om de invoerrechten te verhogen werd dan ook niet ingewilligd. Het zou volgens de overheid leiden tot prijsstijgingen voor consumenten en dat was onwenselijk. Verder vond de overheid de ouderwetse zoutziederijen inefficiënt.<sup>207</sup> De overheid was als wetgever aanwezig in de zoutindustrie tijdens deze periode, maar weigerde de Nederlandse zoutindustrie te beschermen tegen buitenlandse concurrentie. Op dat gebied moest de vrije markt zijn werk doen.

#### 4.2.2 Ondernemers

Vis moest dus samenwerken met de zoutconventie als hij wilde dat het parlement zijn groep de concessie zou verlenen. Op 17 maart 1917 ontvouwde hij daarom zijn plannen in de vergadering van de zoutconventie. Vis wees de leden op het tekort aan zout, de invloed van de regering op de aanstelling van het bestuur en de voordelen van een grote omzet en goede kwaliteit zout. Daarnaast kreeg de zoutconventie invloed doordat de leden aandelen konden kopen en ze vertegenwoordigd werden in de Raad van Commissarissen.<sup>208</sup> De zoutzieders stemden in met het plan van Vis. De grote ziederijen zagen de voordelen van zoutwinning binnen de landsgrenzen en de daarmee gepaard gaande grootschalige productie.

---

<sup>201</sup> Schot (red.), *Techniek van Nederland in de twintigste eeuw*, 95.

<sup>202</sup> HCO 0301.4 inventarisstuk 11 jaarverslag 1916.

<sup>203</sup> Schot (red.), *Techniek van Nederland in de twintigste eeuw*, 95.

<sup>204</sup> HCO 0301.4 inventarisstuk 13 KNZ en de Staat 06-01-1943.

<sup>205</sup> Troost, *Koninklijk zout*, 60.

<sup>206</sup> *Ibidem*, 58.

<sup>207</sup> Roordink, 'De Koninklijke Nederlandse Zoutindustrie', 102.

<sup>208</sup> *Ibidem*, 98 – 99.

Wel was er teleurstelling dat het zout niet via mijnbouw werd gewonnen, zodat het geraffineerd kon worden door de zoutzieders. Sommige zoutzieders herkenden in de oprichting van de KNZ het begin van het einde van de ouderwetse zoutziederijen. Toch schakelde geen enkele zoutzieder over naar een modern productieproces. Dit was een te grote investering in een slechte zoutmarkt. Daarnaast hadden de leden van de zoutconventie toestemming moeten geven voor een uitbreiding van de productie bij een collega zoutzieder. Dit zou ten koste gaan van hun eigen productie en het was onwaarschijnlijk dat een zoutzieder toestemming zou krijgen. Op deze manier hielden de zoutzieders elkaar in een houdgreep en werd innovatie in de sector tegen gehouden.

Er werd onderling afgesproken dat de grote ziederijen 60.000 ton aan zout bleven produceren. De KNZ zou 30.000 ton produceren in plaats van de kleine zoutziederijen. De leden van de zoutconventie zouden deze productie onderling verdelen. De kleine ziederijen stopten met produceren en werden grossier.<sup>209</sup> Er vond in het productieproces schaalvergroting plaats waardoor er efficiënter kon worden geproduceerd. De kleine zoutziederijen konden niet mee in het proces van schaalvergroting en hadden binnen de zoutconventie niet voldoende invloed om de veranderingen tegen te houden.

De zoutzieders Van der Minne, Kolff en Vis, die de KNZ oprichtten, werden vrijgesteld van verplichte afname van de KNZ. De overige leden van de zoutconventie voelde zich daardoor beetgenomen.<sup>210</sup> Hiermee ontstonden de eerste scheurtjes in de samenwerking tussen de zoutconventie en de KNZ. De zoutconventie werd vertegenwoordigd door twee commissarissen en de leden van de zoutconventie konden aandelen kopen. Het contract tussen de zoutconventie en de KNZ werd afgesloten voor veertien jaar. De zoutconventie voelde zich gesterkt door de invloed van de overheid die betrokken was bij de aanstelling van de Raad van Commissarissen.<sup>211</sup>

Er werden in totaal vijftienhonderd aandelen uitgegeven bij de eerste emissie. Daarvan gingen er 150 zonder betaling naar de staat, ofwel tien procent. De overblijvende dertienhonderd-vijftig werden verkocht aan de leden van de zoutconventie, particuliere kopers en de bank Marx & Co's.<sup>212</sup> De bank Marx & Co's kocht er daarvan honderd.<sup>213</sup> Als buitenlanders aandelen wilden kopen, moest de Minister van Handel toestemming geven voor de verkoop. Op deze manier werd er voorkomen dat buitenlandse bedrijven de Nederlandse zoutwinning in handen kregen. Opvallend is dat Vis, Kolff en van der Minne slechts een paar aandelen hadden. Wel kochten bij de eerste uitgifte veel Rotterdammers aandelen van de KNZ, waaronder familieleden van Vis en Kolff.<sup>214</sup> Nadat het eerste zout was aangeboord in 1919 steeg de koers van de aandelen KNZ.<sup>215</sup> Na één jaar werd het aandelenkapitaal uitgebreid van een half miljoen gulden naar twee miljoen gulden. De KNZ was vanaf het eerste jaar winstgevend.<sup>216</sup> Bij de tweede uitgifte was de geografische variatie tussen de kopers groter en werden er ook aandelen gekocht door kopers woonachtig in Overijssel.<sup>217</sup>

---

<sup>209</sup> Roordink, 'De Koninklijke Nederlandse Zoutindustrie', 99.

<sup>210</sup> HCO 0301.4 inventarisnummer 13 Geschiedenis en toekomst van de zoutconventie.

<sup>211</sup> Troost, *Koninklijk zout*, 54.

<sup>212</sup> Roordink, 'De Koninklijke Nederlandse Zoutindustrie', 99.

<sup>213</sup> HCO 0301 inventarisnummer 13 aandelenboek 1 & 2.

<sup>214</sup> Ibidem.

<sup>215</sup> Roordink, 'De Koninklijke Nederlandse Zoutindustrie', 101.

<sup>216</sup> Ibidem, 101.

<sup>217</sup> HCO 0301 inventarisnummer 13 aandelenboek 1 & 2.

De zoutconventie was sterk vertegenwoordigd in de KNZ, doordat de leden van de zoutconventie verplicht werden aandelen te kopen bij de verlenging van de zoutconventie in 1919. Ieder lid had de plicht om per 300.000 kilo zout die zij raffineerden één aandeel van de KNZ te kopen. Toch is het niet duidelijk hoeveel aandelen de leden van de zoutconventie gezamenlijk bezaten. Vaak werden de aandelen aangekocht door familieleden of aandeelhouders van de zoutziederijen. Zo werd in het jaarverslag van de Leidsche Zoutkeet vermeld dat er renderende aandelen van de KNZ op de balans stonden.<sup>218</sup> Het blijft echter onduidelijk welke persoon de aandelen in naam van de Leidsche Zoutkeet bezat, aangezien bedrijven geen aandeelhouder konden zijn. Het aandeelhouderschap van de leden van de zoutconventie zorgde ervoor dat de KNZ niet ging produceren met het vacuümprocedé, zoals Vis en Kolff in Rotterdam deden, maar met het openpannenprocedé. Dit was omdat Vis en Kolff concurrentie vreesden voor hun ziederij in Rotterdam.<sup>219</sup>

Financiering door middel van aandelen was door de terughoudende houding van de banken in het Interbellum gebruikelijk. De meeste zoutziederijen waren een N.V. en hadden te maken met aandeelhouders en een Raad van Commissarissen. Bij de Leidsche Zoutkeet bedroeg het aandelenkapitaal f100.000,- verdeeld in 100 aandelen van f1000,- ieder. Hoe meer aandelen een aandeelhouder had, hoe meer inspraak hij had in de zoutziederij. De directeur Roëll kreeg een vast salaris en mocht geen aandelen bezitten.<sup>220</sup>

Bij de oprichting profiteerde de KNZ van de afzetgarantie aan de zoutconventie. De kwaliteit van het zout was slecht en was zonder afzetgarantie niet verkocht.<sup>221</sup> Door de afzetgarantie aan de zoutconventie had de KNZ geen last van de sterke concurrentie van zout uit Duitsland in het begin van de jaren '20.<sup>222</sup> De prijs was afgesproken voor de concurrentiestrijd en was enkel gerelateerd aan de brandstofprijzen. Verder profiteerde de KNZ van het distributieapparaat van de zoutconventie.<sup>223</sup> Toch was de KNZ verplicht op te komen voor de belangen van de leden van de zoutconventie in een overeenkomst. In de overeenkomst stond dat de KNZ en de zoutconventie concurrentie gezamenlijk zouden bestrijden. De KNZ verlaagde daarom de prijzen van geraffineerd zout in 1919 en nam de verhoging van het vrachttransport voor haar rekening.<sup>224</sup>

Vanaf de jaren '20 verplaatsten de algemene ledenvergaderingen van de zoutconventie zich naar het Lange Voorhout in Den Haag. De vergaderingen vonden nog maar één à twee keer per jaar plaats. Tijdens deze bijeenkomsten waren de meeste leden gerepresenteerd. De onderwerpen die op de agenda stonden hadden vooral betrekking op het wijzigen van de prijs of de leveringsvoorwaarden.<sup>225</sup> In de tussentijd correspondeerde de zoutconventie met haar leden over de verhogingen van de invoerheffingen of het doorgeven van de zoutbestellingen aan de KNZ. In het begin van de jaren '20 waren de zoutzieders niet langer eensgezind. De meeste zoutzieders hadden moeite het hoofd boven water te houden en probeerden allerlei regels te ontduiken.

---

<sup>218</sup> RAL 0547 inventarisnummer 1014 jaarverslag 1932.

<sup>219</sup> Schot (red.), *Techniek van Nederland in de twintigste eeuw*, 96.

<sup>220</sup> RAL 0547 inventarisnummer 142 Statuten 1918. & inventarisnummer 1014 Jaarverslag 1930.

<sup>221</sup> HCO 301.4 inventarisnummer 1. Brief zoutconventie.

<sup>222</sup> Schot (red.), *Techniek van Nederland in de twintigste eeuw*, 98; Roordink, 'De Koninklijke Nederlandse Zoutindustrie', 101.

<sup>223</sup> Roordink, 'De Koninklijke Nederlandse Zoutindustrie', 102.

<sup>224</sup> HCO 0301.4 inventarisstuk 1.

<sup>225</sup> HCO 0301.4 inventarisnummer 3 diverse agenda's van de ALV.



In 1923 vonden onderhandelingen plaats tussen de zoutconventie en de KNZ. Op deze bijeenkomst hield Vis een betoog over de moeilijkheden van de KNZ. De KNZ had volgens hem last van hoge afschrijvingen, duur verkregen kapitaal, hoge transportkosten en dure sociale wetgeving ten opzichte van het buitenland. De uitkomst van de onderhandelingen was dat de KNZ zijn afzetgarantie behield, zout direct aan afnemers in Nederland mocht verkopen en vrij mocht exporteren.<sup>226</sup> De export naar Duitsland was niet direct een groot succes door de hoge transportkosten en importrestricties, maar zou in latere jaren een belangrijke rol gaan spelen voor de KNZ.<sup>227</sup> Daarnaast werd de KNZ in 1923 toegelaten als lid van de zoutconventie.<sup>228</sup>

### **4.3. De aanloop naar de Tweede Wereldoorlog**

#### **4.3.1 Overheid**

In de jaren '30 waren er twee momenten waarbij de overheid direct intervenieerde in de zoutindustrie. Ten eerste bij het verlenen van een concessie voor een zoutwinningsgebied nabij Buurse aan de KNZ en ten tweede in 1937 bij het bindend verklaren van de zoutconventie. Daarnaast besloot de overheid nog steeds over de invoerheffingen van alle soorten zout. Het Nederlandse zout was wat betreft haar concurrentiepositie nog steeds afhankelijk van de overheid.

In 1930 vroegen ingenieur Koster en de bank Hope & Co een concessie aan voor zoutwinning voor een gebied nabij Buurse. De KNZ vroeg deze concessie ook aan en deze werd door de regering toegewezen in 1933.<sup>229</sup> De KNZ kreeg de concessie toegewezen, omdat ze hadden bewezen dat ze kwaliteit konden leveren en samenwerkten met de zoutconventie. Daarnaast had de overheid er financieel belang bij dat de KNZ goed presteerde. De overheid gaf geen gehoor aan het verzoek van de zoutconventie voor een verplichting tot mijnbouw voor de KNZ in Buurse.<sup>230</sup>

Een ander overheidsingrijpen waar de KNZ van profiteerde was de aanleg van het Twente-Rijnkanaal, dat vlakbij de nieuwe concessie lag. In 1930 werd er begonnen met de aanleg van het Twente-Rijnkanaal dat gereed was in 1936. De KNZ en de overheid spraken over een aftakking naar Boekelo, maar die ging uiteindelijk niet door. De KNZ bouwde mede daarom een nieuwe fabriek in Hengelo, aan het Twente-Rijnkanaal. Hierdoor daalden de transportkosten aanzienlijk.<sup>231</sup>

De bouw van de nieuwe fabriek vergrootte de productiecapaciteit van de KNZ tot 74.000 ton zout.<sup>232</sup> De KNZ vroeg nog voordat de nieuwe fabriek geopend was, aan de overheid of er een invoerquotum voor ruw en geraffineerd zout kon worden ingesteld. De overheid wees het verzoek af, omdat het de KNZ financieel goed ging en de overheid het niet wenselijk vond om in te grijpen in de concurrentieverhoudingen. Verder vreesde de overheid dat de zoutprijs door een invoerquotum zou stijgen en de KNZ niet alle soorten zout zou kunnen leveren. De KNZ moest volgens de overheid zijn afzet vergroten door middel van export en leveringen aan de industrie.<sup>233</sup>

---

<sup>226</sup> Roordink, 'De Koninklijke Nederlandse Zoutindustrie', 103.

<sup>227</sup> Ibidem, 105.

<sup>228</sup> HCO 0301.4 inventarisnummer 1

<sup>229</sup> HCO 0301.4 inventarisstuk 2 Zout Nota 1937.

<sup>230</sup> HCO 301.4. inventarisstuk 6 notulen 23-05-1932.

<sup>231</sup> Roordink, 'De Koninklijke Nederlandse Zoutindustrie', 119.

<sup>232</sup> Ibidem, 122.

<sup>233</sup> HCO 0301.4 inventarisstuk 2 Zout Nota 1937.

Op 19 mei 1937 zegde de KNZ per 21 mei datzelfde jaar de zoutconventie op zonder opgave van reden te noemen in de brief.<sup>234</sup> Hierop stuurden vier zoutzieders op 3 september 1937 het verzoek tot het verbindend verklaren van de overeenkomst aan de minister van Economische Zaken, W.G. Steenberghe.<sup>235</sup> De minister was hier door de Wet op Ondernemersovereenkomsten uit 1935 toe in staat. De minister stelde hierop een onderzoek in, hetgeen resulteerde in de “Nota inzake de Nederlandsche zoutmarkt en de positie op deze markt van de Koninklijke Nederlandsche Zoutindustrie te Boekelo/Hengelo eenerzijds en van de overige zoutzieders anderzijds”.<sup>236</sup>

De argumenten van de zoutzieders voor het verbindend verklaren van de zoutconventie grepen voor een deel terug op het sentiment na de Eerste Wereldoorlog. Zo stelden de zoutzieders dat de KNZ dicht bij de grens lag en dat dit in oorlogstijd risicovol was. Het was volgens hen belangrijk om tijdens een oorlog de zoutvoorraad over Nederland te verdelen. Daarnaast zou open concurrentie de ondergang voor de zieders zijn. Dit zou het einde betekenen van de stabiele Nederlandse zoutmarkt, waarin de buitenlandse concurrentie slechts een bescheiden rol had. Als de KNZ in Nederland een monopoliepositie zou veroveren, zou de buitenlandse concurrentie een grotere rol gaan spelen op de Nederlandse zoutmarkt. Daarnaast was de KNZ niet in staat om ieder soort zout te produceren. Tot slot wezen de zoutzieders op de rol van de overheid in het ontstaan en de ontwikkeling van de KNZ. Het doel van deze hulp was te zorgen dat Nederland zelfvoorzienend werd op het gebied van zout en niet om de andere zoutzieders failliet te laten gaan. Het was volgens de vier zoutzieders moreel niet te verantwoorden dat de andere zoutzieders weggeconcurrereerd zouden worden, vanwege het uitblijven van overheidsingrijpen.<sup>237</sup>

De minister merkte op dat de oprichting van de KNZ in lijn lag met het oorspronkelijke doel van de zoutconventie, namelijk concentratie van de productie en het verhogen van het rendement. Daarnaast wilde de minister zorgen dat er in Nederland goedkoop zout beschikbaar was. Verder wees de overheid erop, dat de productie van zout op één plaats niet betekende dat er nergens anders in het land zout kon worden opgeslagen in silo's. De overheid vond ook de import van zout in Nederland geen probleem, dit was immers al eeuwen gebruikelijk. Toch adviseerde de door de minister ingestelde onderzoekscommissie Lieftinck om de overeenkomst van de zoutconventie voor de Nederlandse zoutproducenten verbindend te verklaren. De hoofdredenen hiervoor waren dat de commissie het niet wenselijk achtte verdere concentratie te forceren en het gegeven dat buitenlandse producenten zich door de aanwezigheid van de ouderwetse zoutzieders niet in Nederland vestigden.<sup>238</sup>

De minister sloot zich aan bij het advies van de commissie Lieftinck en berichtte de vier aanvragers op 19 januari 1938 dat hij hun verzoek tot het verbindend verklaren van de zoutconventie inwilligde. De minister wenste wel dat de overeenkomst drastisch gewijzigd zou worden en hij stelde hiervoor zelf de kaders op. Eén van de artikelen die hij schrapte was het artikel dat handelde over de

---

<sup>234</sup> HCO 0301.4 inventarisstuk 6 Correspondentie KNZ – Zoutconventie opzeggen overeenkomst.

<sup>235</sup> HCO 0301.4 inventarisstuk 2 Correspondentie Ministerie van Economische Zaken – zoutzieders Betreffend Verbindendverklaring ondernemersovereenkomst zoutindustrie.

<sup>236</sup> HCO 0301.4 inventarisstuk 2 Nota Nederlandse zoutmarkt 1937.

<sup>237</sup> HCO 0301.4 inventarisstuk 2 Nota verzoek verbindendverklaring zoutconventie overeenkomst.

<sup>238</sup> Ibidem.

geïndividualiseerde voorschriften. De betrokkenheid van minister J.F. Posthuma ging zo ver dat hij aanwezig was op een bijeenkomst van de zoutcommissie.<sup>239</sup> De zoutconventie was één van de zeven kartels die voor de Tweede Wereldoorlog verplicht werden gesteld.<sup>240</sup> Het bindend verklaren van een kartel was niet gebruikelijk. De overheidsinterventie in de zoutindustrie was daarmee in de jaren '30, net als rond de Eerste Wereldoorlog, weer volop aanwezig en vormend.

#### 4.3.2 Ondernemers

Het zoutkartel begon de jaren '30 als zoutconventie en zou door het ingrijpen van de overheid eindigen als de zoutcommissie. Een verschil tussen de zoutconventie en de zoutcommissie was dat van de zoutcommissie enkel zoutproducerende bedrijven lid waren en geen grossiers.<sup>241</sup> In 1931 waren er nog 21 zout producerende ziederijen in Nederland. Dit aantal zou na de oorlog dalen tot zes in 1952. Het concentratieproces zette in de jaren '30 en '40 dus door.<sup>242</sup>

De zoutconventie hield in de jaren '30 een sterke controle over de afzetmarkt. Klanten die overstapten naar een buitenlandse leverancier kregen, als zij weer klant werden bij een lid van de zoutconventie, niet meer het zelfde tarief als voorheen. De leden van de zoutconventie werden ook beteugeld door middel van boetes vanaf f1000,- bij het overtreden van de regels.<sup>243</sup> Als een lid uit de zoutconventie stapte probeerden de andere leden een filiaal te openen in de vestigingsplaats van het oud-lid om deze uit de markt te concurreren.<sup>244</sup>

De band tussen de zoutproducenten en de grossiers was door de zoutconventie zo hecht, dat de grossiers weigerden om goedkoop Engels zout in te kopen. Daardoor prezen ze zichzelf uit de markt, aangezien de kruideniersbond en de inkoopvereniging van Albert Heijn wel goedkoop Engels zout in- en verkochten. De zoutzieders verlaagden daarom de prijs om de grossiers te ontzien, maar de marges van de grossier bleven laag.<sup>245</sup>

Tussen 1935 en 1941 was er onenigheid tussen de KNZ en de zoutconventie. De KNZ maakt zich na haar uitbreiding in Hengelo zorgen over de afzet van de productie. De beperkende afspraken met de zoutconventie zorgden er voor dat de KNZ haar extra omzet niet vrij kon verkopen op de binnenlandse markt. De KNZ vroeg daarop aan de zieders of zij 5000 ton geraffineerd zout extra wilden afnemen. Verder wilde de KNZ ruw zout in de vorm van pekels aan de ziederijen leveren zodat zij geen ruw steenzout meer uit Duitsland hoefden te importeerden. De zoutzieders weigerden dit voorstel, omdat zij meenden dat, wanneer zij nog meer marktaandeel weggaven aan de KNZ, dit hun ondergang zou betekenen.<sup>246</sup> Daarnaast was de pekels goedkoper in aanschaf, maar het vervoer was duurder en de kwaliteit van de pekels nam door het vervoer af. Verder zouden de zieders dure

---

<sup>239</sup> HCO 0301.4 inventarisstuk 6 Notulen 27-01-1937.

<sup>240</sup> Sluyterman, *Kerende kansen*, 145.

<sup>241</sup> HCO 0301.4 inventarisstuk 6 notulen 27-01-1939.

<sup>242</sup> HCO 0301.4 inventarisstuk 1.

<sup>243</sup> Roorink, 'De Koninklijke Nederlandse Zoutindustrie', 122.

<sup>244</sup> HCO 0301.4 inventarisstuk 1.

<sup>245</sup> HCO 0301.1 inventarisstuk 6 notulen 16-11-1932.

<sup>246</sup> HCO 0301.4 inventarisstuk 2 Nota verzoek verbindenverklaring van overeenkomst zoutconventie.

apparatuur moeten aanschaffen. Zeker als de overheid de invoer van ruw zout niet aan banden legde, was de overstap van steenzout naar pekkel inefficiënt.<sup>247</sup>

Directeur De Haas wilde na de weigering van de zoutzieders de overeenkomst met de zoutconventie niet verlengen, zodat de KNZ de concurrentie kon aangaan met de zoutzieders om de extra omzet te verkopen op de binnenlandse markt. De Haas besloot dit zonder de Raad van Commissarissen. Nadat de overheid de overeenkomst met de zoutconventie op verzoek van de overige zieders bindend verklaarde, was de KNZ gedwongen zich te voegen naar de afspraken met de zoutconventie.<sup>248</sup> Wel profiteerde de KNZ nu wederom van het contract van de zoutconventie met Duitsland, waardoor ze 6500 ton zout tegen een laag tarief mocht exporteren.<sup>249</sup> Het verbindend verklaren van de overeenkomst van de zoutcommissie was in eerste instantie voor één jaar. In de tussentijd konden de betrokkenen zelf tot een compromis komen. De voorgestelde overeenkomst werd drie keer veranderd en de minister moest de betrokken producenten in november 1939 manen het voorstel te tekenen.<sup>250</sup>

De KNZ was op dat moment weer bereid vrijwillig deel te nemen aan de zoutconventie, omdat zij al haar zout kon afzetten en haar voorwaarden waren opgenomen in het contract. Andere zieders, zoals de heer Marrès, vonden dat de KNZ er met de nieuwe overeenkomst op vooruit was gegaan, maar hij konden het zich niet permitteren uit de zoutconventie te stappen.<sup>251</sup> Achteraf gezien was het één van de laatste keren dat de zoutconventie de KNZ dwars kon zitten en de ouderwetse productie kon beschermen.

In het buitenland ondervond de KNZ sterkere concurrentie dan in Nederland. Vooral het Duitse Siedesalzsyndicat en Engelse Salt Union waren geduchte concurrenten op de Scandinavische markt. Er werden in de jaren voor de Tweede Wereldoorlog met beide concurrenten afspraken gemaakt. In 1930 overlegde de KNZ met Duitse partijen, waarmee ze in 1931 een overeenkomst bereikten. Er werd overeengekomen dat de KNZ 6000 ton zout mocht verkopen in Duitsland. De Duitsers mochten in ruil daarvoor 3400 ton gemalen steenzout exporteren naar Nederland. Door deze afspraken steeg de verkoopprijs van geraffineerd zout in Nederland met 50 cent naar f6.80 per 100 kilo.

De goede verhoudingen tussen de twee concurrenten waren van korte duur, doordat de opkomst van het Nationaal Socialisme de zoutindustrie in Duitsland hervormde. Duitsland zette de KNZ onder druk om de export naar Scandinavië te verminderen. Zij verkochten zout tegen dumprijzen aan een Nederlandse importeur Bonda. Als reactie stuurde de KNZ een schip met goedkoop zout naar Hamburg. Uiteindelijk werd er in 1936 overeengekomen dat de KNZ de export naar Scandinavië zou beperken, in ruil voor het jaarlijks exporteren van 6250 ton zout tegen een laag invoertarief naar Duitsland.<sup>252</sup> In 1936 werd er ook een overeenkomst gesloten met de Engelse Salt Union.

---

<sup>247</sup> HCO 0301.4 inventarisstuk 2 nota zoutindustrie 1937 & nota verzoek verbindendverklaring van overeenkomst.zoutconventie.

<sup>248</sup> Roorink, 'De Koninklijke Nederlandse Zoutindustrie', 123.

<sup>249</sup> HCO 0301.4 inventarisnummer 2 nota verzoek verbindend verklaren.

<sup>250</sup> HCO 0301.4 inventarisnummer 2 nota verzoek verbindend verklaren & brief 18-11-1939 vertegenwoordiger minister van economische zaken aan de zoutzieders.

<sup>251</sup> HCO 0301.4 inventarisnummer 6 notulen 27-01-1937.

<sup>252</sup> Roorink, 'De Koninklijke Nederlandse Zoutindustrie', 121.

#### **4.4 Conclusie**

De overheid speelde gedurende het Interbellum een grotere rol in de zoutindustrie dan voor de Eerste Wereldoorlog. Was zij voor de oorlog voornamelijk wetgever, in de jaren '20 was de rol van de overheid ook aandeelhouder van de KNZ. In de jaren '30 greep de overheid stevig in door het bindend verklaren van de zoutconventie. Prioriteit voor de overheid gedurende het Interbellum was een stabiele zoutmarkt met een lage zoutprijs. De overheid waardeerde, anders dan voor de oorlog, de onderlinge samenwerking van de zoutproducenten. Wel schrok de overheid er voor terug om in te grijpen in de concurrentieverhoudingen tussen de Nederlandse en buitenlandse zoutproducenten. Zij gaven dan ook zelden gehoor aan verzoeken van de zoutconventie om de invoerheffingen van geraffineerd zout te verhogen.

De aanwezigheid van de zoutconventie bracht rust op de zoutmarkt. Verder verbeterde het de concurrentiepositie van de Nederlandse zoutzieders en verhoogde het hun efficiëntie. De zieders hadden elkaar nodig en waren daardoor in staat het groepsbelang voorop te stellen. Er waren ook nadelen aan de zoutconventie: zo beperkte het de binnenlandse concurrentie en werden modernisering en concentratie vertraagd. In de tweede helft van de jaren '30 was er onenigheid tussen de KNZ en andere leden van de zoutconventie en greep de overheid toch in door de zoutconventie bindend verklaren.

## 5. Bedrijfscultuur in de Zoutindustrie

### 5.1 Voor de Eerste Wereldoorlog

In de traditionele zoutziederijen hadden werknemers geen last van anonimiteit op de werkvloer. De ploegen waarin zij werkten groeiden na de eeuwwisseling weliswaar door het concentratieproces, maar bij de grootste zoutziederij in Nederland werkten slechts 39 werknemers. Bij een bedrijf van gemiddelde omvang, zoals Van Eelde in Utrecht was het personeelsbestand tussen 1880 en 1911 gegroeid van zeven naar elf werknemers.<sup>253</sup> Zoutziederij Van Eelde was met deze omvang een bedrijf van gemiddelde grootte.

In een zoutziederij werkten enkel mannen, voornamelijk volwassen mannen. Deze mannen traden bij Van Eelde meestal in dienst rond hun twintigste. Zij bleven vaak meer dan twintig of dertig jaar bij Van Eelde werken. Een 49-jarige werknemer was in 1919 al sinds 1882 bij van Eelde werkzaam. Deze man zou in dienst blijven tot en met de sluiting van Van Eelde in 1924. Opvallend was dat wanneer het minder ging bij de zoutziederij de werknemers die als laatste in dienst kwamen als eerste werden ontslagen.<sup>254</sup> De mannen kenden elkaar en hun werkgever door de langdurige samenwerking in een kleine groep dus goed.

In de zoutziederij was één voorman die meewerkte in de productie. Hij stuurde zijn collega's aan bij diverse taken in het productieproces, zoals de pannenschoonmaak, het verwijderen van het vlies en reparatiewerkzaamheden. De voorman, één van de oudere werknemers, werd aangestuurd door de eigenaar of directeur van de zoutziederij die zich bezig hield met de administratie van de zoutziederij. Hij bezocht onder meer de vergaderingen van de zoutconventie. Daarnaast had hij contact met de klanten. Het meeste contact verliep per brief.<sup>255</sup> Er zijn geen bronnen waaruit blijkt dat de directeur werd ondersteund in zijn verkooptak. Het besturen van een zoutziederij werd ervaren als een intensieve taak die veel stress opleverde.<sup>256</sup> De eigenaar voelde zich verantwoordelijk voor het welzijn van zijn werknemers en hun families. Zij kregen echter officieel geen inspraak in de zoutziederij.

Het werk in een zoutziederij was zwaar en gevaarlijk. In de warme vochtige zoutziederijen vond geen condensafvoer plaats.<sup>257</sup> Tussen 1901 en 1906 overleed er in de zoutindustrie één werknemer en raakten er vijf invalide. In 1906 werden de zoutzieders door de ongevallenwet gedwongen om een ongevallenverzekering af te sluiten voor hun werknemers. Zij besloten om deze verzekering collectief af te sluiten bij de risicobank. Als een werknemer overleed door een ongeval op de werkvloer werden in het vervolg zijn begrafeniskosten vergoed. Als de werknemer tijdens het werk invalide raakte kreeg hij een uitkering en werden de medische kosten vergoed.<sup>258</sup>

De zoutzieders vonden de dode en vijf invaliden veel, omdat dit de premie opdreef van f8,- naar f22,- per f1000,- salaris. Toch werd er geen collectieve actie ondernomen om te zorgen dat de

---

<sup>253</sup> HCO 0301.3 inventarisstuk 68 premies werkvolk per jaar & UA 715.2 inventarisstuk 40 weeklonen 1903 – 1911.

<sup>254</sup> UA 715.2 inventarisstuk 43 arbeidsregisters 1919.

<sup>255</sup> UA 715.2 inventarisstuk 35 brief 23 & 35.

<sup>256</sup> HCO 0301.4 inventarisstuk 11 jaarverslag 1912.

<sup>257</sup> R.B. Hartevelde 'Zoutwinning en zoutzieden in Nederland', 278.

<sup>258</sup> HCO 0301.4 inventarisstuk 4 notulen 14-01-1906.

omstandigheden in de zoutziederijen verbeteren.<sup>259</sup> Er werd in de zoutconventie sowieso zelden gesproken over arbeidsomstandigheden of andere kwesties van organisatorische aard. De enige berichten over arbeiders waren wanneer het arbeidsloon stijgt. Hier werd tussen 1897 en 1914 tweemaal over bericht.<sup>260</sup>

De lonen stegen inderdaad in deze periode. Bij Van Eelde verdienden de werknemers in 1903 tussen de f6,- en f14,-. Voor overwerk kregen ze extra betaald. De totale loonsom per week bedroeg f173,-. In 1906 was de loonsom per week gestegen naar f193,50. Deze toename was het gevolg van de vergroting van het personeelsbestand met één extra werknemer. In 1911 was het personeelsbestand weer achttien man sterk en bedroeg de loonsom f182,50 per week. Een stijging van f9,50 in elf jaar. Gemiddeld verdiende een werknemer bij Van Eelde in 1911 f10,13 per week.<sup>261</sup> Dat was fors minder dan het gemiddelde salaris bij de Rotterdamse zoutziederij Kolff en Vis in 1913. Daar verdienden werknemers gemiddeld f12,82 per week. De totale loonsom lag met 39 werknemers op f500,35 per week.<sup>262</sup> Het salaris per week was niet altijd vast. Tussen 1899 en 1906 was een deel variabel zijn. Tussen 1899 en 1906 ontvingen de medewerkers van Kolff en Vis tussen de 1.15% en 3.31% toeslag. Na 1906 werd de regeling veranderd.<sup>263</sup>

Opvallend was dat de productiviteit per maand sterk kon verschillen. Dit verschil werd veroorzaakt door technische problemen, bijvoorbeeld door speksteen in de pannen. In de Rotterdamse zoutziederij varieerde de productie per uur tussen de 21 en 202 kilo in een maand.<sup>264</sup>

## 5.2 Eerste Wereldoorlog tot de crisis

Vanaf de start van de Eerste Wereldoorlog groeide de productie bij de zoutziederijen. Na de oorlog daalde de productie bij alle zoutziederijen met uitzondering van de KNZ. In de eerste vijf jaar na de opening van de KNZ steeg niet alleen de productie, maar steeg ook de arbeidsproductiviteit sterk door de technische verbetering, zoals het oplossen van afzettingen in de ketel. De meningen over de verhoging van de arbeidsproductiviteit door het vacuümprocedé lopen uiteen. Roordink schreef dat de productie tussen 1924 – 1929 verdubbelde terwijl het personeelsbestand gelijk bleef.<sup>265</sup> Door Schot werd deze periode juist geschetst als een periode van stabilisatie in de arbeidsproductiviteit. Pas na de opening van de nieuwe zoutfabriek in 1936 was er een forse toename van de arbeidsproductiviteit.<sup>266</sup>

Door de inflatie in de Eerste Wereldoorlog stegen de lonen. Bij Van Eelde verdienden werknemers in 1918 tussen de f16, en f28,-. Deze f28,- was voor de leidinggevende in de ziederij. Gemiddeld verdienden de werknemers bij Van Eelde f17.4.<sup>267</sup> Het uurloon van metselaars en timmerlieden was 42 cent per uur. Opperlieden en grondwerkers verdienden 39 cent per uur. In een 48-urige

---

<sup>259</sup> HCO 0301.4 inventarisstuk 4 notulen 14-01-1906.

<sup>260</sup> HCO 0301.4 inventarisstuk 11 notulen 1899 & 1912.

<sup>261</sup> UA 715.2 inventarisstuk 40 Weeklonen 1903 – 1911.

<sup>262</sup> HCO 0301.3 inventarisstuk 68 Salaris per week 1913.

<sup>263</sup> HCO 0301.3 inventarisstuk 68 Premies werkvolk per jaar.

<sup>264</sup> HCO 0301.4 inventarisstuk 68 Productie 1914.

<sup>265</sup> Roordink, 'De Koninklijke Nederlandse Zoutindustrie', 105.

<sup>266</sup> Schot (red.), *Techniek van Nederland in de twintigste eeuw*, 99.

<sup>267</sup> UA 715.2 inventarisstuk 41 Weeklonen 1911 – 1921.

werkweek verdiende een timmerman f20.16 en een grondwerker f18,72.<sup>268</sup> De lonen werden bij zowel de KNZ als de traditionele zoutziederijen wekelijks uitbetaald. Bij de KNZ gebeurde dit op dinsdag en na de feestdagen op woensdag. Alle werknemers moesten dan één gulden wisselgeld meenemen naar het werk, zodat ze de lonen passend konden maken.<sup>269</sup>

In 1919 werd de arbeidswet herzien en werd de werkweek beperkt tot 48 uur. Daarnaast werd gevaarlijke arbeid beperkt voor vrouwen en kinderen.<sup>270</sup> Het bestuur van de zoutconventie inventariseerde welke maatregelen de zoutziederijen moesten nemen om aan de nieuwe wet te voldoen.<sup>271</sup> Welke maatregelen werden uit het jaarverslag niet duidelijk en de brief die het bestuur aan de regering stuurde is niet gearchiveerd.

De invoering van de 48-urige werkweek en de stijgende lonen verzwakten de concurrentiepositie van de zoutzieders en de KNZ ten opzichte van het buitenland. Om de concurrentiepositie van de KNZ te waarborgen rationaliseerde Vis de arbeidsorganisatie. Dit betekende dat hij de indeling van de fabriek aanpaste, het boorterrein verder automatiseerde door de aanschaf van moderne apparatuur en het interne transport op orde bracht. Verder kreeg iedere werknemer slechts één taak.<sup>272</sup> Het focussen op één taak vergrootte de arbeidsproductiviteit per werknemer. Bij andere bedrijven bleven de medewerkers allround.

Er werden op de KNZ diverse afdelingen opgericht en bijpassende functies. Er was een afdeling filterpersen, zieders, zakkenafdeling, verzending, reparatie, stokers en plaatswerkers. De stokers en zieders draaiden ook nachtdiensten. Een dagdienst duurde acht uur waarvan er een half uur pauze was. Opvallend was dat in de arbeidsvoorwaarden was opgenomen dat bepaalde werkzaamheden, zoals het spekkruien, buiten werktijd moesten gebeuren zonder aanvullende betaling.<sup>273</sup>

Directeur Vis was een goede onderhandelaar en netwerker met veel technische kennis. Hij was na de oprichting van de KNZ niet betrokken bij de dagelijkse gang van zaken van de fabriek. Wel bleef Vis werkzaam in de Rotterdamse zoutziederij Kolff en Vis als expert van het vacuümprocedé. Hij had bij de KNZ supervisie over ingenieurs en chemici in de KNZ.<sup>274</sup> Vis was geliefd bij zijn werknemers. Hij vond dat inzet van werknemers moest worden beloond.<sup>275</sup> Het salaris en de secundaire arbeidsvoorwaarden van de werknemers bij de KNZ waren goed. Zij kregen ieder jaar salarisverhogingen, tantièmes en bouwden pensioen op.

Toch waren de werknemers in 1924 niet tevreden over hun salaris. De prijzen voor levensonderhoud waren fors gestegen en de werknemers van de KNZ wilde een loonsverhoging, de invoering van het minimumloon en een eenmalige toeslag ter compensatie van de inflatie. De directie van de KNZ ging niet akkoord met deze eisen. Het fabriekspersoneel eiste daarop dat er een cao werd afgesloten voor medewerkers met een vast salaris. De looneisen waren als volgt: de zieders wilden tussen de

---

<sup>268</sup> HCO 0301 inventarisstuk 177 Uurlonen 1918.

<sup>269</sup> HCO 0301 inventarisstuk 177 Bekendmaking 5 02-01-1919.

<sup>270</sup> [http://www.ser.nl/~media/db\\_adviezen/1990\\_1999/1992/b05751.ashx](http://www.ser.nl/~media/db_adviezen/1990_1999/1992/b05751.ashx) geraadpleegd op 26 juni 2013

<sup>271</sup> HCO 0301.4 inventarisstuk 11 jaarverslag 1919.

<sup>272</sup> Roordink, 'De Koninklijke Nederlandse Zoutindustrie', 104.

<sup>273</sup> HCO 0301 inventarisstuk 1007 Werktijden

<sup>274</sup> Roordink, 'De Koninklijke Nederlandse Zoutindustrie', 105.

<sup>275</sup> Ibidem, 109.



f28,- en f30,- per week verdienen afhankelijk welk soort zout zij produceerden. Handwerklieden, zoals timmerlieden verdienden iets beter dan zieders, en streefden naar een salaris tussen de f32,- en f36,- per week. Plaatswerkers en werknemers op de expeditieafdeling, waar de zakken zout werden gevuld en verzonden, verdienden het minst met ongeveer f26,-.<sup>276</sup> De looneisen van de medewerkers van de KNZ waren reëel als je deze vergeleek met het gemiddelde salaris van de werknemers bij Van Eelde. Het gemiddelde salaris van de zieders bij Van Eelde was, exclusief het loon van de voorman op f30,- in 1923.<sup>277</sup> Hoewel de KNZ zich deze salarissen kon veroorloven, was het goed betaald als je het vergeleek met de werknemers van de Leidsche Zoutkeet. Hier verdiende een werknemer in 1923 gemiddeld, exclusief de voorman, f24.44.<sup>278</sup>

Naast hun vaste salaris kregen werknemers bij de KNZ die verder dan drie kilometer van de fabriek woonden een half uurloon als reiskostenvergoeding.<sup>279</sup> Veel werknemers woonden in de eerste jaren ver bij Boekelo vandaan. Zij arriveerden vanuit Hengelo en Enschede met de trein. De treinen arriveerden tussen zes en zeven uur, ruim voordat hun dienst om 7.30 aanving.<sup>280</sup> Verder ontvingen zieders een ketelpak van de KNZ en ontvingen werknemers, zoals zieders, maandelijks gereedschapsgeld van f1,- á f1.50. De werknemers moesten hiervoor in ruil zelf zorgen voor een schep, bezem en klompen.<sup>281</sup> Een ander voordeel dat de werknemers genoten was dat zij geregeld tegen gereduceerd tarief carbide en zeep konden aanschaffen. Deze twee producten werden gemaakt met zout.<sup>282</sup> Daarnaast ontvingen ze maandelijks een vaste hoeveelheid aan zout.

In 1923 richtte de KNZ een fonds op ten behoeve van fabrieks- en kantoorpersoneel. Het doel van dit fonds was om de belangen van alle werknemers te behartigen. Het personeel kon zich kandidaat stellen als bestuurslid. De bestuursleden werden verkozen door hun collega's. De directie van de KNZ wees de voorzitter aan en kon deze op ieder gewenst moment afzetten. Het bestuur van het fonds moest voor het aangaan van verplichtingen toestemming vragen aan de directie van de KNZ. Het personeel van de KNZ had enige inspraak, maar het werd sterk gecontroleerd door de directie.

Het fonds werd na een jaar opgedeeld in drie verschillende onderdelen. Het ziekenfonds, het spaarfonds en het fonds voor bijzondere steun. Uit deze drie fondsen konden de bestuurders van de fondsen geld uitkeren aan werknemers en hun familie bij het overlijden van een personeelslid, langdurige ziekte en bij pensioen. Er werd overwogen om het pensioen uit te keren in de vorm van een stuk grond, maar daar werd later vanaf gezien.<sup>283</sup> Het fonds voor bijzondere steun zorgde voor passende ontspanning en ontwikkeling van de werknemers. Het opvoedingsideaal, waarin de

---

<sup>276</sup> HCO 0301 inventarisstuk 990 Maatregelen tegen duurté.

<sup>277</sup> UA 715.2 inventarisstuk 41 Weeklonen 1911 – 1921.

<sup>278</sup> RAL 0547 inventarisstuk 779 Weeklonen.

<sup>279</sup> HCO 0301 inventarisstuk 177 Bekendmaking 17 19-04-1919.

<sup>280</sup> HCO 0301 inventarisstuk 177 Bekendmaking 3 23-11-1918.

<sup>281</sup> HCO 0301 inventarisstuk 177 Bekendmaking 27-10-1924 & HCO 301 inventarisstuk 177 januari 1927.

<sup>282</sup> HCO 0301 inventarisstuk 177 bekendmaking 06-01-1925 en 16-08-1924.

<sup>283</sup> HCO 0301 inventarisstuk 1006 Concept oprichting fonds ter behoeve van fabrieks- en kantoorpersoneel KNZ te Boekelo.

arbeider zich moest ontwikkelen speelde hierbij een grote rol.<sup>284</sup> Er werd bijvoorbeeld nagedacht over een leestafel of een muziekkuitvoering.<sup>285</sup>

In het spaarfonds konden werknemers vrijwillig participeren en zij ontvingen 5% rente.<sup>286</sup> Vanaf 1929 ging het winstaandeel van het personeel niet meer naar het algemene fonds, maar direct naar het vaste personeel. Het geld moest wel gestort worden in het spaarfonds.<sup>287</sup> Op deze manier wist de KNZ personeelsleden voor langere tijd aan zich te binden.

De inkomsten van het fonds voor bijzondere steun waren een vaste bijdrage van de KNZ, een extra bijdrage van de KNZ, bijdrages van personeelsleden, boetes vanuit het arbeidsreglement en rente van beleggingen. Bij een huwelijk of geboorte ontvingen personeelsleden een extra toelage vanuit het fonds. Als het fonds niet bij kas was werd de extra toelage direct betaald door de KNZ vanaf 1929.<sup>288</sup> De uitkering vanuit het ziekenfonds bedroeg in 1923 70% van het loon. Werknemers moesten verplicht aan dit fonds bijdragen.<sup>289</sup>

Bij zowel de traditionele ziederijen als bij de KNZ was de verbondenheid van de werkgevers met hun werk groot. Bij de traditionele zoutziederijen werd dit veroorzaakt door de kleine teams en de langdurige samenwerking. Bij de KNZ in Boekelo ontstond deze verbondenheid meer door de afgelegen ligging, de sociale voorzieningen en de betrokkenheid vanuit het management. Dit sociale beleid bleek ook uit de oprichting van Badboekelo door de opvolger van Vis, De Haas. De voornaamste reden voor de oprichting van Badboekelo was het verschaffen van werkgelegenheid als de zoutfabriek zou sluiten.<sup>290</sup> Vis beschreef de sfeer binnen de KNZ over het algemeen als goed. Hij sprak ook over zijn streven om alles er aan te doen om dit zo te houden en de belangen van de KNZ en haar werknemers te verenigen.<sup>291</sup> Oud-werknemers spraken over de sfeer bij de KNZ met heimwee.<sup>292</sup> De langdurige dienstverbanden en weinige conflicten bevestigden de goede sfeer. Slechts één keer, in 1922, werd er gestaakt voor hogere lonen.

Bij andere zoutziederijen was ook geen sprake van regelmatige stakingen. De werknemers van de Leidsche Zoutkeet stakten in het Interbellum ook slechts eenmaal in 1919. De staking duurde een week en van de 30 werknemers legden 29 werknemers de werkzaamheden neer. Zij eisten loonsverhoging en één extra vakantiedag. De werknemers waren allemaal bij een vakbond aangesloten. De werknemers werden in de onderhandelingen met de directeur van de Leidsche Zoutkeet, Roëll, vertegenwoordigd door een vertegenwoordiger van de Vereeniging van

---

<sup>284</sup> HCO 0301 inventarisstuk 1006 Concept oprichting fonds ter behoeve van fabrieks- en kantoorpersoneel KNZ te Boekelo.

<sup>285</sup> HCO 0301 1006 Reactie Hannema 8-09-1922 Concept oprichting fonds ter behoeve van fabrieks- en kantoorpersoneel KNZ te Boekelo.

<sup>286</sup> HCO 0301 1006 Reactie Fraiteur 8-09-1922 Concept oprichting fonds ter behoeve van fabrieks- en kantoorpersoneel KNZ te Boekelo.

<sup>287</sup> HCO 0301 inventarisstuk 177 23-03-1923.

<sup>288</sup> HCO 0301 inventarisstuk 177 bekendmaking 23-03-1929.

<sup>289</sup> HCO 0301 1006 Wijzigingen 23-10-1922 Concept oprichting fonds ter behoeve van fabrieks- en kantoorpersoneel KNZ te Boekelo.

<sup>290</sup> Roorink, 'De Koninklijke Nederlandse Zoutindustrie', 120.

<sup>291</sup> HCO 0301.4 inventarisstuk 4 1921.

<sup>292</sup> Roordink, 'De Koninklijke Nederlandse Zoutindustrie', 115.

Fabrieksarbeiders. Na een week werden de eisen van de werknemers ingewilligd.<sup>293</sup> De zoutindustrie vormde dus een sterk contrast met problematische sectoren als de textielindustrie.<sup>294</sup>

In 1924 werd ingenieur De Haas directeur van de KNZ. Hij volgde Vis op die hetzelfde jaar overleed.<sup>295</sup> Dat De Haas, Vis op kon volgen, wees op de aanwezigheid van een intern carrièrepad. De Haas begon als ingenieur en klom tijdens zijn loopbaan al snel op tot adjunct-directeur. Hij kreeg zelfs een eigen auto. Hetzelfde gold voor de assistent van Vis in Rotterdam, Taselaar, die promoveerde tot adjunct-directeur onder De Haas in 1939. In datzelfde jaar werd de zoon van J.P. de Vis, H.J.A. de Vis als producraatierhouder aangesteld. Hij was bevoegd voor een bedrag tot f10.000,-.<sup>296</sup> Zo stelde de Haas zijn schoonzoon aan als de directeur van Badboekelo.<sup>297</sup> Er was bij de KNZ dus een combinatie van een meritocratie en benoemingen op basis van afkomst, zoals in een familiebedrijf. Dit laatste is opvallend gezien de grote invloed van de aandeelhouders, die niet tot de familie van de directie behoorde, op de KNZ.

Op het terrein van de KNZ stonden woonhuizen voor drie voormannen en een ingenieur.<sup>298</sup> De ingenieurs en chemici hadden een opleiding genoten aan een universiteit. De fabriekswerknemers werden vaak intern opgeleid en begonnen als leerling. De kennisdeling onder de werknemers van de KNZ en ook in de traditionele zoutziederijen was groot. Dat was gebruikelijk in een gecoördineerde markteconomie waarin er weinig verloop plaatsvond in het personeelsbestand.

De zoutziederijen hadden niet enkel te maken met hun eigen werknemers, maar ook met de arbeiders uit de transportsector. In 1919 werd de zoutconventie benaderd door de Christelijke Transport Arbeidersvereniging of zij wilde bemiddelen in het conflict met hun werkgevers over het invoeren van een standaardloon en vaste werktijden. De zoutconventie wilde de arbeidersvereniging wel voorzien van algemeen advies, maar wilde niet bemiddelen. Veel zoutzieders waren niet bereid bekend te maken hoeveel zij betaalden voor hun transport, omdat dat privé was. Daarnaast vonden de zoutzieders het reëel dat het loon per streek verschilde.<sup>299</sup> De zieders hadden er ook belang bij om niet te bemiddelen voor de transportmedewerkers, omdat een stijging van het loon, zeer waarschijnlijk een stijging van de transportkosten betekenden.

### 5.3. De aanloop naar de Tweede Wereldoorlog

In de jaren '30 werden de vakbonden sterker in Nederland en gingen ze zich richten op de werknemers in de zoutindustrie. Bij de vakbonden onderling was er sprake van competitie en onenigheid over de te voeren strategie. De communistische vakbond Rode Vakbewegings Oppositie (RVO) riep de werknemers van de KNZ in 1932 op om de textielarbeiders te ondersteunen met een proteststaking. De RVO was een kleine vakbond verwant aan de Communistische Partij Holland (CPH) en leidde begin jaren '30 meer dan 180 stakingen in Nederland.<sup>300</sup> De werknemers werden door middel van opruiende nieuwsbrieven ingelicht over het onrecht dat hen door hen werkgever werd

---

<sup>293</sup> RAL 0547 inventarisnummer 934 Tijdschrift en Krantenartikel Leidsch Dagblad 16-08-1919.

<sup>294</sup> Ibidem, 115.

<sup>295</sup> Schot (red.), *Techniek van Nederland in de twintigste eeuw*, 99.

<sup>296</sup> HCO 0301 inventarisnummer 188.

<sup>297</sup> Roorink, 'De Koninklijke Nederlandse Zoutindustrie', 120.

<sup>298</sup> Ibidem, 101.

<sup>299</sup> HCO 0301.4 inventarisstuk 5 notulen 03-06-1919.

<sup>300</sup> G. Harmsen, *Nederlands Kommunisme. Gebundelde opstellen* (Nijmegen 1982) 121 – 127.

aangedaan. Problemen volgens de RVO waren bijvoorbeeld dat de productie werd gerationaliseerd. Veel werknemers zouden overbodig worden in de toekomst. Daarnaast werden werknemers productiever, maar zij kregen niet meer betaald.<sup>301</sup>

Een ander punt van kritiek van RVO waren de onveilige arbeidsomstandigheden. Zo was er begin jaren '30 een werknemer in de chemische fabriek verbrand door vrijkomend zwavelzuur. Het spaarfonds en de mogelijkheid om geld te lenen voor een huis bij de KNZ waren volgens de RVO enkel om te voorkomen dat werknemers weg zouden gaan. Werknemers konden er volgens de RVO ook niet op vertrouwen dat de fabrieksvakbond hun belangen goed kon behartigen, omdat zij werden betaald door de KNZ.<sup>302</sup> De oplossing was volgens hen om je als werknemer aan te melden bij de RVO.<sup>303</sup>

De communistische vakbond hield de werknemers van de KNZ voor dat zij werden gebruikt als slaven en dat de oorlog die naderde bedoeld was om het leger werklozen ontstaan door de crisis te vernietigen. De vakbond riep de werknemers van de chemische- en zoutfabriek van de KNZ op om te stoppen bij te dragen aan de productie van chloor- en mosterdgas.<sup>304</sup> Ze wezen de werknemers er ook op dat ze geen beschermende kleding kregen, te weinig nachtrust hadden en niet allemaal hetzelfde betaald kregen voor dezelfde werkzaamheden.<sup>305</sup>

Hoewel de RVO een punt had wat betreft arbeidsomstandigheden was het voor de werknemers van de KNZ geen reden om gehoor te geven aan de radicale oproepen van de communistische vakbond. Dit is een teken dat zij over het algemeen tevreden waren over hun werkgever. Wel mochten de drie verschillende vakbonden vanaf 1930 aanbevelingen doen voor bestuursleden van de arbeiderscommissie en het fonds. Het CNV en het Rooms Katholieke Werkliedenverbond, RKWV, maakte daar geen gebruik van. Het Nederlandsche Verbond van Vakverenigingen deed wel drie aanbevelingen.

De arbeiderscommissie van de KNZ werd betrokken bij het herzien van het arbeidersreglement.<sup>306</sup> Daarnaast werd de loonregeling besproken, maar ook de aankoop van een luchtcompressor om de zoutpannen schoon te maken en de noodzaak van het aanbrengen van een deur voor een opslagplaats.<sup>307</sup> In de arbeiderscommissie konden de werknemers van de KNZ uitspreken wat zij van allerlei onderwerpen vonden. De arbeiderscommissie vertoonde sterke overeenkomsten met de kernen.

Medezeggenschap van werknemers in bedrijven en bedrijfstakken werd gewaardeerd door de overheid. Het paste bij het subsidiariteitsbeginsel, waarin de staat zich onthield van taken die

---

<sup>301</sup> HCO 0301 inventarisstuk 990 De Zoutmijn.

<sup>302</sup> <http://pub.dnpp.eldoc.ub.rug.nl/FILES/root/DNPPjaarboeken/1994/DecomingmenvandeCP/voerm an.pdf> geraadpleegd op 09-08-2013.

<sup>303</sup> HCO 0301 inventarisstuk 990 Nieuwsbrief RVO.

<sup>304</sup> HCO 0301 inventarisstuk 990 Afschrift artikel Tribune "Twente een centrum van oorlogsindustrie 26-04-1932.

<sup>305</sup> HCO 0301 inventarisstuk 990 nieuwsbrief RVO.

<sup>306</sup> HCO 0301 inventarisstuk 177 Bekendmaking 21-07-1930.

<sup>307</sup> HCO 0301 inventarisstuk 178 08-04-1939.

gemeenschappen of burgers zelf konden vervullen.<sup>308</sup> Minister Posthuma verwerkte in de regels van de zoutcommissie dan ook dat de gezamenlijke arbeidersorganisaties een adviserende stem kregen in de zoutcommissie.<sup>309</sup> Hiermee installeerde hij een bedrijfsraad in de zoutindustrie.

In 1930 keerde het ziekenfonds bij ziekte 80% van het loon uit met een maximum van 180 dagen in een jaar. De eerste twee dagen ziekte waren voor eigen rekening. De premie was 1% van het loon.<sup>310</sup> Het voorstel werd door de personeelsleden aangenomen met 124 voorstemmen van de 131. Er waren op dat moment circa 200 mensen werkzaam bij de KNZ. De stemgerechtigden waren allemaal boven de 21 jaar en tenminste één jaar aaneengesloten werkzaam bij de KNZ. Verkiesbaar stellen mocht pas boven de dertig jaar en bij twee jaar aaneengesloten dienstjaren bij de KNZ.<sup>311</sup> In 1939 kregen de werknemers van de KNZ zelfs 90% van hun loon uitbetaald bij ziekte en werden medische kosten vergoed.<sup>312</sup>

De KNZ was verplicht om net als de andere zoutbedrijven een ongevallenverzekering af te sluiten. Wat betreft de uitbetaling van deze verzekering zat er een addertje onder het gras. Een werknemer kreeg enkel ongevallentoeslag uitbetaald als hij voorzichtig was geweest. Hij mocht niet slijpen zonder bril of beitels gebruiken met bramen.<sup>313</sup> De KNZ was ook hierin streng en volgens de regels.

In 1930 waren de werktijden bij de KNZ teruggelopen op de reparatieafdeling naar 42 uur per week. Tussen de middag hadden werknemers anderhalf uur pauze. Op zaterdag begonnen ze om zeven uur, een half uur eerder dan gebruikelijk en eindigden ze om 12.30.<sup>314</sup> Ieder jaar had een werknemer recht op vijf doorbetaalde verlofdagen. Als een werknemer tien jaar in dienst was kreeg hij er een zesde bij. Iedere vijf jaar daarna volgde een extra dag.<sup>315</sup>

Bij kleinere grossiers waren de voorzieningen niet zoals bij de KNZ en sommige zoutzieders verankerd in verzekeringen en fondsen. Er werd door de directeur per werknemers besloten over een toelage. Zo kreeg bij de Grossier Mesdag in Zwolle een werknemer bij zijn pensioen na 44 dienstjaren een toelage van f6,- per week. Een zieke of gepensioneerde werknemer had veel invloed op bedrijven van kleine omvang. Ziekte, pensioen of jubilea van personeelsleden werden dan ook genoemd in het jaarverslag.<sup>316</sup>

Binnen een kleine organisatie waren de communicatielijnen kort. Toch waren ook de communicatielijnen binnen de KNZ, waar in 1939 250 mensen werkzaam waren, kort voor de omvang van de organisatie. Er werd niet gewerkt met diverse managementlagen, maar met een kleine bedrijfsleiding. De bedrijfsleiding bestond uit een directeur, adjunct-directeur en een bedrijfsleider.<sup>317</sup> De directeur overlegde eens per maand met de Raad van Commissarissen, die de

---

<sup>308</sup> Nijhof & van den Berg, *Het menselijk kapitaal*, 187.

<sup>309</sup> HCO 0301.4 inventarisstuk 6 brief minister 19-01-1938.

<sup>310</sup> HCO 0301.4 inventarisstuk 177 Bekendmaking afdelingskas voor ziekgeldverzekering maart 1930.

<sup>311</sup> HCO 0301 inventarisstuk 177.

<sup>312</sup> HCO 0301 inventarisstuk 178 24-04-1939.

<sup>313</sup> HCO 0301 inventarisstuk 177 02-01-1930.

<sup>314</sup> HCO 0301 inventarisstuk 177 Werktijden reparatie werkplaats 17-07-1930.

<sup>315</sup> HCO 0301 inventarisstuk 177 Bekendmaking 14-10-1929.

<sup>316</sup> HCO 0301 inventarisstuk 198 jaarverslag 1938.

<sup>317</sup> Roordink, 'De Koninklijke Nederlandse Zoutindustrie', 115 – 116.

aandeelhouders vertegenwoordigden.<sup>318</sup> Mededelingen voor het personeel werden per memo verspreid.

De KNZ streefde naar efficiëntie en orde, wat ook positieve gevolgen had voor de veiligheid van werknemers. Bij aanvang van een werkdag moesten werknemers van de KNZ zich intekenen in een schrift. Het begin van de stoomfluit gaf vanaf 1929 het begin van de werkdag aan. Het eerste signaal was vijf minuten voor aanvang, bij aanvang en na afloop van de dienst. Omkleden en het opzoeken van gereedschap diende voor aanvang te gebeuren.<sup>319</sup> Daarnaast werden werknemers meermaals gewaarschuwd dat ze bij beslaglegging door een belastingschuld of kopen op afbetaling een boete kregen à f2,50. De boete werd geheven voor administratiekosten. Bij de derde keer werden ze zelfs ontslagen.<sup>320</sup>

Het ontslaan van mensen ging in de jaren '30 eenvoudig en was niet aan regels gebonden. Een boekhouder werd na acht jaar ontslagen, omdat het depot in Arnhem waar hij werkte werd opgeheven. Hij kreeg een positief getuigschrift mee.<sup>321</sup> Er werden niet vaak mensen ontslagen bij de KNZ. Tijdens de crisis werden er eenmaal 20 mensen ontslagen in 1935, doordat ze door de toegenomen efficiëntie overbodig waren geworden.<sup>322</sup>

In de jaren '30 werkten er voor het eerst vrouwen bij de KNZ. Zij deden voornamelijk de administratie op kantoor. Daarnaast werkten er vrouwen op de expeditieafdeling, waar jute zakken werden gemaakt en gerepareerd. Hier werkten zowel mannen als vrouwen. Zij kregen betaald per gefabriceerde zak. De stuksprijs lag tussen de 2 en 6 cent afhankelijk van de grootte van de zak.<sup>323</sup>

In 1939 werden er werknemers van de KNZ gemobiliseerd. De KNZ zei toe dat de werknemers die in dienst moesten na afloop van de diensttijd weer bij de KNZ konden terugkeren.<sup>324</sup> Daarnaast schreef de KNZ een brief aan de legerleiding om te vragen of hun leerling machinebankwerker zijn dienstplicht kon vervullen zodat die aansloot op zijn opleiding.<sup>325</sup>

#### **5.4 Conclusie**

De bedrijfscultuur veranderde voor en tijdens het Interbellum ingrijpend. Door de concentratie in de zoutindustrie groeiden de bedrijven en daarmee het personeelsbestand. De communicatie werd formeler en de secundaire arbeidsvoorwaarden verbeterden. Bij de grote KNZ waren meer voorzieningen en waren de regels hieromtrent vastgelegd. Bij de grossiers en traditionele ziederijen werden er ad hoc toeslagen verleend. Nieuw was de komst van vrouwen in de zoutindustrie op kantoor en op de inpakafdeling.

---

<sup>318</sup> HCO 0301 inventarisstuk 29 notulen van vergaderingen.

<sup>319</sup> HCO 0301 inventarisstuk 177 bekendmaking 04-12-1929 en 09-11-1929.

<sup>320</sup> HCO 0301 inventarisstuk 177 Waarschuwing 13-06-1930 en 02-07-1929.

<sup>321</sup> HCO 0301 inventarisstuk 178 10-10-1939.

<sup>322</sup> Roorink, 'De Koninklijke Nederlandse Zoutindustrie', 117 & 122.

<sup>323</sup> HCO 0301 inventarisstuk 177 Stukloon expeditieafdeling 02-04-1929 en inventarisstuk 178 getuigschrift 16-12-1939.

<sup>324</sup> HCO 0301 inventarisstuk 178 25-10-1939.

<sup>325</sup> HCO 0301 inventarisstuk 177 17-01-1939.

Gedurende het interbellum nam de invloed van de vakbonden toe. Er was wel interesse vanuit de zoutindustrie, maar de werknemers waren niet bereid tot stakingen. Wel kregen de werknemers meer invloed in het zoutbedrijf door de arbeidscommissie en bedrijfsraad. Deze commissie hielden zich onder meer bezig met de loonregeling. Mede dankzij hun inspanningen stegen de lonen het gehele Interbellum. Wel bleef het eenvoudig om werknemers na een lange dienstdaag te ontslaan.

## 6. Conclusie

### 6.1 Samenvatting

De Nederlandse economie was zowel voor als tijdens het Interbellum gericht op internationale handel. De zoutindustrie maakte deel uit van deze internationale handel doordat ze haar grondstoffen inkocht en geraffineerd zout verkocht in nabijgelegen landen. De producten die het Nederlandse bedrijfsleven fabriceerden waren zeer divers. Grote bedrijven waren in Nederland voor het Interbellum schaars, maar na de Eerste Wereldoorlog groeiden familiebedrijven spoedig uit tot middelgrote bedrijven met circa vijftig werknemers. In deze jaren nam het belang van de chemische industrie toe, die voor de zoutindustrie een belangrijke afnemer van zout werd.

Tijdens de twee crises waarin de internationale handel afnam, richtte Nederland zich op de modernisatie van binnenlandse industrie. Hierdoor steeg de gemiddelde arbeidsproductiviteit en daalde de prijs van producten. Deze prijsdaling in de jaren '30 werd veroorzaakt door de sterke concurrentie vanuit het buitenland. Om zich te weren tegen deze concurrentie vond er rationalisatie en schaalvergroting van de productie plaats in het Nederlandse bedrijfsleven. De zoutindustrie kende in tegenstelling tot de meerderheid van het Nederlandse bedrijfsleven een gunstige periode tussen 1930 en 1935. Er werd efficiënt geproduceerd en de vraag naar zout nam toe.

In de marktorganisatie was de Eerste Wereldoorlog het omslagpunt van een liberale naar een gecoördineerde markteconomie. Voor de oorlog greep de overheid nauwelijks in de Nederlandse economie in en streefde naar vrijhandel. Wel kende het Nederlandse bedrijfsleven veel kartels waarin producenten onderling prijs- en kwaliteitsafspraken maakten. Deze kartels bleven na de oorlog bestaan en kregen in enkele gevallen een internationaal karakter. De Zoutconventie kreeg geen internationaal karakter, maar maakte wel afspraken met buitenlandse concurrenten.

Door de Eerste Wereldoorlog werd de overheid gedwongen zich actief in de Nederlandse economie te mengen. Na de oorlog probeerde de overheid zich terug te trekken. De overheid werd echter gedwongen tot een actieve houding doordat de bevolking voor een deel van de eerste levensbehoeftes afhankelijk was van de inmenging van de overheid. De samenwerking tussen de overheid, werkgeversorganisaties en vakbonden nam gedurende het Interbellum steeds verder toe.

In de bedrijfscultuur was de overgang van een liberale naar gecoördineerde markteconomie geleidelijker. Door de toenemende omvang van bedrijven werd de omgang tussen werkgever en werknemer onpersoonlijker en meer geformaliseerd. De vakbonden en de overheid speelden door middel van collectieve afspraken en wetten een belangrijke rol in deze formalisering. Hierdoor werden de arbeidsomstandigheden, lonen en inspraak van arbeiders in bedrijven, door middel van kernen en bedrijfsraden, langzaam verbeterd.

De zoutindustrie transformeerde in de vijftig jaar voor de Tweede Wereldoorlog van kleinschalig, naar grootschalig en van handwerk naar mechanischwerk. Toch waren de zoutziederijen met uitzondering van de KNZ weinig innovatief. Dit werd bij de kleinere bedrijven veroorzaakt omdat ze niet kapitaalkrchtig genoeg waren. De grote bedrijven daarentegen voelden door de zoutconventie niet de noodzaak om te innoveren. De zoutziederijen hadden geen gezamenlijk onderzoeksinstituut.



Gedurende het Interbellum werd de zoutindustrie minder afhankelijk van de landbouw, doordat ze meer zout leverde aan de groeiende chemische industrie. De vraag naar zout groeide daardoor voortdurend in het Interbellum. De politiek streefde er in deze periode naar dat Nederland zelf kon voorzien van zout. Als gevolg hiervan werd in 1919 de KNZ opgericht die zout won in Boekelo. Door de oprichting van de KNZ kon Nederland zelf nog voor de Tweede Wereldoorlog van zout voorzien.

De zoutproducenten verenigden zich in de zoutconventie waardoor ze de zoutmarkt sterk reguleerden. De zoutconventie was een inkooporganisatie en verdeelde de afzetgebieden. Verder bepaalde het kartel gezamenlijk de zoutprijs. De zoutconventie had een defensief karakter en was gericht tegen buitenlandse concurrentie. Opvallend was dat juist wanneer de zoutmarkt overspoeld werd met goedkoop Duits zout, leden van de zoutconventie zich onttrokken aan de door hen zelf opgestelde regels. Binnen de zoutconventie vond concurrentie plaats in de vorm van een machtsstrijd. Ondernemers probeerden de beste uitgangspositie voor hun bedrijf te creëren en wilde toestemming voor overnames van kleine zoutziederijen.

De overheid zag de zoutconventie tot en met de Eerste Wereldoorlog als een inhuldig kartel waarvan consumenten nadeel ondervonden. Deze houding veranderde door de intensieve samenwerking in de Eerste Wereldoorlog. Het contact tussen de zoutindustrie en de overheid werd sterker doordat de overheid aandeelhouder werd van de KNZ, aan wie zij de concessie verleende. Verder had de overheid zeggenschap over de voorraden zout in Nederlandse bodem. Daarnaast schreef de overheid milieuwetgeving voor aan de zoutindustrie in het Interbellum. De overheid had ook greep op de zoutindustrie door invoerheffingen en vanaf 1935 door de Wet op Ondernemersovereenkomsten. Een wet waar minister Steenberghe in 1938 gebruik van maakte om de zoutconventie bindend te verklaren, als één van de weinige kartels in Nederland. De overheid werd tijdens het Interbellum dus een actieve speler op de zoutmarkt.

Tussen 1897 en 1923 verdwenen de kleine zoutziederijen met circa tien werknemers en groeiden uit naar middelgrote bedrijven met een personeelsbestand van circa 50 man. In het Interbellum verbeterden de arbeidsomstandigheden, verbeterden de sociale voorzieningen, stegen de lonen en kregen de werknemers bij de KNZ meer inspraak. De werknemers in de zoutindustrie participeerde in de opgerichte vakbonden. In de loop van het Interbellum kregen werknemers één vaste taak, bijvoorbeeld het fabriceren en repareren van jute zakken. Ondanks al deze veranderingen voelden werknemers in de zoutindustrie zich verbonden met hun werkgevers, staakten ze weinig en bleven lange tijd in dienst.

## **6.2 Vergelijking**

De zoutindustrie sloot in grote lijnen aan bij de aard van de Nederlandse economie ten tijde van het Interbellum. Dit werd voor een deel afgedwongen door wetgeving en deels veroorzaakt door de gekozen strategie. De zoutindustrie vertoonde vooral op het gebied van bedrijfscultuur veel overeenkomsten met de Nederlandse economie in haar geheel. De Nederlandse markteconomie was gedurende het Interbellum gecoördineerd met liberale elementen, zoals vrijhandel, financiering en bestuur.

Zowel in het Nederlandse bedrijfsleven in het algemeen als in de zoutindustrie was de financiering liberaal. Veel bedrijven werden gefinancierd door middel van aandelen en waren een N.V. Deze vorm

van financiering werd veroorzaakt door de terughoudendheid van banken om investeringen en overnames te financieren. De financiering door middel van aandelen had tot gevolg dat de zoutziederijen werden bestuurd door een Raad van Commissarissen. Wel zien we zowel in Nederland in het algemeen als in de zoutindustrie dat familieleden veel invloed hielden in de N.V.'s. Een voorbeeld hiervan is zoutziederij Van Eelde, maar ook de KNZ.

In het Interbellum groeide de invloed van de overheid en nam de onderlinge samenwerking van ondernemers toe. De kartels die zoals de zoutconventie al voor de Eerste Wereldoorlog waren opgericht bleven bestaan. De zoutconventie richtte zich op het behoud van marktaandeel en maakte de prijs van zout daar ondergeschikt aan. De prijs van zout werd lager als er meer concurrentie vanuit het buitenland was of van een binnenlandse concurrent die zich niet bij de zoutconventie had aangesloten.

De leden van de zoutconventie wilde geen kennis en informatie met elkaar delen over de bedrijfsvoering. Dit ging zelfs zo ver dat Kolff en Vis bij de opichting van de KNZ niet produceerde volgens het hun welbekende vacuümprocedé, zodat de zoutzieders die aandelen in bezit hadden deze wijze van productie niet leerden kennen. Van vrijwillige kennisdeling onderling door middel van onderzoeksinstituten was in de zoutindustrie geen sprake. Terwijl dit in het tweede deel van het Interbellum in Nederland wel gebruikelijk was. Er was ook geen kennisdeling zoals in liberale markteconomieën door middel van werknemers die vaak van baan verwisselden. Werknemers in de zoutindustrie werkten gedurende lange tijd bij hetzelfde bedrijf. Er kan gesteld worden dat het bestaan van de zoutconventie de innovatie in de zoutindustrie remde.

Het is opmerkelijk dat toen de KNZ in 1937 de zoutconventie op zegde de overheid dit tegenhield door de zoutconventie bindend te verklaren. De overheid had in de zoutindustrie meer invloed dan in de meeste industriën in Nederland. Door het bindend verklaren van de zoutconventie probeerde de overheid de dominante KNZ te beteugelen en de andere zoutziederijen te beschermen. De zoutindustrie kreeg dus niet de kans om onderling te concurreren en meer liberale kenmerken te vertonen.

Een ander voorbeeld van de toenemende overheidsinvloed in de economie was de toename aan sociale wetgeving voor gehele Nederlandse economie. Mede door de toename van sociale wetgeving veranderde de bedrijfscultuur in de bedrijven in de zoutindustrie. Een andere factor die hierin een rol speelde was de schaalvergroting die mogelijk werd door technische vooruitgang. In dit opzicht veranderde de bedrijfscultuur van de zoutindustrie simultaan met andere Nederlandse bedrijfstakken. Wel waren de werknemers in de zoutindustrie trouwer aan hun werkgevers. Zij staakten slechts bij hoge uitzondering. De positieve houding van de werknemers was een gevolg van de werkgevers in de zoutindustrie die trachtten goede lonen te betalen en de werkomstandigheden te verbeteren zo goed als zij konden.

### **6.3 Theoretisering**

Er zijn dus kleine verschillen tussen het macro niveau van de Nederlandse economie en het meso niveau van de zoutindustrie. Wel zien we dat de 'complementariteiten' waar Hall & Soskice over spreken een belangrijke rol spelen. De strategie van de zoutindustrie vertoonde bijvoorbeeld op het gebied van arbeidsomstandigheden en lonen grote samenhang met het beleid van de overheid. De

overheid had immers veel mogelijkheden om in te grijpen in de zoutindustrie, bijvoorbeeld door invoerrechten, concessies en sociale wetgeving. De zoutindustrie probeerde ook overheid te beïnvloeden en had daarmee wisselend succes. De meest succesvolle lobby was van vier leden van de zoutconventie waardoor de overeenkomst van de zoutconventie voor de zoutindustrie bindend werd verklaard. We zien dus dat er sprake is van een dynamische ontwikkeling van het *business system* waarin er zich wederzijdse beïnvloeding voordoet tussen overheid en bedrijfsleven.

Een ander punt van Hall & Soskice dat dit onderzoek bevestigt, is dat de liberale Nederlandse markteconomie door een externe oorzaak veranderde van karakter, namelijk door de Eerste Wereldoorlog. De Eerste Wereldoorlog zorgde er voor dat de overheid ingreep in de economie en ondernemers meer gingen samenwerken. Toch zien we ook dat er sprake is van geleidelijke veranderingen binnen het systeem zonder een externe factor.

De zoutindustrie kende dus elementen uit zowel de liberale als gecoördineerde markteconomie en was daarmee een tussenvorm van beide economische systemen. Hiervan waren sommige elementen aan verandering onderhevig waren tijdens het Interbellum. De zoutconventie speelde in de coördinatie van de zoutindustrie een belangrijke rol. De vraag is echter of de zoutindustrie door al deze elementen te combineren een optimale economische prestatie leverde

Het antwoord hierop is: nee, de zoutindustrie leverde gedurende het Interbellum geen optimale economische prestatie door het combineren van gecoördineerde met enkele liberale elementen. De sterke coördinatie van de zoutconventie hield kennisdeling en innovatie op de zoutmarkt tegen. Daarnaast remde het proces van schaalvergroting waarin één of meerdere grote bedrijven zout produceerden tegen een lage prijs. Verder zorgde de zoutconventie er op sommige momenten voor dat de prijs kunstmatig hoog was. Het zoutkartel op zich was niet remmend, maar de invulling daarvan wel. Het kartel had effectiever kunnen zijn als het had ingezet op het verbeteren van productiemethodes en productdifferentiatie. Door de sterkte van de zoutconventie ging het flexibele karakter die de zoutziederijen kende door de manier van financiering en bestuur verloren. Een voorbeeld hiervan is dat voor een uitbreiding van de productie eerst toestemming moest worden gevraagd aan de zoutconventie.

Het veroordelen van het zoutkartel is eenvoudig voor een buitenstaander, maar voor de bestaande zoutziederijen was het een goede beslissing om zich te verenigen en de zoutmarkt te reguleren. Op deze manier konden de bedrijven langer rendabel voortbestaan. Een ander positief effect was dat de werkgelegenheid behouden bleef. Verder kon Nedeland zichzelf voorzien van zout. Iets waar het gedurende én na de Tweede Wereldoorlog van profiteerde.

#### **6.4 Toegevoegde waarde**

Dit sectorale onderzoek onthult interessante patronen en details die in de overzichten van de Nederlandse economie in het Interbellum onderbelicht blijven. Ten eerste dat de overheid de zoutindustrie niet beschermde tegen concurrentie vanuit het buitenland door de invoerheffing op geraffineerd zout te verhogen. Ten tweede was de zoutindustrie een bedrijfstak die zichzelf tot in detail reguleerde en streefde naar concentratie. Tenslotte hadden de vakbonden lange tijd weinig invloed op werknemers in de zoutindustrie. De werknemers maakten vaak informeel afspraken met hun werkgevers en vonden het niet nodig om te staken.

Een sectoraal onderzoek zorgt dus voor nuance, maar levert macro-economische historici een grotere diversiteit aan voorbeelden op waaruit zij kunnen putten om hun argumenten kracht bij te zetten. Zo zou de mechanisering van de zoutproductie kunnen worden aangehaald ter illustratie van de technische verbeteringen ten tijde van het Interbellum in het arbeidsproces, waardoor de arbeidsproductiviteit steeg.

Het analyseren van de zoutindustrie voor en tijdens het Interbellum dragen bij aan een breder beeld van de Nederlandse economie. Het is een nieuwe invalshoek van het hologram. Soortgelijke studies van andere bedrijfstakken van de Nederlandse economie tijdens het Interbellum en na de Tweede Wereldoorlog zouden leiden tot een completer hologram. Hoewel er veel complementariteiten zijn tussen de Nederlandse macro-economie in zijn geheel en zoutindustrie op macroniveau, is het goed om de verschillen en overeenkomsten te benoemen en te verklaren.

Als laatste biedt dit onderzoek aanknopingspunten om verder te discussiëren of tussenvormen de best mogelijke economische prestatie kunnen leveren. In deze discussie is het belangrijk om ook rekening te houden met andere belangen, zoals werkgelegenheid en het belang om zelfvoorzienend zijn. Juist omdat Nederlandse consumenten in deze tijd meer waarde hechten aan ethiek.

## Literatuurlijst

- Aerts, R. e.a., *Land van kleine gebaren. Een politiek geschiedenis van Nederland 1780 – 1990* (Nijmegen 1999)
- Bouwens, B., & J. Dankers, *Tussen concurrentie en concentratie. Belangenorganisaties, kartels, fusies en overnames* (Amsterdam 2012)
- Cahno-Kauffmann, J.C.H. del, *De ontwikkelingen die geleid hebben tot de zoutindustrie in Boekelo* (Boekelo 1979)
- Dankers, J.J. e.a. *Variaties in het kapitalisme. Ontwikkeling en prestatie van de Nederlandse markteconomie in de twintigste eeuw* (Den Haag 2013)
- Everwijn, J.C.A., *Beschrijving van handel en nijverheid in Nederland* (Den Haag 1912)
- Hall, P.A. & D. Soskice, *Varieties of Capitalism: The institutional foundations of comparative advantage* (Oxford 2010)
- Harmsen, G., *Nederlands kommunisme. Gebundelde opstellen* (Nijmegen 1982)
- Hartevelde, R.B., 'Zoutwinning en zoutzieden in Nederland', 292 in R.J. Forbes *Het zout der aarde* (Hengelo 1968).
- Multhauf, R.P., *Neptune's gift. A history of common salt* (Baltimore 1978)
- Nijhof, E., & A. van den Berg, *Het menselijk kapitaal. Sociaal ondernemersbeleid in Nederland* (Amsterdam 2012)
- Prak, M.R. & J.L. van Zanden, *Nederland en het Poldermodel: Sociaal-economische geschiedenis van Nederland, 1000 – 2000* (Amsterdam 2013)
- Räsänen, K., & R. Whipp, 'National Business Recipes: A Sector Perspective', in: R. Whitley (red.), *European Business Systems. Firms and Markets in their National Contexts* (Londen 1992)
- Roordink, R., 'De Koninklijke Nederlandse Zoutindustrie: Zout uit de bodem van Twente. De geschiedenis van de KNZ 1918 – 1940', *Vereeniging tot beoefening van Overijsselsch Regt en Geschiedenis 108* (1993) 97 – 129.
- Schutte, G.J. e.a., *CNV, 100 jaar een vakbond met idealen* (Amsterdam 2009)
- Schot, J.W. (red.) e.a., *Techniek in Nederland in de twintigste eeuw. II Delfstoffen, Energie, Chemie* (Eindhoven 2000)
- Sluyterman, K.E. & B. Wubs, *Over grenzen: Multinationals en de Nederlandse markteconomie* (Amsterdam 2009)
- Sluyterman, K.E., *Kerende Kansen. Het Nederlandse bedrijfsleven in de twintigste eeuw* (Amsterdam 2003)
- Steffen, J. (red.) e.a., *Tomorrow's Answers Today. De geschiedenis van AkzoNobel sinds 1646* (Amsterdam 2008)
- Thuis, B., *Een micro-economische controle van een macro-economische stelling: Een vergelijkend bedrijfseconomisch onderzoek bij twee zoutziederijen in de periode 1853 – 1880* (Utrecht 1991)
- Troost, S., *Koninklijk zout: Ontstaan en groei van zout en basis chemie in de twintigste eeuw* (Amersfoort 2007)
- Touwen, J., 'Varaties of capitalism en de Nederlandse economie in de periode 1950 – 2000,' *Tijdschrift voor sociale en economische Geschiedenis 3* (2006) 73 – 104

- Vermij,R., 'Gedwongen tempo. De lopende band in Nederland tot de Tweede Wereldoorlog.' In: *NEHA-Jaarboek 64<sup>e</sup> deel 2001*, 227 – 257.
- Wielinga, F., *Nederland in de twintigste eeuw* (Amsterdam 2009)
- Whitley, R. (red.), *European Business Systems. Firms and Markets in their National Contexts* (Londen 1992)
- Zanden, J.L. van, *Een klein land in de 20e eeuw: Economische geschiedenis van Nederland 1914 – 1995* (Utrecht 1997)

## Websites

- [http://www.akzonobel.com/hengelo/over\\_ons/zout/](http://www.akzonobel.com/hengelo/over_ons/zout/) geraadpleegd op 1 juni 2013
- [http://www.ser.nl/~media/db\\_adviezen/1990\\_1999/1992/b05751.ashx](http://www.ser.nl/~media/db_adviezen/1990_1999/1992/b05751.ashx) geraadpleegd op 26 juni 2013
- [http://ressourcessgd.kb.nl/SGD/19371938/PDF/SGD\\_19371938\\_0001456.pdf](http://ressourcessgd.kb.nl/SGD/19371938/PDF/SGD_19371938_0001456.pdf) Geraadpleegd op 12 mei 2013

## Illustratie voorblad

- Historische Centrum Overijssel (HCO) 0301 N.V. Koninklijke Nederlandsche Zoutindustrie, vanaf 1969 AKZO Zout-Chemie B.V. te Hengelo inventarisstuk 1335 J.P. Vis.

## Archief

- Historische Centrum Overijssel (HCO) 0301 N.V. Koninklijke Nederlandsche Zoutindustrie, vanaf 1969 AKZO Zout-Chemie B.V. te Hengelo
- Historische Centrum Overijssel (HCO) 0301.3 N.V. Rotterdamsche Zoutziederij, voorheen Kolff en Vis
- Historische Centrum Overijssel (HCO) 0301.4 Nederlandsche Zout-Conventie, vanaf 1938 Algemene Zoutcommissie te Zwolle
- Regionaal Archief Leiden (RAL) 0547 De Leidsche Zoutkeet 1570 - 1957
- Utrechts Archief (UA) 715.2 Zoutziederij van Eelde te Utrecht