

Pieter Steenbergen

VAN ONS, VOOR ONS

150 jaar veerkracht van
consumentencoöperatie Coop



Colofon van het gedrukte boek

Tekst Pieter Steenbergen ©2024

Tekstredactie Marianne Groep-Foncke, Ton Duffhues

Projectbegeleiding Ton Duffhues, Hans Stapel, Hans de Beukelaer

Fotoredactie Hans Stapel, Coop Supermarkten

Lithografie Hans de Beukelaer, Uitgeverij Fagus

Lay-out / Vormgeving Thijs Mertens, Letters&Plaatjes

Drukwerk Grafistar, Lichtenvoorde

Uitgave Uitgeverij Fagus, IJzerlo

©2024

Het boek is verschenen in opdracht van en in samenwerking met Coop Supermarkten.

ISBN/EAN: 978-90-833721-4-3 NUR: 696

Aanleiding	3
Voorwoord	4
Hoofdstuk 1 De consumentencoöperatie	5
Hoofdstuk 2 1865-1915. Verbruikscoöperaties in opkomst	13
Hoofdstuk 3 Arnhem en Eigen Hulp Arnhem 1882-1950. Een herencoöperatie	25
Hoofdstuk 4 1915-1950. HAKA verbindt de verzuilde coöperaties	51
Hoofdstuk 5 Werkmansbelang Arnhem 1891-1944. Een algemene arbeiderscoöperatie	62
Hoofdstuk 6 De Vooruitgang Arnhem 1901-1944. Een sociaaldemocratische coöperatie	79
Overzicht van de (koepel)organisaties die uiteindelijk samen CO-OP Nederland en Coop Nederland hebben gevormd	98
Hoofdstuk 7 1950-1973. Moeizame regionalisering onder de landelijke CO-OP vlag	99
Hoofdstuk 8 Eigen Hulp Ulft 1901-1963. Een katholieke arbeiderscoöperatie in een industriedorp	115
Hoofdstuk 9 Eendracht Maakt Macht Assendelft 1873-1951. Van ziekenkas naar consumentencoöperatie	131
Hoofdstuk 10 1973-2001. Verder na de ondergang van CO-OP Nederland	153
Hoofdstuk 11 2001-2021. Ondernemers en consumenten samen verder met PLUS	165
Nabeschouwing	181
Verantwoording door de auteur	185
Literatuur en archieven	186
Dankwoord	192
Nationaal Coöperatie Museum	193
Bijlage 1. 294 verbruikscoöperaties	194
Extra bijlagen digitale versie:	
Bijlage 2. Beschrijving verwerking gegevens van de volkstellingen en CBS cijfers bij tabel 6 en 7	198
Bijlage 3. Overzicht statutenwijzigingen	200
Bijlage 4. Ledentrouw beroepen/beroepsgroepen Werkmansbelang Arnhem	202
Als losse Excelbijlagen:	
Bijlage 5. Overzicht alle verbruikscoöperaties Nederland 1865-1956 naar regio	
Bijlage 6. Bestuurders van vijf lokale coöperaties	
Bijlage 7. Bestuurders coop Arnhem vanaf 1944 tot en met Coop Nederland 2022	

Aanleiding voor het boek

Het verdwijnen van de *Coop*-winkels uit het straatbeeld in Nederland markeert het einde van een boeiende geschiedenis van meer dan 150 jaar. De fusie van *Coop Nederland* met *ondernemerscoöperatie Sperwer* tot *Coöperatie PLUS* in 2022 betekent een nieuwe bladzijde in de ontwikkeling van een bijzondere consumentencoöperatie. Deze fusie vormt de directe aanleiding voor het publiceren van een boek over de geschiedenis van *Coop Nederland* en haar worteling in talloze lokale coöperaties. Dit boek is een blijk van waardering voor iedereen die ergens in die 150 jaar direct betrokken is geweest bij de *Coop* in Nederland. Het gaat dan over onder meer winkelhouders, winkelpersoneel, magazijnwerkers, bakkers, inkopers, chauffeurs, overig personeel en bestuurders. Samen met de leden en klanten hebben zij de geschiedenis van *Coop Nederland* gemaakt en meegemaakt.

De laatste jaren groeit de aandacht voor het fenomeen coöperatie. Steeds meer mensen raken overtuigd van de kracht van coöperatief handelen. Zo zijn er veel, doorgaans kleinschalige initiatieven op het gebied van zorg, energie, voedsel en leefomgeving. Voedselcoöperaties bijvoorbeeld zijn gericht op het leveren van kwalitatief goed voedsel afkomstig van boeren uit de regio aan hun leden. Er zijn nieuwe lokale coöperatieve winkels met een hoogwaardig assortiment aan duurzame producten. Opvallend is ook de groei van het aantal energicoöperaties die een belangrijke rol spelen in de transitie naar fossielvrije energiebronnen. En als laatste voorbeeld de talrijke zorgcoöperaties in dorpen en stadswijken die op een nieuwe manier vormgeven aan solidariteit en omzien naar elkaar in een lokale gemeenschap. In feite is deze recente beweging van nieuwe coöperaties en burgercollectieven een eigentijdse variant van wat zich in de jaren rond 1900 heeft voorgedaan, namelijk de opkomst en snelle groei van coöperatieve banken, aan- en verkoopverenigingen, onderlinge verzekeringen en – zoals in dit boek zal blijken – plaatselijke consumentencoöperaties. In deze actuele context van het herontdekken en herontwerpen van de coöperatieve ondernemingsvorm bevat de geschiedenis van *Coop Nederland* veel belangrijke lessen. Dat geldt zowel voor wetenschappers als voor de mensen die zich thuis voelen bij een coöperatie en daarvan lid of klant willen zijn.

Ton Duffhues

Voorwoord

Toen duidelijk werd dat de fusie tussen *Coop Nederland* en *Sperwer/PLUS* er zou komen werd er vanuit de ledenraad geopperd: *Coop kent een rijke historie en verdient een boek*. Hoe bijzonder is het dat deze suggestie snel kon worden waargemaakt, omdat Pieter Steenbergen op dat moment al volop werkte aan een onderzoek naar de geschiedenis van de consumentencoöperatie in Nederland!

Pieter is sociaal economisch historicus en is als vrijwilliger verbonden aan het onderzoeksteam van prof. Tine De Moor. Dit team is een onderdeel van de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit Rotterdam en bestudeert het fenomeen coöperaties vanuit historisch en actueel perspectief. Pieter richtte zich op onderzoek naar consumentencoöperaties. Daarom stond hij al snel op de stoep bij *Coop* en kreeg de sleutel om het uitgebreide bedrijfsarchief te raadplegen.

Coop benaderde Pieter met de vraag om op basis van dit onderzoek een wetenschappelijk verantwoord publieksboek over de geschiedenis van *Coop* en haar voorgangers te schrijven. Het boek dat nu voorligt levert veel nieuwe kennis en belangrijke inzichten op. Dat is de verdienste van Pieter Steenbergen en de samenwerking met andere leden van het onderzoeksteam, met name Ton Duffhues.

Wat dit kleurrijke boek bijzonder en lezenswaardig maakt voor een breed publiek van belangstellenden is de afwisseling van hoofdstukken over de landelijke ontwikkelingen in zijn bredere sociaaleconomische context met het historische verhaal van vijf lokale coöperaties. Die verhalen zijn ook afzonderlijk te lezen. Ze geven de lezer een kijkje in de keuken door van dichtbij de aandacht te richten op de praktische werking en de veerkracht van de coöperatie, de uitdagingen op zakelijk gebied én de invulling van het coöperatieve karakter. De titel *Van Ons Voor Ons* is een treffende uitdrukking die het wezen van een coöperatie in de kern raakt.

Mij past hier een woord van dank aan alle leden/consumenten, bestuurders en medewerkers die gedurende ruim anderhalve eeuw hebben bijgedragen aan de veerkrachtige ontwikkeling van de *Coop*. Veel dank aan Pieter Steenbergen en iedereen die op enigerlei wijze betrokken is geweest bij de totstandkoming van dit mooie en leerzame boek.

Het *Coop* oranje verdwijnt weliswaar uit het straatbeeld, maar geïnspireerd door dit boek zal het coöperatieve gedachtengoed voortleven in de nieuwe coöperatie: *Coöperatie PLUS U.A.*

Karin Janssen, laatste voorzitter *Coop Nederland*, bestuurslid *Coöperatie Plus*

Hoofdstuk 1 De consumentencoöperatie

Wat maakt *Coop Nederland* nu echt uniek in Nederland? De meeste mensen zullen het oranje beeldmerk wel kennen, dat jarenlang is gebruikt in reclamespotjes en op winkelpuilen. De kleur die terugkwam in de winkelinrichting, op de vrachtwagens, de weekfolders, de sociale media en de verpakkingen van het huismerk. Een kleinere groep is wellicht op de hoogte van de diversiteit aan winkels: naast grote supermarkten ook kleinere winkels, vaak in dorpen of afgelegen stadswijken. Dan zijn er uiteraard de klanten die ooit over een klantenkaart beschikten. Maar wisten zijn ook dat ze lid waren van een consumentencoöperatie? De oranjekleurige winkels van *Coop Nederland* waren immers niet alleen qua verschijning en verspreiding bijzonder, ze onderscheidden zich ook van andere supermarkten door hun coöperatieve achtergrond en geschiedenis.

Coop Nederland is dus niet zomaar een supermarktketen. In dit boek staat centraal wat *Coop Nederland* zo bijzonder heeft gemaakt vanaf de eerste winkel in Zaandam in 1865 tot de grote supermarktketen die in 2022 met PLUS fuseerde. Om het coöperatieve karakter beter te kunnen begrijpen, introduceert dit eerste hoofdstuk enkele relevante begrippen en historische feiten. Daarna komt een model aan de orde dat als praktisch hulpmiddel gebruikt wordt om te laten zien hoe een coöperatie werkt en zich ontwikkelt. Het laatste deel van dit eerste hoofdstuk geeft een schets van de opbouw en indeling van het volledige boek: vijf hoofdstukken bieden een overzicht van de algemene geschiedenis van *Coop* in Nederland en vijf hoofdstukken zoomen in op vijf lokale coöperaties. Het laatste hoofdstuk gaat in op de achtergronden van de fusie van 2022.

Begrippen, feiten en principes

De coöperatie

De *International Cooperative Alliance*, opgericht in 1895, heeft een definitie van de coöperatie geformuleerd die internationaal wordt erkend. Het komt erop neer dat een coöperatie een vereniging is met een bedrijf: de leden zijn eigenaar én gebruiker en hebben zeggenschap over bestuur en organisatie. In feite is een coöperatie een burgerinitiatief waarbij een groep mensen op vrijwillige basis samenwerkt om via de uitoefening van een bedrijf een gemeenschappelijk doel te realiseren. Deze samenwerkingsvorm is van alle tijden.

Kadertekst. Definitie coöperatie van de ICA 1996¹

De coöperatie is een autonome organisatie van personen die zich vrijwillig verenigen om hun gemeenschappelijke economische, sociale en culturele behoeften en ambities te behartigen door middel van een onderneming waarvan ze samen eigenaar zijn en die ze democratisch controleren.

In de middeleeuwen krijgt die vrijwillige samenwerking van burgers vorm in onder meer de markegenootschappen: boeren gebruiken en beheren gemeenschappelijke weidegronden en maken daar onderling bindende afspraken over. Een ander bekend voorbeeld uit die tijd zijn de gilden van ambachtslieden.

Eeuwen later – vanaf het midden van de 19^e eeuw tot aan circa 1920 – komen nieuwe coöperatieve vormen van samenwerking tot bloei. Bekend uit die tijd zijn de *boerenleenbanken*, *Raiffeisenbanken*, de onderlinge verzekeringen, de coöperatieve zuivelfabrieken, de landbouwweilingen, maar ook de winkelverenigingen en verbruikskoöperaties. De honderden boerenleenbanken leven anno 2022 voort als *Rabobank*, de onderlinge verzekeringen onder meer als *Achmea* en de zuivelfabriekjes als *FrieslandCampina* en tenslotte de winkelverenigingen en verbruikskoöperaties als *Coop Nederland*. Momenteel verandert het coöperatieve landschap in Nederland en de meeste andere Europese

¹ ICA 1996

landen snel. Markegenootschappen en gilden zijn al lang verdwenen; de hierboven genoemde coöperaties zijn vaak uitgegroeid tot grootschalige, internationale bedrijven. Daarnaast ontwikkelen zich de laatste jaren in hoog tempo nieuwe loten aan de coöperatieve stam, op het gebied van onder meer energie, zorg, voedsel en leefomgeving. Deze samenwerkingsverbanden kiezen doorgaans voor een lokale of regionale werking en willen niet te groot worden of te afhankelijk zijn van een centrale organisatie. Gemeenschappelijk kenmerk is dat groepen burgers – hetzij als consument, hetzij als producent of een combinatie van beide – ook nu zelf het heft in handen nemen. Soms omdat de mogelijkheden zich voordoen ('het kan'), maar ook omdat de overheid en markt taken afstoten of laten liggen ('het moet'). Denk bij dat laatste bijvoorbeeld aan het verdwijnen van voorzieningen in dorpen of stadsbuurten.

Doelen van een consumentencoöperatie

Veel coöperaties ontstaan dus uit onvrede met bestaande situaties die als oneerlijk en onrechtvaardig beschouwd worden. Daarbij zien de betrokkenen mogelijkheden om hier zelf iets aan te veranderen. Kort gezegd probeert elke coöperatie de uitkomst van de markt te veranderen.² Toegespitst op de consumentencoöperaties betekent dit dat de oprichters af willen van te hoge prijzen en of de slechte kwaliteit van bijvoorbeeld brood en andere levensmiddelen. Door als groep consumenten gezamenlijk in te kopen proberen ze een lagere prijs, betere garanties voor de kwaliteit en goede beschikbaarheid van grondstoffen en producten af te dwingen. Coöperatieve samenwerking maakt de onderhandelingspositie van de leden-consumenten sterker. Daarnaast kan de coöperatie een middel zijn om gezamenlijke 'hogere' collectieve doelen te realiseren, bijvoorbeeld sociaaleconomische emancipatie van arbeiders, verzet tegen gedwongen winkelnering, verandering van het sociaaleconomisch bestel, tegengaan van kartelvorming en bestrijding van armoede. In dit rijtje algemene doelen passen ook meer invloed en betrokkenheid van consumenten in het algemeen.

De oorsprong van veel winkelverenigingen en verbruikscoöperaties ligt bij een kleinschalige bakkerij – zoals bij *Werkmansbelang* in Arnhem – waarin voor een paar honderd leden brood wordt gebakken. Het bakken gebeurt 's nachts; broodventers bezorgen het dan vroeg in de ochtend bij de leden aan huis. Die leden hebben meestal via een verplicht inlegbedrag het benodigde kapitaal voor de bakkerij bij elkaar gebracht. De start van een winkel met levensmiddelen is een stap verder: er moet een winkel ingericht en bemenst worden, er zijn voorraden nodig. Dit vraagt om grotere investeringen, wat alleen lukt als voldoende mensen zich aansluiten als lid en de producten afnemen. Het opbouwen en behouden van een voldoende groot ledenbestand is een permanente uitdaging voor verbruikscoöperaties; in 1865, maar ook nu nog.

Internationale coöperatieve principes

De oprichting van de verbruikscoöperatie in het Engelse stadje Rochdale in 1844 wordt vaak genoemd als begin van de geschiedenis van de consumentencoöperatie. Een groep wevers en industriearbeiders aldaar besluit om niet langer afhankelijk te zijn van de gedwongen winkelnering via hun werkgevers door voortaan zelf als collectief levensmiddelen in te kopen. *The Rochdale Society of Equitable Pioneers* is geboren. Tot op de dag van vandaag is Rochdale een aansprekend voorbeeld voor veel consumentencoöperaties over de hele wereld.³ De principes die destijds in Rochdale zijn opgesteld als basis voor de organisatie en werking van hun coöperatie vormen nog steeds een bron van inspiratie. Deze ideeën waren zeker niet allemaal nieuw, maar de combinatie en

² Dijk, G. van en L. Klep 2006.

³ Holyoake, G. J. 1867.

toepassing hiervan zorgden voor het succes. De Internationale Coöperatieve Alliantie heeft deze principes overgenomen en anno 2023 zijn ze in grote lijnen nog geldig.

De principes van Rochdale voor de organisatie en werking van consumentencoöperaties:

1. Democratisch beheer (d.w.z. één persoon één stem)
2. Vrije en vrijwillige toetreding van nieuwe leden
3. Betaling van een lage, vaste rente over het door de leden gestorte kapitaal
4. Uitkering van het overschot (winst) aan de leden naar rato van hun bestedingen
5. Koop en verkoop tegen contante betaling
6. Verkoop van waren van onvervalste kwaliteit en zuiver gewicht
7. Verkoop tegen gangbare marktprijzen
8. Bevordering van scholing en vorming van de leden
9. Politieke en godsdienstige neutraliteit

Later is er het streven naar maatschappijhervorming aan toegevoegd.⁴

De internationale uitwisseling van ideeën en praktijkervaringen werd in de loop van de 19^e eeuw steeds belangrijker. Dat gold ook voor Nederland, getuige een voorbeeld uit Leiden in 1866. De initiatiefnemers van een op te zetten winkelvereniging wijzen in een krantenartikel op voorbeelden in het buitenland: *Dezer dagen is alhier [in Leiden] verspreid een reglement voor eene alhier op te rigten arbeidersvereniging, waarvan het doel is voor gemeenschappelijke rekening der leden eene winkelzaak van goedkoope en deugdelijke voedingsmiddelen te drijven. De goede resultaten van dergelijke verenigingen in Engeland en Duitschland verkregen, hebben bij enige heeren, die veel met werklieden in aanraking komen, het plan tot rijpheid gebracht, om ook hier op die wijze te trachten den maatschappelijken toestand van de arbeidersklasse te verbeteren.*⁵

De consumentencoöperatie heeft tussen 1850 en 1910 overal in Europa voet aan de grond gekregen. Tot ongeveer 1980 is ze sterk vertegenwoordigd in de Scandinavische landen, Duitsland, Zwitserland, Oostenrijk, (delen van) Spanje, Italië en Engeland. Alleen in Duitsland en Engeland is tussen 1980 en 2000 het marktaandeel sterk gedaald. Eind 2021 heeft *Coop* een marktaandeel van ongeveer 4% in de Nederlandse supermarktbranche.

Het SICADE-model om te beschrijven en analyseren

Deze geschiedschrijving van *Coop Nederland* is meer dan een chronologische opsomming van feiten en ontwikkelingen. Om de bepalende factoren voor de werking en de veerkracht van de coöperatie in de ruim 150 jaar van haar bestaan scherp in beeld te krijgen, wordt gebruik gemaakt van het zogenaamde SICADE-model (zie figuur 1). Daarmee kan de dynamiek van ontwikkeling beschreven en geanalyseerd worden.

Wetenschappers van de Universiteit Utrecht en de Erasmus Universiteit Rotterdam hebben dit model ontwikkeld voor het onderzoek naar de veerkracht van coöperaties en andere organisaties waarin de leden zelf het beheer voeren. SICADE staat voor *Strategies for Institutions for Collective Action in DEvelopment*.⁶

⁴ Damsma, D. en S. Wieling 1984

⁵ Delftsche Courant 6-7-1866

⁶ Meer informatie over de activiteiten van Institutions for Collective Action (Engelstalig) <http://www.collective-action.info/>. Op het kennisplatform Collectieve Kracht is informatief filmpje te vinden over het Sicademodel. <https://www.collectievekracht.eu/default.aspx>

Deze onderzoeksgroep wordt geleid door prof. dr. M. (Tine) De Moor, Professor of Social Enterprise and Institutions for Collective Action. Department of Business-Society Management. Rotterdam School of

Figuur 1. SICADE-model van onderzoeksgroep Social Enterprises & Institutions for Collective Action



De grote buitencirkel staat voor de buitenwereld van de coöperatie. Elke coöperatie heeft te maken met factoren waar ze zelf geen invloed op heeft, maar die wel belangrijk zijn voor haar bestaan en ontwikkeling. Denk bijvoorbeeld aan de economische structuur en conjunctuur, de sociaal-politieke verhoudingen, de rol van de overheid, de stand van de techniek, de infrastructuur en de concurrentie in de markt. Over de periode van ruim 150 jaar is deze externe omgeving voortdurend in beweging en dat heeft grote gevolgen voor de interne ontwikkeling en dynamiek van elke consumentencoöperatie.

De drie overlappende cirkels symboliseren de drie factoren die in onderlinge samenhang de ontwikkeling en veerkracht van een coöperatie bepalen.

De donkerblauwe cirkel staat voor het **collectief van leden**. Zonder leden geen coöperatie en die leden hebben rechten en plichten. Maar wie zijn die leden, wat is hun financiële binding met de coöperatie, welke rol spelen ze in de organisatie, hoe worden ze geïnformeerd? Dit soort vragen gelden net zo goed voor de eerste plaatselijke consumentencoöperatie in 1866 als voor *Coop Nederland* anno 2022.

De tweede, lichtblauwe cirkel staat voor de inrichting van de **organisatie** en de manier waarop de leden de coöperatie met elkaar besturen. Dit onderdeel gaat met name over regels, normen en waarden. In een consumentencoöperatie zijn die vastgelegd in de statuten en het huishoudelijk reglement. Hierin staat hoe de zeggenschap van de leden is geregeld, maar ook in bredere zin de

voorwaarden van het lidmaatschap en bijvoorbeeld afspraken rond de verkiezing van bestuurders. De derde, paarse cirkel staat voor de **middelen**. Leden spreken met elkaar af wat ze willen bereiken en over welke middelen de coöperatie dient te beschikken. Voor een consumentencoöperatie zijn dat in eerste instantie de voorraden, maar ook panden, inventaris, transportmiddelen en reserves. Daarnaast worden ook de medewerkers tot het collectief van middelen gerekend, evenals meer abstracte zaken zoals kennis, identiteit, relaties en naamsbekendheid.

Dan zijn er nog de drie snijvlakken tussen de cirkels. Leden kijken vooral naar het **nut** dat de middelen voor hen hebben. De regels over het gebruik en beheer van de middelen staan als het goed is in het teken van **efficiëntie**: passen de middelen bij de ontwikkelingsfase van de coöperatie? Maar ook: worden de middelen op zo'n manier beheerd dat er een buffer is om tegenslagen op te vangen? Tenslotte is een uitgangspunt dat de leden **gelijkwaardig** zijn en ook als zodanig behandeld willen worden, zowel in het kader van zeggenschap als in het gebruik van de schaarse middelen. Voor een consumentencoöperatie betekent dit bijvoorbeeld dat eventuele winsten worden verdeeld in de vorm van dividend naar rato van het verbruik van elk lid.

De overlap van deze drie snijvlakken staat voor **veerkracht**. Deze bepaalt de mate waarin coöperaties externe en interne veranderingen zodanig kunnen opvangen dat ze zich in een aangepaste vorm verder weten te ontwikkelen. Een voorbeeld: groeit het aantal leden, dan heeft dit effect op de organisatie van zeggenschap. Ook heeft de ledengroei effect op het nut van lidmaatschap voor de zittende leden: zijn er nog steeds voldoende producten beschikbaar? Vinden de nieuwe leden dezelfde zaken belangrijk als de leden van het eerste uur? Het SICADE-model maakt zichtbaar dat een uitdaging in het ene domein tot aanpassingen moet leiden in de andere twee. Lukt dat niet, dan is er sprake van scheefgroei: leden zien het nut steeds minder; de organisatie werkt inefficiënt of de gelijkwaardigheid van leden staat op het spel. Kortom, de veerkracht wordt minder en het voortbestaan op lange termijn is onzeker. Zijn alle dimensies goed in balans, dan is er sprake van een veerkrachtige coöperatie die de schokken van buitenaf en wijzigingen van binnenuit weet op te vangen.⁷

De opbouw van het boek

Ontwikkelingen op nationaal en lokaal niveau

In dit boek is het SICADE-model de leidraad voor het beschrijven en analyseren van de geschiedenis van consumentencoöperaties die later *Coop Nederland* zouden vormen.

Dit boek is chronologisch opgebouwd op basis van kerngegevens over aantallen consumentencoöperaties (grafiek 1) en aantallen leden daarvan (grafiek 2). Daarnaast valt elke nieuwe periode ongeveer samen met een verandering in de centrale organen. Er is gekozen voor een indeling in vijf periodes. De eerste periode behandelt de (voor)geschiedenis van *Coop Nederland* beginnend in de jaren zestig van de 19^e eeuw tot 1915, tijdens de Eerste Wereldoorlog.

Rond 1915 begint het tweede tijdvak met een explosie van het aantal lokale verbruikskoöperaties. Ook groeit vanaf dat jaar het belang van de *Handelskamer (HAKA)* als groothandel en kenniscentrum voor de verbruikskoöperaties. De coöperatieve beweging wordt in die tijd krachtig neergezet in pers en publiciteit. De autonomie van de lokale coöperatie staat tot ongeveer 1950 nog buiten kijf.

⁷ Op de website van CollectieveKracht staat een verhelderend filmpje over het SICADE-model:
<https://www.collectievekracht.eu/wat+is+collectievekracht/sicade/default.aspx>

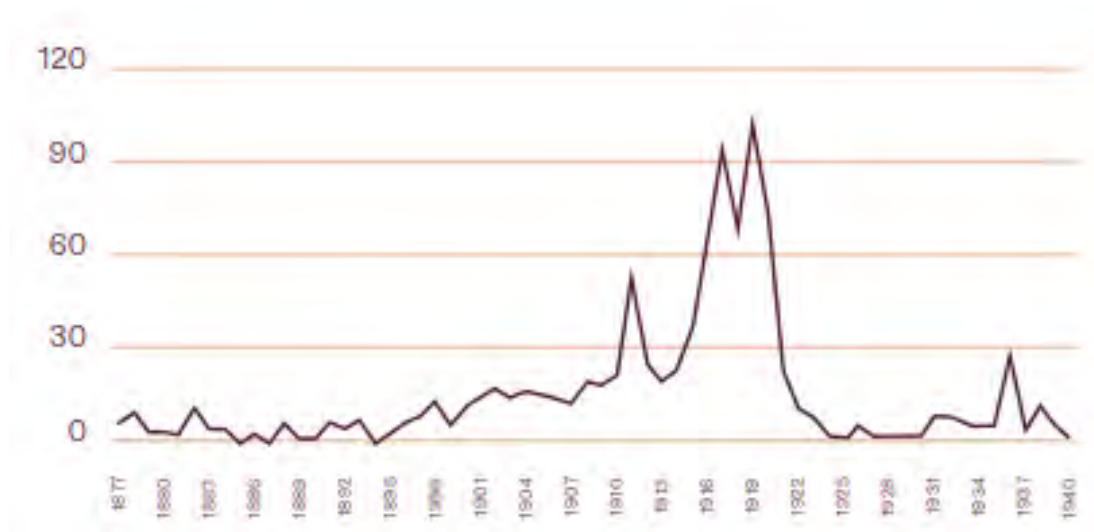
Vanaf 1950 dringt het grootwinkelbedrijf – mede door de opkomst van de zelfbediening en de supermarkt – de coöperatie in het defensief. Ook het koopgedrag en de houding van consumenten veranderen ingrijpend. Dit maakt schaalvergroting in regionale coöperaties noodzakelijk.

De vierde periode begint in 1973 met de ondergang van *CO-OP Nederland* en de daaropvolgende zoektocht van de overgebleven regionale coöperaties. De fusie tussen *CO-OP Gelderland* en *CO-OP Zaanstreek-Kennemerland* in 1981 is daarin een belangrijk markeringspunt.

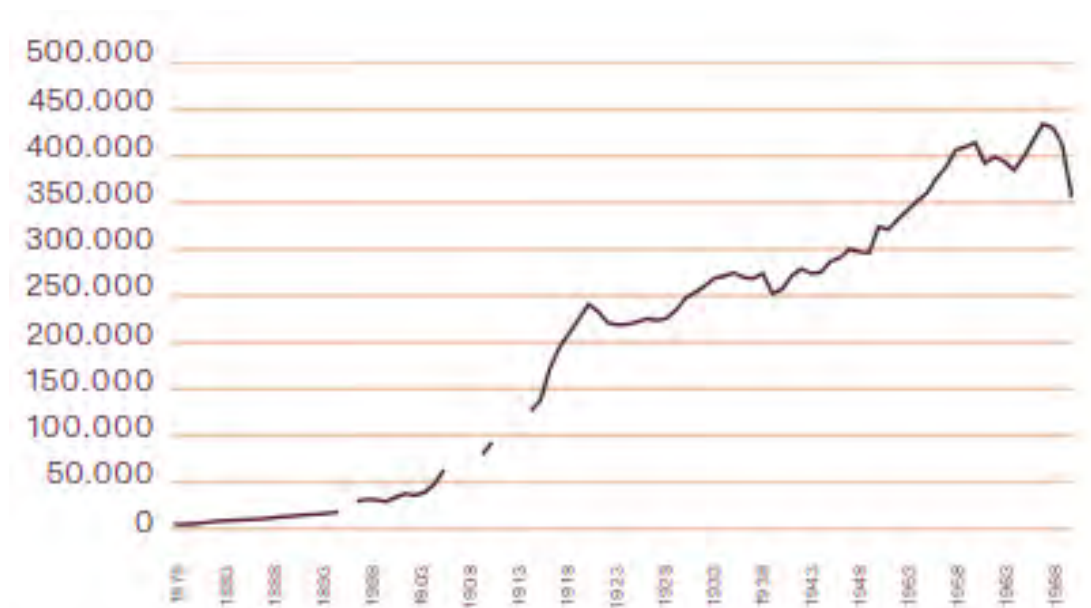
De vijfde en laatste periode start met de fusie in 2001 van *Coop* en *Codis* – een coöperatieve groothandel van zelfstandig ondernemers. Dit is het beginpunt van een expansie die heeft geleid tot de huidige *Coop Nederland*. De fusie tussen *Coop Nederland* en *Sperwer/PLUS* begin 2022 markeert het einde van deze periode en de start van een nieuwe fase.

Grafiek 1 laat zien dat in de periode 1916 -1920 jaarlijks zestig tot honderd nieuwe consumentencoöperaties zijn geregistreerd. Vanaf 1923 komen er nauwelijks nieuwe bij. Grafiek 2 laat voor de jaren 1916-1920 een parallelle ontwikkeling zien met een flinke stijging van het aantal leden. In de jaren daarna vlakt de snelle toename af maar er blijft sprake van een gestage groei tot bijna 250.000 leden in 1940 tot een piek van 430.000 leden in 1968. Daarna volgt een daling tot in 1972, het laatste jaar dat deze gegevens geregistreerd zijn.

Grafiek 1. Aantal statuten van nieuwe verbruikerscoöperaties per jaar in de periode 1877-1940, vermeld in Nederlandse Staatscourant



Grafiek 2. Overzicht van het totaal aantal leden van verbruikcoöperaties in de periode 1878-1972, ontleend aan gegevens van koepelorganisaties en HAKA⁸



Elke periode komt in een afzonderlijk hoofdstuk aan bod, met steeds een vergelijkbare opbouw. Het eerste deel geeft een beknopte typering de Nederlandse samenleving in die periode. Het laat in vogelvlucht de externe ontwikkelingen en omstandigheden zien – de buitenste schil van het SICADE-model – die van invloed zijn op de ontwikkeling van consumentencoöperaties. Het tweede deel beschrijft vanuit een breed landelijk perspectief de feitelijke ontwikkeling van de consumentencoöperatie. Het overzicht van de ontwikkeling van de Nederlandse samenleving en de consumentencoöperaties daarin is gebaseerd op een mix van bestaande literatuur en nieuw verzamelde kwantitatieve gegevens over coöperaties, fusies, samenwerkingsvormen, leden, bestuurders en omzet.

Vijf lokale coöperaties

Tot ongeveer 1960 zijn er van ongeveer duizend consumentencoöperaties – soms onder de naam winkelvereniging en vaker als verbruikcoöperatie – statuten opgenomen in de Staatscourant. Achterin het boek is een overzicht opgenomen. Van ongeveer de helft van deze coöperaties is weinig meer bekend dan de naam en oprichtingsdatum. Van sommige coöperaties ligt nog veel materiaal in archieven en een enkele keer is ooit een fraai gedenkboek gemaakt.

Vijf lokale coöperaties zijn geselecteerd voor nader onderzoek. Ze komen aan bod in afzonderlijke hoofdstukken. Bepalend voor de keuze van die vijf is dat ze ieder op hun beurt model staan voor bepaalde kenmerken en uitdagingen van de consumentencoöperatie in het algemeen. Uiteraard heeft ook de beschikbaarheid van archiefmateriaal een rol gespeeld.

⁸ Een aantal grote coöperaties is niet in de hele periode lid geweest van de HAKA. Daarom zijn ook andere bronnen gebruikt om de gegevens in grafiek 2 zo compleet mogelijk te maken.

De gegevens zijn aangevuld met ramingen van ontbrekende cijfers voor Volharding Den Haag, Vooruitgang Rotterdam, Etos Eindhoven, De Hoop Den Haag, Ons Belang Deventer, De Toekomst Groningen, Vooruit Leiden, Volksbelang Maastricht, Broederband Middelburg en Voorwaarts Rotterdam. Bij de eerste drie coöperaties gaat het om de grootste aantallen. Zo is bijv. de Philips coöperatie (ETOS) in Eindhoven in 1925 uit de HAKA gestapt en pas in 1965 opnieuw toegetreden. De cijfers van 1930, 1940, 1950 en 1960 zijn overgenomen uit de geschiedenis van de ETOS. *ETOS tussen toen en nu: 50 jaar coöperatie, 1919-1969*. De Vooruitgang Rotterdam is pas in 1934 toegetreden tot de HAKA (op dat moment meer dan 50.000 leden). De Volharding in Den Haag is tussen 1923 en 1932 geen lid van de HAKA (gemiddeld 15.000 leden).

De vijf lokale verhalen zijn gebaseerd op gericht, selectief onderzoek. Op die manier is het mogelijk om specifieke kenmerken en uitdagingen te benoemen en verschillen en overeenkomsten in ontwikkeling op het spoor te komen. Het zijn dus geen uitputtende beschrijvingen van de geschiedenis van deze coöperaties.

Met de selectie van deze vijf is de verscheidenheid in het landschap van de consumentencoöperaties redelijk gedekt. Drie coöperaties opereren in Arnhem, één in Ulft en een in Assendelft. Ze hebben elk een eigen signatuur en komen daardoor voor deels verschillende uitdagingen te staan. Elk zocht een eigen manier om de veerkracht te behouden en te versterken. Het SICADE-model wordt voor elk lokaal verhaal als leidraad en hulpmiddel gebruikt.

De keuze voor Arnhem is gebaseerd op een typering van Arnhem als een representatieve stad voor Nederland qua politieke verhoudingen, religieuze samenstelling en sociale omstandigheden. De beschrijving van Arnhem als stad vormt het begin van hoofdstuk 3. De drie coöperaties in Arnhem vertegenwoordigen het verzuilde bestel in Nederland, met respectievelijk de herencoöperatie (hoofdstuk 3), de algemene arbeiderscoöperatie (hoofdstuk 5) en de socialistische arbeiderscoöperatie (hoofdstuk 6). De dorpscoöperaties worden vertegenwoordigd door verenigingen uit Ulft (Gelderland) en Assendelft (Noord-Holland). De coöperatie in het Gelderse Ulft (hoofdstuk 8) staat voor de katholieke arbeiderscoöperatie in een dorp dat grotendeels afhankelijk is van de metaalindustrie. Assendelft (hoofdstuk 9) is een langgerekt plattelandsdorp in Noord-Holland waar veel boerenarbeiders en arme textielwevers wonen. De coöperatie daar is op initiatief van twee notabelen, de arts en de burgemeester, opgezet als ziekenkas met daarnaast een winkel.

De coöperaties uit Arnhem, Ulft en Assendelft zijn uiteindelijk allemaal opgegaan in *CO-OP Gelderland* of *CO-OP Zaanstreek-Kennemerland*, de twee regionale consumentencoöperaties die aan de basis staan van *Coop Nederland*.

Afsluitende opmerkingen

Voor de vijf hoofdstukken over de geschiedenis van *Coop Nederland* is een chronologische indeling leidend op basis van totale ledenaantallen en de vorming van nieuwe centrale eenheden. Een schets van de belangrijkste ontwikkelingen in de Nederlandse samenleving dient daarbij als achtergrond. De detailstudies hebben betrekking op de volledige levensloop van vijf lokale coöperaties, vanaf hun ontstaan tot aan hun fusie. Het laatste hoofdstuk bespreekt de actuele situatie nu *Coop Nederland U.A.* na de fusie met *coöperatie Sperwer U.A.* is opgegaan in *Coöperatie PLUS U.A.*

In dit boek worden de begrippen winkelvereniging, verbruikskoöperatie en consumentencoöperatie door elkaar gebruikt. De eerste twee aanduidingen zijn geleidelijk 'uit de tijd' geraakt. Grofweg eind 19^e eeuw verdwijnt de term winkelvereniging en wordt verbruiksvereniging gangbaar. In de officiële naam van *Coop Nederland* staat tot 2000 verbruiksvereniging, maar dan is *Coop* als naam al lang een begrip.

Hoofdstuk 2 1865-1915. Verbruikscoöperaties in opkomst

Het is geen toeval dat in de periode 1865-1915 overal in Nederland verbruikscoöperaties ontstaan. Hoe ziet Nederland er in die tijd uit? Hoe zit het met de bevolkingsontwikkeling, de middelen van bestaan en de sociale situatie? Wat eten mensen en welke verkoopkanalen gebruiken ze om aan voedsel te komen? In het tweede gedeelte van dit hoofdstuk komt de consumentencoöperatie in beeld met gegevens over oprichting, aantal, geografische spreiding en het type coöperatie.

De Nederlandse samenleving

Inwoners, werk en wonen

In 1870 telt Nederland iets meer dan 3,5 miljoen inwoners. In 1915 is dit aantal gestegen tot 6,3 miljoen; in 45 jaar tijd bijna een verdubbeling. Die sterke groei is vooral te zien in grote steden als Rotterdam en Den Haag, waar de bevolking verdrievoudigt. Daarnaast valt de onstuimige groei in andere plaatsen op, met als grootste stijgers Enschede, Hengelo, Kerkrade, Hilversum en Velsen. Toch woont in 1909 slechts 40% van de bevolking in steden met meer dan 15.000 inwoners.

Nederland industrialiseert op een geheel eigen wijze. Het accent van de industrialisatie na 1860 ligt in eerste instantie op de voedingsmiddelenindustrie. Hier staan de meeste stoommachines en daarmee wordt de productie in deze sector steeds grootschaliger. De grootste stoomketels staan in de suikerindustrie, de brood- en meelfabrieken en in de aardappelmeelfabrieken. Kleinere stoomketels staan in de bier-, margarine- en zuivelindustrie.

Tegenover de groei in de levensmiddelenindustrie en de lichte metaalnijverheid staat in deze periode een relatieve daling van de werkgelegenheid in de textielindustrie. Ook daalt het aandeel van de landbouw in de werkgelegenheid. De werkgelegenheid in de zware industrie zal pas later in de twintigste eeuw sterk groeien.

De sterke bevolkingsgroei in de steden leidt tot enorme problemen in de huisvesting. Veel mensen wonen in eenkamerwoningen, krotten en sloppen. Een groot deel van de stedelijke bevolking leeft in een omgeving met ernstig vervuilde straten, smerig oppervlaktewater, zonder riolering en nauwelijks sanitaire voorzieningen. Stadswijken groeien zonder regie of planning van de overheid. Hier en daar bekommeren sociaalliberale burgers zich over de huisvesting en de gezondheid van arbeiders en hun gezinnen.

Pas aan het eind van de 19^e eeuw krijgt de overheid meer grip op stadsuitbreiding, woningbouw en infrastructuur. Verbeterde wegen en nieuwe spoorlijnen zorgen dan voor snellere en goedkopere verbindingen tussen stad en platteland. Ondanks de stijging van de gemiddelde welvaart in deze periode door grotere koopkracht (lagere voedselprijzen), betere gezondheidszorg en onderwijs, leven in het begin van de 20^e eeuw nog steeds honderdduizenden Nederlanders in extreme armoede. Ook zijn de inkomensverschillen groot.

De sociale kwestie

Rond 1870 komen de eerste verenigingen van de grond met als doel het verbeteren van het lot van arbeiders. Aanvankelijk is het sociaalliberale *Algemeen Nederlandsch Werklieden-Verbond* (ANWV) het grootst met een aantal lokale vakverenigingen verspreid over Nederland als lid.

Vanaf 1881 begint de opmars van de socialistische arbeidersbeweging met de *Sociaal-Democratische Bond* en het daaraan gelieerde *Nationaal Arbeids-Secretariaat* (NAS) als voorloper. Na 1895 nemen de *Sociaal-Democratische Arbeiderspartij* (SDAP) en lokale federaties van vakbonden – de bestuurdersbonden, later het Nederlands Verbond van Vakverenigingen NVV – hun plek geleidelijk over.

De derde stroming, gebaseerd op geloofsovertuiging, ontstaat rond 1890 en kent zowel katholieke als protestants-christelijke verenigingen voor werklieden.

Deze drie stromingen in de arbeidersbeweging weerspiegelen de verschillende sociaal-politieke opvattingen in Nederland. Grofweg gesteld hebben sociaalliberalen vooral oog voor de verheffing van de arbeiders, redeneren de socialisten en sociaaldemocraten vanuit de klassenstrijd tussen arbeiders en werkgevers en verwachten zij een actieve houding van de staat. De confessionelen daarentegen verzetten zich zowel tegen de liberalen als de 'rode' sociaaldemocraten en kiezen voor een middenweg van meer overleg tussen werknemers en werkgevers.

Aan het eind van de 19^e eeuw staat mede door toedoen van die arbeidersbeweging de 'sociale kwestie' bovenaan de maatschappelijke en politieke agenda. Van alle kanten wordt gepleit voor sociale wetgeving door de overheid, gericht op wettelijke regels over arbeidsomstandigheden en bescherming van de arbeiders bij ziekte en ongevallen. De eerste wet op dit gebied is het Kinderwetje van Van Houten uit 1874, dat fabrieksarbeid en nachtwerk voor kinderen onder de twaalf jaar verbiedt. Een in 1886 door de regering ingestelde arbeidsenquête brengt de schrijnende werkomstandigheden en -verhoudingen in fabrieken en werkplaatsen naar voren. De regering kan er niet meer om heen: betere sociale wetgeving is noodzakelijk. De invoering van de arbeidsinspectie is een eerste stap. Daarna – en na veel politieke en sociale strijd – komt er sociale wetgeving in de vorm van verplichte verzekeringen bij ziekte en ongevallen en regulering van de werktijden. Pas in 1919 regelt de wet een maximale werkdag van 8 uur en een werkweek van maximaal 45 uur. Deze uren aantallen worden in 1922 weer verruimd.

Dagelijks voedsel en verkoopkanalen

De dagelijkse kost van de overgrote meerderheid van de Nederlandse bevolking bestaat rond 1870 voornamelijk uit aardappelen, brood, vet en pap. Uiteraard zijn er verschillen tussen bevolkingsgroepen. Voor veel mensen op het platteland vormen zelf verbouwde aardappels en het thuisgebakken brood een belangrijk onderdeel van de dagelijkse voeding. Arbeiders in de stad zijn afhankelijk van marktkooplui, straatventers en winkeliers. De hogere opbrengsten van aardappelen en granen per hectare, de opkomst van brood- en meelfabrieken en belastingmaatregelen zorgen na 1870 geleidelijk voor een lichte toename van de koopkracht van de arbeider; dit in tegenstelling tot de koopkrachtdaling van veel burgers. Uit huishoudboekjes van arbeiders in Arnhem rond 1870 blijkt dat zij maar liefst 60 tot 70 % van hun inkomen uitgeven aan voedsel. Dertig jaar later is dat nog steeds circa 50%. Nog altijd is dan het voedingspatroon van de meeste mensen eenzijdig. Het levert onvoldoende gezonde voedingsstoffen en bevat te weinig calorieën voor het vaak zware werk. Geknoei met levensmiddelen door handelaren en winkeliers, zoals het toevoegen van kalk aan meel of kleurstof aan boter, maakt het allemaal niet beter.

Arbeidsloonen en levensbehoeften in de gemeente Arnhem 1870⁹

Opgave van den heer E. G. Traanboer omtrent de uitgaven van een smidsgezin (man, vrouw en één kind).

Brood { rogge-	f 1.—	Transport	f 5.40
{ tarwe-	» 0.25	Olie { bak-	» —
Boter	» 0.50	{ patent- of petroleum » 0.20	
Melk	» 0.25	Turf en hout	» 0.35
Kaas	» —	Cokes of steenkolen	» 0.35
Suiker	» —	Zeep	» 0.20
Koffij	» 0.30	Stijfsel, droogwater	» 0.10
Thee	» 0.25	Bleeken en mangelen	» 0.10
Stroop	» —	Garen en band	» 0.25
Meel	» 0.25	Heet of koud water	» 0.10
Aardappelen	» 1.—	Huur	» 1.—
Groente	» 0.50	Fonds { zieken-	» 0.25
Grutterswaren	» 0.25	{ begrafenis-	» 0.07
Vleesch { rund-	» —	{ ander	» —
{ lams	» —	Kleeding	» 1.—
{ varkens-	» —	Sterke drank of bier	» —
Spek	» —	Tabak en sigaren	» 0.15
Vet	» 0.60	Andere huishoudelijke uit-	
Reuzel	» —	gaven	» —
Zout	» 0.15	Belasting	» —
Azijn, peper en mosterd	» 0.10	Schoolgelden	» —
Transportére	» 5.40	Totaal	f 9.52

Vanaf 1870 groeit het aantal kleine middenstanders dat een winkel met levensmiddelen begint. Deze kruidenierswinkeltjes zijn vaak niet meer dan een volgepakte kamer met een toegang vanaf de straat en soms een etalage. De winkeliers hebben doorgaans een beperkt assortiment. Ze proberen klanten uit de buurt aan zich te binden door bijvoorbeeld de winkel open te houden tot wel 10 uur in de avond en het kopen op de pof toe te staan. Dit laatste heeft zowel voor- als nadelen voor die klanten. Het voordeel is dat de klant de rekening kan betalen aan het eind van de week na ontvangst van het weekloon. Het nadeel is een groeiende afhankelijkheid van de winkelier en zo mogelijk een flinke renteopslag bij definitieve betaling. Een regeling voor winkelsluitingstijden komt pas aan het eind van deze periode als sommige gemeenten paal en perk stellen aan de zeer ruime openingstijden. De kleine zelfstandige middenstanders krijgen vanaf 1900 concurrentie van het grootwinkelbedrijf. Twee bekende namen zijn Albert Heijn en De Gruyter. Albert Heijn begint als klein winkelbedrijf in Oostzaan en groeit uit tot een snel groeiend familie-grootwinkelbedrijf met al meer dan 10 winkels in 1902. De eerste winkel van de Gruyter opent haar deuren in Den Bosch rond 1895 en in 1913 telt deze winkelketen 44 filialen, met name in grotere steden. Door inkoop op grotere schaal en ook met

⁹ *Arbeidsloonen en levensbehoeften in de gemeente Arnhem*: rapport van de commissie, door de Werkmansvereniging "Arnhem" belast met het instellen van een grondig onderzoek omtrent de arbeidsloonen binnen Arnhem, en na te gaan of die loonen evenredig zijn aan de billijke behoeften van de werkmán, met aanwijzing van de middelen tot verbetering. Arnhem 1870 p. 26

eigen merkproducten realiseren ze lagere prijzen voor hun klanten. De kleine middenstanders zoeken dezelfde schaalvoordelen door zich te verenigen in inkooporganisaties. Ook deze hebben vaak een coöperatieve vorm, maar zijn georganiseerd door ondernemers in plaats van door consumenten. PLUS is voortgekomen uit meerdere van zulke inkoopcoöperaties.

In deze context van economische ontwikkelingen, aandacht voor sociale omstandigheden en nieuwe vormen van collectieve actie ontstaan in Nederland de eerste winkelverenigingen en verbruikscoöperaties.

De consumentencoöperatie

De vroegste verbruikscoöperaties

Wat is de eerste consumentencoöperatie in Nederland? Deze vraag is lastig te beantwoorden, want het begrip coöperatie krijgt pas met de Coöperatiewet van 1876 een officiële status. Voor die tijd waren er wel winkelverenigingen met een reglement dat vergelijkbaar is met dat van de consumentencoöperatie. In een enkel geval is zo'n coöperatieve winkel onderdeel van een vereniging van arbeiders.

Kadertekst Hoever gaat de geschiedenis van Coop Nederland terug?

Coop Nederland heeft in haar geschiedenis voortdurend geworsteld met de vraag naar haar geboortjaar. De eerste verwarring begint in 1951 wanneer de Algemene Verbruikscoöperatie te Arnhem trots vermeldt 60 jaar te bestaan, terwijl één van de fusiepartners in 1882 werd opgericht. Vervolgens zorgt de fusie tussen *CO-OP Gelderland* en *CO-OP Zaanstreek- Kennemerland* voor nieuwe onduidelijkheid. Wat is nu eigenlijk de startdatum van *Coop Nederland*? Is dat het begin in 1865 in Zaandam of toch vasthouden aan 1891 in Arnhem? Er zijn heel wat jubilea op verkeerde momenten gevierd!

De oudste vermeldingen in de Staatscourant dateren uit 1867: de coöperatieve winkel van de *Leidsche Arbeidersvereniging* in april en een maand later die van de *Arbeidersvereniging Help u Zelfen* uit Zaandam die dan overigens al twee jaar bestaat. De winkel uit Leiden vraagt in 1871 haar faillissement aan; die uit Zaandam maakt na een reeks fusies in 2021 nog steeds deel uit van *Coop Nederland*. Kortom, de geschiedenis van *Coop Nederland* begint feitelijk in 1865 in Zaandam.

Tot 1900 zijn er in hoofdzaak twee soorten verbruikscoöperaties. De eerste categorie is primair bedoeld om de leefomstandigheden van de arbeiders te verbeteren. Het initiatief ligt meestal bij sociaal bewogen burgers die organisatorisch en/of financieel helpen een arbeidersvereniging op te zetten. De Arbeidersvereniging in Leiden is een voorbeeld van een dergelijk initiatief. Het dagelijks bestuur wordt gevormd door arbeiders, maar een commissie van de initiatiefnemers uit gegoede kring houdt toezicht. *De commissie van toezicht zal zien op den goeden gang der zaken, de handelingen van het dagelijks bestuur tegenover de vereeniging nauwkeurig gadeslaan en het zooveel mogelijk met raad ter zijde staan. Behoudens verantwoording op eene halfjaarlijksche vergadering der leden, heeft zij het regt besluiten van het dagelijks bestuur te vernietigen.* De inleg om lid te kunnen worden bedraagt 50 gulden, een enorm bedrag voor die tijd.¹⁰

Ook *Help U Zelfen* uit Zaandam is geïnitieerd door gegoede burgers, zoals de werkgever van de eerste voorzitter en een predikant. Zij spelen echter geen rol in het beheer of het toezicht.¹¹ Een opmerkelijk verschil met Leiden is dat de commissie van toezicht in Zaandam bestaat uit gekozen leden; bovendien kan die commissie het bestuur niet zomaar overrulen.¹² De uiteindelijke inleg voor

¹⁰ *Reglement voor de Arbeidersvereniging te Leiden* Artikel 16. In de Nederlandsche Staatscourant 16-4-1867

¹¹ Oosterhuis, T. 2000. p. 23-24

¹² *Reglement voor Arbeidersvereniging Help u Zelfen* Artikel 16. In de Nederlandsche Staatscourant 12-9-1867

arbeiders bedraagt hier 25 gulden; zij bouwen dat bedrag geleidelijk op via een wekelijkse contributie van 10 cent en (gedeeltelijke) inhouding van de dividenduitkering.

De tweede categorie coöperaties bestaat uit burgers die zich proberen te wapenen tegen het verlies van koopkracht als gevolg van stijgende prijzen en gelijkblijvende inkomens.¹³

De belangrijkste organisatie in deze categorie is *Eigen Hulp*. Deze landelijk werkende vereniging uit 1877 stelt zich ten doel de situatie van haar leden – veelal hogere ambtenaren en militairen – te verbeteren. De statuten noemen diverse initiatieven om dat doel te bereiken, onder andere het stichten van een winkelvereniging. De vereniging kent lokale afdelingen en elke afdeling besluit zelf welke actie ze wil inzetten.¹⁴ In ongeveer twintig plaatsen – vaak grotere steden – richt de plaatselijke afdeling een winkelvereniging op. Zes van deze winkelverenigingen blijken rond 1900 alweer opgeheven.¹⁵

De winkelverenigingen van *Eigen Hulp* wijken af van de meest voorkomende consumentencoöperatie die meestal gericht is op arbeiders of voor iedere sociale klasse toegankelijk is. Lid worden van *Eigen Hulp* is voorbehouden aan zij *die geheel of gedeeltelijk hun bestaan vinden in de beloning van persoonlijke diensten, door aanwending hunner verstandelijke vermogens en bekwaamheid aan de maatschappij bewezen*. De ruimere openstelling vanaf 1885 – alleen winkeliers zijn nog uitgesloten – leidt niet tot een andersoortige instroom van leden.¹⁶ Dat gebeurt pas als leden van de winkelvereniging niet langer verplicht lid hoeven te zijn van de **vereniging Eigen Hulp**.¹⁷

De groei van het aantal verbruikscoöperaties blijft tot 1890 beperkt. Er zijn er dan ongeveer 40 actief waarvan iets minder dan de helft bestaat uit winkelverenigingen van *Eigen Hulp*. Expliciet socialistische of sociaaldemocratische verbruikscoöperaties zijn nog op de vingers van één hand te tellen. Na 1890 ontstaat een duidelijke versnelling, uitmondend in een stormachtige groei vanaf 1910. De twee kaartjes laten de spreiding over Nederland zien.

¹³ Damsma, D. en S. Wieling 1984 p. 55

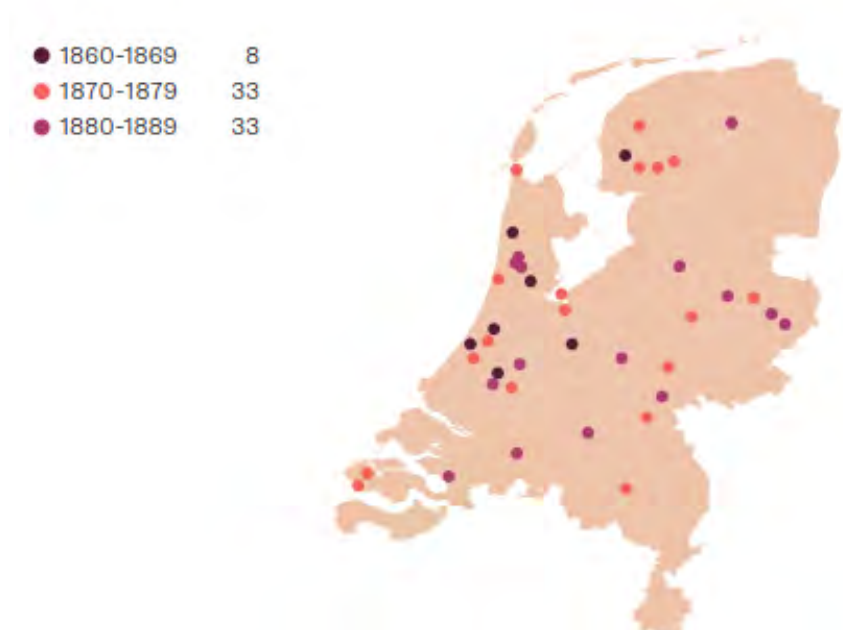
¹⁴ *Statuten de vereeniging Eigen Hulp* Art.2 in Nederlandsche Staatscourant 29-6-1877

¹⁵ Nederlandsche Staatscourant meerdere plaatsen en gegevens van de Nederlandsche Coöperatieve Bond.

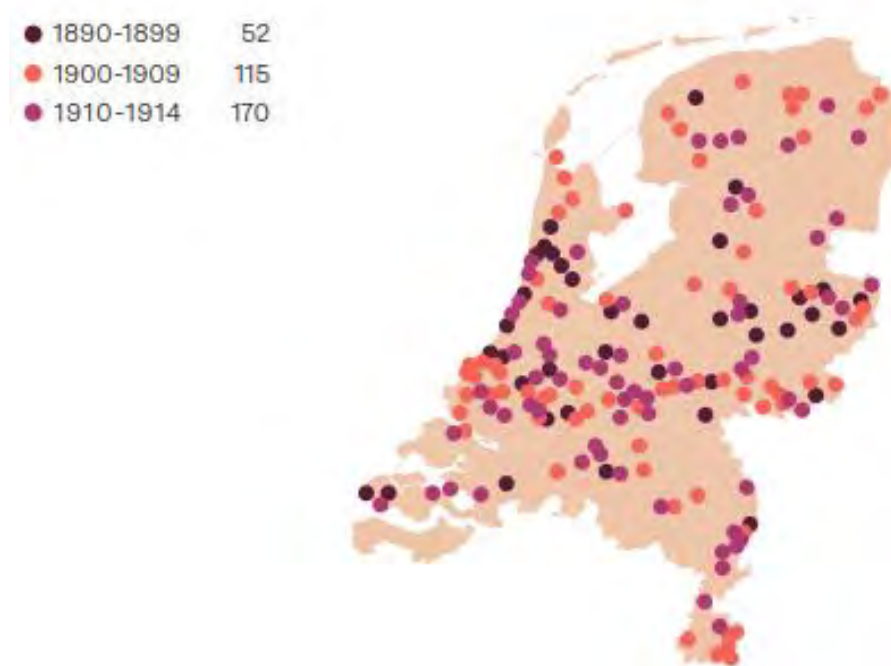
¹⁶ Art. 3. **Ieder** (cursivering PS) kan tot lid der vereeniging worden aangenomen, behalve zij, die zelf eene winkelnering uitoefenen. Statuten EH Arnhem 2. 1885

¹⁷ Statuten EH Arnhem 6. 1909

Kaart 1. Aantallen en locaties nieuw gevestigde verbruikscoöperaties, 1860-1889



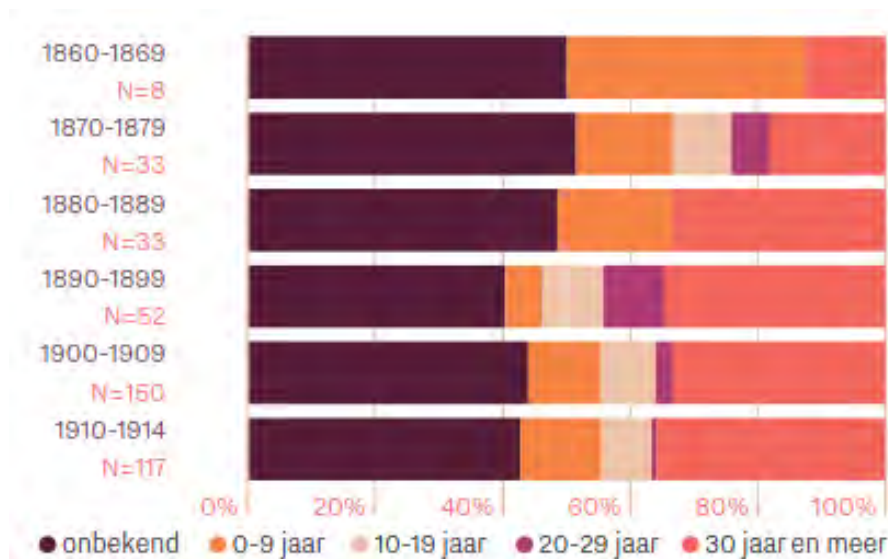
Kaart 2. Aantallen en locaties nieuw gevestigde verbruikscoöperaties, 1890-1914



Oprichten van een verbruiksvereniging is één ding, maar wat zijn gemiddeld genomen de overlevingskansen? Grafiek 3 laat zien dat er een lange aanloop tot 1890 is met weinig groei en beperkt succes van verbruiksverenigingen. Daarna komt de groei voorzichtig op gang, om na 1900 te versnellen. Tot 1910 komen er wel 150 nieuwe coöperaties bij en in de volgende vijf jaar zelfs 117 en dat is nog maar het begin. Veel coöperaties uit die beginperiode houden het echter niet lang vol. Neem de eerste periode tot 1870: van de acht gevormde verbruikscoöperaties in dat decennium is er na dertig jaar nog slechts één actief; in de periode 1870-1880 geldt dat voor zes van de drieëndertig. Voor het tijdvak 1910-1915 is voor 40% van de officieel geregistreerde coöperaties onbekend hoelang ze hebben bestaan. Van de helft van deze groep is zelfs geen enkel vervolgteken van leven

bekend. De beperkte overlevingskansen van veel plaatselijke verbruiksverenigingen wijzen hoe dan ook op een gebrekkige veerkracht.

Grafiek 3. Totale levensduur van verbruikscoöperaties naar periode van oprichting, 1860-1915



In een enkel geval zijn de achterliggende oorzaken hiervan onderzocht en bekend. Een tijdgenoot analyseert de ondergang van twee winkelverenigingen die opgezet zijn door arbeiders in de jaren zestig van de 19^e eeuw. Bij een winkelvereniging in Rotterdam gaat het mis door een gebrek aan voldoende startkapitaal. Verder wonen de arbeiders erg verspreid over de stad waardoor er te weinig directe binding is. In Amsterdam hadden de leden verwacht lagere prijzen te betalen dan in andere winkels. Zij realiseerden zich onvoldoende dat een van uitgangspunten van de verbruikscoöperatie juist is dat de producten verkocht worden tegen marktconforme prijzen, maar dat zij na een succesvol jaar kunnen rekenen op een dividenduitkering. Een tweede reden voor de ondergang in Amsterdam: de combinatie van slechte administratie en diefstal. Hierin is deze coöperatie overigens niet uniek. De laatstgenoemde reden is opmerkelijk: *de vrouwen der Amsterdamsche co-operators waren er tegen, omdat zij hun mannen nu niet langer met de uitgaven konden bedriegen*.¹⁸

In een terugblik op deze beginperiode stelt een onderzoeker aan het begin van de 20^e eeuw dat het draait om het *innerlijk karakter* van een coöperatie. Hij doelt dan vooral op onderlinge solidariteit en zelfhulp. De arbeider moet onafhankelijk van zijn baas zijn eigen bestaan in handen willen nemen. De leden van een coöperatie zullen genoeg moeten nemen met gematigde dividenduitkeringen, zodat er voldoende geld over blijft om te investeren.¹⁹

Algemene arbeiderscoöperaties

In de eerste jaren van de 20^e eeuw groeit het aantal algemene arbeiderscoöperaties sterk. In de statuten zijn geen verplichtingen opgenomen zoals het lidmaatschap van een 'moderne' vakbond of het – actief – lidmaatschap van een kerkgenootschap. Behalve de initiatieven van het ANVV in de grotere steden, ontstaan deze arbeiderscoöperaties ook in kleinere plaatsen waar de industriële werkgelegenheid groeit. Een aantal van deze coöperaties benadrukt haar strikt neutrale karakter, zowel in politieke als religieuze zin. Dat is opvallend in een tijd waarin de verdeeldheid langs politieke en religieuze lijnen kenmerkend wordt voor het maatschappelijke bestel in Nederland: de verzuiling.

¹⁸ Witt Hamer, M. J. de 1876 p. 155-160.

¹⁹ Otten, G.J. 1924 p. 1-8

Na 1910 krijgen de nieuw opgerichte coöperaties vaker een socialistische of katholieke signatuur. (Tabel 1). Dit is de voorbode van de ontwikkeling in de jaren daarna waarbij het verzuilde patroon in Nederland dominant wordt.

Tabel 1. Het aantal verbruikscoöperaties waarvan het aantal leden bekend is en het gemiddeld aantal leden in 1900, 1910 en 1915 verdeeld naar signatuur: algemeen, socialistisch en katholiek²⁰

	Algemeen		Socialistisch		Rooms-katholiek	
	Aantal	Leden	Aantal	Leden	Aantal	Leden
1900	20	1.235	1	250		
1910	53	893	20	1.096	7	249
1915	95	758	35	685	25	231

Socialisme, sociaaldemocratie en verbruikscoöperaties

Net als in de meeste Europese landen wijzen de socialistische partijen in ons land vóór 1900 de socialistische verbruikscoöperatie af. De Vrije Socialisten rond Domela Nieuwenhuis vergelijken het *zoeken naar financiële middelen voor de klassenstrijd via co-operaties met het opzetten van een bordeel om geld te verdienen, teneinde gevallen vrouwen op te richten*.²¹ Socialisten uit die tijd zien de verbruikscoöperatie als een *snelweg richting de verburgerlijking van de arbeidersklasse en dus richting een verstikken van haar revolutionaire potentieel*.²²

In België krijgt de socialistische coöperatie wel eerder voet aan de grond. Een Vlaams historicus vergelijkt de situatie rond 1890 in beide landen en komt tot de conclusie dat de ambtenarencoöperaties (*Eigen Hulp*) in Nederland dominant aanwezig zijn. In België zijn daarentegen de socialistische coöperaties verreweg het sterkst. Het model van de Gentse verbruikscoöperatie *Vooruit* heeft zich dan al over grote delen van België verspreid.²³ Vertegenwoordigers van *Vooruit* uit Gent komen na een gesprek met Nederlandse initiatiefnemers tot de conclusie dat het overnemen van het Gentse model in Nederland geen optie is. *Wij hebben [in Gent] slechts slapenden wakker te schudden, maar zij hebben lijken te bezielen*. De Nederlandse arbeider zou zich vooral laten leiden door anderen in zijn directe omgeving en zijn solidariteit is ook op die enge kring gericht.²⁴

Ook tijdgenoten bevestigen dit beeld van de Nederlandse arbeider: *Dat ze vóór alles uitblonken in 'de kat uit den boom kijken' hing nauw samen met het belang dat er werd gehecht aan respectabiliteit – had het calvinisme hiermee uit te staan? Men werd geen lid van een coöperatie, laat staan een rode coöperatie, voor anderen – familieleden, burens – dat deden*.²⁵

Rond 1900 omarmt de sociaaldemocratie (Sociaal-Democratische Arbeiders Partij) de vorming van verbruikscoöperaties alsnog. Ze ziet vanaf dat moment de coöperatie als een mogelijke inkomensbron voor de socialistische beweging (partij en vakbonden) en als middel om de arbeider te beschermen tegen de middenstand. In de periode 1900 en 1910 gaat het over twintig verbruikscoöperaties met een socialistische signatuur. Het wordt echter geen succesverhaal zoals in een deel van België. Het Gentse model heeft alleen kans van slagen als de drie takken van de socialistische arbeidersbeweging – partij, vakbond en coöperatie – gelijktijdig door, voor en met

²⁰ Een strikte scheiding tussen 'algemeen', 'socialistisch' en 'rooms-katholiek' is soms lastig te maken. Voor het overzicht zijn de formuleringen in de statuten bepalend.

²¹ Defoort, Hendrik. 2006 p. 402

²² Ibid. p. 436

²³ Ibid. p. 488

²⁴ Ibid. p. 170

²⁵ Ibid. p. 490

elkaar groeien. In Nederland spelen grote verschillen in mentaliteit een rol én de concurrentie met algemene, katholieke en protestants-christelijke initiatieven. Van een sterke homogene groep van arbeiders is hier nauwelijks sprake.²⁶

De gang van zaken in Rotterdam is illustratief voor het moeizame bestaan van de socialistische verbruikscoöperatie. In 1903 stappen de sociaaldemocraten uit de algemene coöperatie *Vooruitgang*. Zij zijn mede geïnspireerd door een bezoek aan Gent en Brussel en besluiten ook hier een Volkshuis en een socialistische coöperatie op te richten. Ondanks een stevige financiële bijdrage van kapitaalkrachtige sympathisanten, komt *Voorwaarts* nauwelijks uit de rode cijfers en is het uitgekeerde dividend erg mager. *Vooruit* Gent houdt *Voorwaarts* in 1911 op de been met een lening van 20.000 gulden. Vanaf dat jaar wordt de band tussen arbeiderscoöperaties en SDAP in Nederland over het algemeen steeds losser, mede door de geringe bijdrage die de coöperaties kunnen en willen leveren aan partij en vakbond.²⁷

Katholieke coöperaties

De verzuiling is goed zichtbaar in de opkomst van nieuwe katholieke coöperaties. Tot 1910 worden er 7 opgericht, eind 1915 zijn dat er 42 en tot eind 1920 komen er nog eens 222 bij. Deze coöperaties zijn doorgaans alleen toegankelijk voor leden van een katholiek standsorganisatie of vakbond. Ze passen in een bredere strategie van bescherming en sociale controle van de katholieke bevolking van de wieg tot het graf vanuit de eigen gemeenschap. Het kopen in katholieke winkels hoort bij dit defensief tegen 'vijandige' stromingen en bewegingen in de buitenwereld.

Maastricht biedt een scherp voorbeeld van de strijd die gepaard gaat met het afschermen van de katholieken. De katholieke autoriteiten willen niet dat katholieke arbeiders lid worden van algemene of socialistische arbeidersorganisaties. Met de uittocht van katholieke leden verliezen deze organisaties in het overwegend katholieke Maastricht een belangrijk deel van hun leden. In 1900 richten de socialisten mede om die reden voor de eigen achterban de arbeiderscoöperatie *Volksbelang* op. Doel: het verschaffen van levensmiddelen (brood) en het steunen van de arbeidersklasse in haar strijd op politiek en economisch gebied waarvoor 20% van de winst wordt gereserveerd.²⁸ De goede resultaten van *Volksbelang* brengen Maastrichtse katholieken tot de vraag of het niet tijd wordt om zelf een coöperatieve bakkerij te beginnen die de socialisten de wind uit de zeilen kan nemen.²⁹ Dit idee valt niet goed bij de katholieke bakkers en een deel van de geestelijkheid. Uiteindelijk komt het in 1902 toch tot de oprichting van *De Ster*, een coöperatie gericht op de verkoop van brandstoffen, vlees en andere verbruiksartikelen, maar niet van brood!³⁰ Haar expliciete politieke signatuur maakt de socialistische coöperatie *Volksbelang* tot mikpunt van spot en kritiek door andersdenkenden. Dat geldt vooral in de jaren 1908-1910 als de uitgetreden kloosterling Henri van Vorst³¹ als betaald propagandist van *Volksbelang* de Maastrichtse gemoederen bezighoudt met een felle campagne tegen de katholieke geestelijkheid. Dit roept dan weer felle tegenreacties op in de lokale pers en in beledigende pamfletten.

²⁶ Ibid. p. 490-493

²⁷ Ibid. p. 404-411

²⁸ Perry, Jos 1983

²⁹ Perry, Ibid. p. 151

³⁰ De Ster telt rond 1920 ongeveer 2000 leden, in 1950 zijn er dat 4000. Volksbelang: van de circa 1000 leden in 1922 blijkt driekwart papieren lid te zijn. Rond 1950 telt Volksbelang ongeveer 500 leden.

³¹ Henri van Vorst (1867-1927) is als priester aanvankelijk een pleitbezorger van katholieke vakbonden. Na diverse conflicten met de kerk treedt hij uit het klooster. Daarna wordt hij lid en later propagandist van de SDAP in Maastricht. Zijn antiklerikale standpunt leidt al snel tot een katholiek verbod op het SDAP-propagandablade *Voorvechter*. Uit: BWSA <http://hdl.handle.net/10622/1B568473-D165-48D9-995D-7A4ED652E81E> geraadpleegd op 18-1-2021

Antipropaganda socialistische coöperatie Volksbelang in Maastricht. De Bessem



Wie bij de Socialisten brood, koffie, suiker of iets anders koopt, is medeschuldig:
aan de Godslasteringen van een Van Vorst;
aan de godsdienst- en kerkvervolging der Socialisten;
aan het verderf van zoovele zielen;
aan de propaganda voor de zedeloosheid;
aan al het vuil, dat onze bessems te vegen hebben.
Zooiets kan geen katholiek voor zijnen God verantwoorden!
Daarom, katholieke klanten van „Het Volksbelang”, terug van den rampzaligen weg, dien gij hebt ingeslagen, terug van al dat verderf, terug bij uwe partij, de partij van Christus!

Samenwerking

Om de plaatselijke winkelverenigingen van *Eigen Hulp* te ondersteunen richt de landelijke vereniging *Eigen Hulp* in 1889 de *Nederlandsche Coöperatieve Bond* (NCB) op. Iedere coöperatieve vereniging kan lid worden van de NCB, maar in de praktijk zijn het vooral verbruikskoöperaties, met name de winkelverenigingen van de afdelingen van *Eigen Hulp* zelf. De NCB bestaat uit twee aparte colleges: de *Raadgevende kamer* en de *Handelskamer*. De NCB functioneert als een afdeling van de landelijke vereniging *Eigen Hulp*, waarvan de algemene ledenvergadering het laatste woord heeft. Belangrijkste reden om de NCB op te richten is het realiseren van schaalvoordelen voor de coöperaties, de deelgenoten, door gezamenlijke inkoop via de *Handelskamer*. Lidmaatschap van deze *Handelskamer* – HAKA – staat behalve voor de winkelverenigingen van *Eigen Hulp* ook open voor andere coöperaties. Juridisch is er geen belemmering, maar de verplichting om tevens lid te worden van de *Raadgevende kamer* is voor socialistische coöperaties echter een brug te ver. De liberale uitgangspunten van *Eigen Hulp* wijken ver af van het sociaaldemocratische gedachtengoed.

In 1906 maakt de NCB zich los van *Eigen Hulp*; ze blijft wel vasthouden aan een neutrale signatuur en het verplichte lidmaatschap van de *Raadgevende kamer* als voorwaarde om gebruik te maken van de *Handelskamer*. Een jaar later bundelen de socialistische coöperaties hun krachten in de *Bond van Nederlandse Arbeiderscoöperaties* (BvNAC). Opmerkelijk is dat een flink aantal leden van de BvNAC tegelijkertijd lid is van de NCB om goederen bij de *Handelskamer* in te kunnen kopen. De NCB coördineert de propaganda van de aangesloten coöperaties, geeft hen advies en pleit voor goede

scholing en eerlijke betaling van het personeel. De BvNAC verwacht van de aangesloten leden dat ze minimaal 10% van de netto winst gebruiken ter ondersteuning van vakbonden en partij. Die 10% eis wordt al binnen een paar jaar losgelaten om de financiële buffers van de coöperaties niet te sterk te belasten.

Zoals te verwachten in het verzuilde bestel, komt er in 1912 een katholieke koepelorganisatie bij: de *Rooms Katholieke Bond van Coöperatieve Verenigingen*.

In 1915 volgt de verzelfstandiging van de *Handelskamer. De Coöperatieve Groothandelsvereniging De Handelskamer HAKA G.A.* wordt daarmee voor elke partij een aanvaardbare handelspartner. Het lidmaatschap van de NCB is niet langer verplicht voor deelgenoten van de HAKA. De dividenduitkeringen van de HAKA gaan voor een deel naar de koepelorganisatie(s) waarbij de coöperatie is aangesloten. Tabel 2 laat zien dat in twee jaar tijd het aantal deelgenoten van de HAKA bijna verdubbelt. De gezamenlijke inkoop neemt een hoge vlucht en is voor de meeste plaatselijke verbruiksverenigingen kennelijk onmisbaar. Die vanzelfsprekendheid geldt (nog) niet voor het lidmaatschap van een koepelorganisatie, met name voor de verbruiksverenigingen met een katholieke en algemene signatuur.

Tabel 2. Aantal bij de Handelskamer aangesloten verbruiskoöperaties, verdeeld naar lidmaatschap van een koepelorganisatie. 1915 en 1917

	1915	1917
Nederlandsche Coöperatieve Bond	99	106
NCB		
Bond van Nederlandsche Arbeiders Coöperaties	18	41
NBvAC		
Rooms Katholieke Bond van Coöperatieve Verenigingen in Nederland	2	23
RK BvCV		
Zowel NCB als BvNAC	11	3
Zowel NCB als RK BvCV	10	8
Niet aangesloten bij een van de koepelorganisaties of onbekend	15*	107**
Totaal aantal deelgenoten HAKA	155	289

*1915: Van de 15 zijn er 8 Rooms-katholiek, 0 Socialistisch en 6 Algemeen
 **1917: Van de 107 zijn er 65 Rooms-katholiek, 2 Socialistisch en 37 Algemeen

Het aantal leden van de consumentencoöperaties is voor de eerste jaren lastig te achterhalen. Veel coöperaties leiden immers een kortstondig bestaan of hun administratie is niet meer beschikbaar. In 1913 herkent de NCB dit probleem van een gebrekkig landelijk overzicht en verzoekt de Centrale Commissie voor de Statistiek in 1913 om hulp. *Het zal u bekend zijn, dat de statistiek betreffende de coöperatie in ons land nog slechts in zeer geringe mate een afspiegeling geeft van de coöperatieve beweging in ons land, en vergeleken met die van de coöperatie in de meeste landen van Europa niet bepaald een schitterend figuur maakt.*³² Dit verzoek lijkt vooralsnog weinig effect te hebben; wel worden gegevens over het aantal coöperaties wat vaker gepubliceerd. Het overzicht van de ontwikkeling van het aantal leden van verbruiskoöperaties in de periode 1870-1915 is daarom

³² Verzamelingen van verslagen en rapporten behorende bij de Nederlandsche Staatscourant 1-1-1914, Bijlage 49 bij de Nederlandsche Staatscourant 22-8-1914 Jaarverslag der Centrale Commissie voor de Statistiek over het jaar 1913.

gebaseerd op de gegevens die de *HAKA* en koepelorganisaties bij elkaar gebracht hebben in hun jaarverslagen. Daaruit valt af te leiden dat er sprake is van een zeer trage groei tot ca 25.000 leden in 1900, met daarna een gestage uitloop naar bijna 100.000 leden in 1914. (zie Grafiek 2)

Afsluitende opmerkingen

De eerste consumentencoöperatie in Nederland dateert waarschijnlijk van 1865. Zaandam heeft de primeur. Daarna volgt een aarzelende ontwikkeling. De beginperiode kent twee typen: enerzijds zijn het arbeiders die zich verenigen en daarbij gesteund worden door sociaal bewogen liberalen en anderzijds hogere ambtenaren, militairen, magistraten e.d. die zich verenigen in *Eigen Hulp*. Rond 1900 groeit het besef dat een coöperatieve winkel kan bijdragen aan de verbetering van de levensomstandigheden van met name de arbeidersbevolking. De verzuiling dringt na de eeuwwisseling langzamerhand door tot in de haarvaten van de Nederlandse samenleving en dit heeft effect op de signatuur van de nieuwe consumentencoöperatie. Kenmerkend hiervoor is het naast elkaar ontstaan van liberale (algemene), socialistische en confessionele (vooral katholieke) consumentencoöperaties vanaf ongeveer 1910. Via de *Handelskamer* groeit het volume van de gezamenlijke inkoop, onafhankelijk van politieke of religieuze signatuur.

Hoofdstuk 3 Arnhem en Eigen Hulp 1882-1950. Een herencoöperatie

Drie van de vijf casestudies hebben betrekking op coöperaties in de stad Arnhem. De geschiedenis van deze coöperaties kan niet los gezien worden van de ontwikkeling van de stad Arnhem zelf. Om die reden is er allereerst aandacht voor deze plaats en alle verbruikcoöperaties die hier actief zijn geweest. In het tweede deel van dit hoofdstuk staat de verbruiksvereniging Eigen Hulp Arnhem centraal.

Arnhem als stad van verbruikcoöperaties

In met name het derde kwart van de 19^e eeuw staat de Gelderse provinciehoofdstad bekend als 'Haagje van het Oosten', een aantrekkelijke stad voor welgestelde families die vaak in fraaie villa's en herenhuizen wonen. Veel Arnhemmers werken als huis- en tuinpersoneel bij deze families. Ook de middenstand en het culturele leven in de stad floreren door de aanwezigheid van deze doorgaans liberaal ingestelde en politiek dominante bevolkingsgroep.³³ Gedurende het laatste kwart van de 19^e eeuw is er sprake van een verschuiving van sociaalliberale naar conservatieve burgerheren. Arnhem moet voor hen vooral blijven wat het is: een stad voor welgestelde burgers.

Het stadsbestuur bekommert zich al die tijd niet of nauwelijks om de erbarmelijke leef- en werkomstandigheden van het groeiend aantal arbeiders en de kleine middenstand in de stad. Krot- en kelderwoningen zijn te vinden rondom de Langstraat en mestvaalten in de Spoorweghoek. Klarendal herbergt het armste deel van de bevolking. Haar bewoners vinden werk als knecht bij een ambachtsbedrijf of als losse arbeider in de verschillende grote bouwprojecten, zoals de sloop van de middeleeuwse vestingwerken en de aanleg van de spoordijk. Daarnaast werken veel arbeiders op steenfabrieken in de omgeving en in enkele textiel fabrieken. Meisjes en vrouwen werken als dienstmeiden in de herenhuizen aan de singels of op de buitenverblijven van de adel rondom de stad. De werkdagen zijn lang en het loon laag.³⁴

In deze context van een rijke bovenlaag en een omvangrijke onderlaag van arme arbeiders komt in Arnhem in 1869 de *Algemeene Arbeidersvereniging 'Hoop op Gerechtigheid'* tot stand. Doel van deze vereniging is arbeiders bij elkaar te brengen. *In één woord: alles aangrijpen wat tot heil van den werkmán bevorderlijk kan zijn, als ook eendragt en verbroedering aan te kweeken en te bevorderen.* Deze vereniging weet echter geen sterke vuist te maken: *De patroons in Arnhem stonden zeer afwijzend ten opzichte van de arbeidersbeweging, sterker nog dan in andere steden. Arnhem telde immers veel kleinere bedrijven. Daar was de persoonlijke afhankelijkheid van de arbeiders groter dan in de onpersoonlijker fabriekssituatie.*³⁵ Twee decennia later roeren anarchisten en revolutionair-socialisten onder leiding van Ad van Emmenes zich kort maar hevig in Arnhem.³⁶ De welgestelde burgers worden in het nauw gebracht. Dat gebeurt aan het eind van de 19^e eeuw niet alleen door arbeiders, maar ook door de katholieke en protestants-christelijke bevolkingsgroepen. Deze groepen krijgen in sociaal-maatschappelijk en politieke opzicht geleidelijk meer voet aan de grond in de Arnhemse samenleving.

³³ <https://mijngelderland.nl/inhoud/canons/arnhem/haagje-van-het-oosten-19e-eeuw> geraadpleegd op 20-2-2020

³⁴ <https://mijngelderland.nl/inhoud/canons/arnhem/arnhemsche-courant-19e-eeuw> geraadpleegd op 20-2-2020

³⁵ Beukelaer, J.F.Th. de 1995.

³⁶ <https://mijngelderland.nl/inhoud/canons/arnhem/emancipatiebewegingen-vanaf-1870> geraadpleegd 20-2-2020

De ontwikkeling van Arnhem in de periode 1850-1970 is grofweg in vier punten samen te vatten:

1. Arnhem groeit zeer snel tussen 1850 en 1900 en daarna gaat de ontwikkeling gelijk op met het gemiddelde in Nederland. Arnhem behoort in de 19^e eeuw tot de grotere steden in Nederland. Na de Tweede Wereldoorlog groeit Arnhem uit tot een stad met meer dan 100.000 inwoners.

Tabel 3. Bevolkingsaantal van Arnhem³⁷

	1849	1889	1920	1947	1971
Arnhem	19.111	49.727	71.598	97.350	130.395
Nederland	3.056.879	4.511.415	6.865.314	9.625.499	13.060.115

2. Eind 19^e eeuw zijn relatief veel mannen werkzaam in de kleinschalige nijverheid; na de eeuwwisseling groeit de werkgelegenheid in de grootschalige industriële bedrijven. Het percentage van de beroepsbevolking in de industriële sector blijft tot na de Tweede Wereldoorlog ongeveer 40% en daalt daarna. De dienstensector wordt dan steeds belangrijker. Arnhem maakt een ontwikkeling door van 'luxe woonstad' via 'werkstad' naar 'stad van ambtenaren en beambten'. De cijfers van de beroepstellingen bevestigen dit beeld.

3. De ruimtelijke ontwikkeling in de stad gaat gepaard met sociale segregatie. Er ontstaan in de 19^e eeuw wijken en buurten met een eenzijdige sociale samenstelling: arbeiders, middenklasse of juist met de welgestelde bovenlaag van artsen, advocaten, hoge ambtenaren en industriëlen.

4. Arnhem gaat tussen 1880 en 1920 van liberaal bolwerk over naar een politiek meerstromenland. Tot 1920 domineren de liberalen en conservatieven het stadsbestuur; vanaf 1920 tot 1970 zijn dat de sociaaldemocraten en de confessionelen, met name de katholieken.³⁸

Tussen 1869 en 1921 zijn er in Arnhem elf verbruikскоöperaties opgericht. Dit aantal is aanzienlijk groter dan in de twee in omvang vergelijkbare steden in het oosten: Nijmegen (zes) en Enschede (zeven). De geschiedenis van *Eigen Hulp* (dit hoofdstuk), *Werkmansbelang* (hoofdstuk 5) en *De Vooruitgang* (hoofdstuk 6) komt verderop aan bod. Om het complete beeld voor coöperatief Arnhem te schetsen volgt hier een korte typering van de overige acht coöperaties.

Allereerst aandacht voor drie enigszins afwijkende coöperaties. Arnhem heeft twee coöperatieve keukens gekend. In veel grotere steden zijn tussen 1900 en 1920 coöperatieve keukens opgericht, vaak een initiatief van dames in goeden doen. Deze coöperatieve keukens zijn veelal lid van de *HAKA*. In 1910 doet *Eigen Hulp* een poging een coöperatieve keuken te vestigen, maar deze is niet veel verder gekomen dan de oprichtingsacte.

Kadertekst De coöperatieve keuken Arnhemsche courant 31-10-1910

De opzet is Eene 'Coöperatieve Keuken' die voor hare leden het middagmaal bereidde en zich met de bezorging aan huis daarvan belastte. (...) niet alleen hebben tal van ongehuwde mannen en vrouwen, doch ook kleine gezinnen goede verzorging van hun middagmaal noodig, waar zij zelf niet in staat zijn, er zich mede te belasten. Ook grotere gezinnen (...) zouden wellicht — en hier wordt een teer punt, een heel teer punt aangeroerd — bij de bestaande dienstboden-crisis gaarne de hulp der dienstbode in zake het koken willen missen.

³⁷ Gegevens van de volkstellingen verzameld door het CBS <http://www.volkstellingen.nl>

³⁸ Duffhues, A.T.M. 1991 p.47

De tweede coöperatieve keuken wordt door de *Nederlandsche Vereeniging van Huisvrouwen in Arnhem* opgezet in 1916. Het aantal leden ligt al snel rond de 1000 en blijft redelijk stabiel tot het faillissement amper tien jaar later.³⁹ De keuken is gevestigd in een gehuurd pand aan het Velperplein, waar de maaltijden ter plaatse kunnen worden gebruikt of van waaruit ze aan huis worden bezorgd. In 1918 gaat het om 15.000 respectievelijk 36.000 maaltijden per jaar.⁴⁰ De aankoop in 1921 van een naastgelegen pand blijkt een financiële molensteen. Na het faillissement in 1925 blijft het verzelfstandigde pension-restaurant Plaza over.⁴¹ Daarnaast heeft *Eigen Hulp* ook een zelfstandige brandstoffencoöperatie gekend met maximaal 200 leden.

Grafiek 4 geeft een overzicht over de bestaansperiode en de signatuur van alle Arnhemse consumentencoöperaties. Als gevolg van fusies en samenwerking is er na 1950 nog één coöperatie over: de *Algemene Verbruikskoöperatie U.A* te Arnhem.

Grafiek 4. Overzicht van de consumentencoöperaties in Arnhem 1869-1950



Winkelvereniging de Eendracht, 1869-1874

De oudste verbruikskoöperatie in Arnhem is opgericht als winkelvereniging. Volgens een verslag van de oprichtingsvergadering van *De Eendracht* in de Arnhemse Courant richt zij zich op *boekdrukkers en binders, letterzetters, lettergieters, graveurs, lithografen, boekhandelaarsbedienden en allen, die aan genoemde vakken verwant zijn*. De doelstelling van de initiatiefnemers is ruim geformuleerd: de leden *zoowel bij gezondheid als bij ziekte (...) nuttig te zijn*.⁴² Een halfjaar later opent, zoals blijkt uit een krantenadvertentie, de eerste winkel haar deuren.⁴³ Het aantal leden in 1871 bedraagt ongeveer vijftig. In april 1874 valt het doek voor deze winkelvereniging. Er verschijnt een oproep in de krant bestemd voor mogelijke schuldeisers om zich te melden op een bijeenkomst *ten einde (...) aan te hooren de rekening en verantwoording, door het laatst overgebleven lid dezer nu ontbonden Vereeniging af te leggen*.⁴⁴

Coöperatieve broodbakkerij en verbruiksvereniging De Hoop, 1901-1908

De Hoop wordt in 1901 opgericht door en voor personeelsleden van de tram- en spoorwegen. Het doel is het leveren van goed brood en eventueel andere goederen tegen concurrerende prijzen. Het aantal leden is onbekend.⁴⁵ Al een jaar na de oprichting mag ook niet-spoorwegpersoneel lid worden

³⁹ Cijfers uit de jaarverslagen van HAKA 1917-1925

⁴⁰ Arnhemse Courant 31-3-1919

⁴¹ Arnhemse Courant 13-9-1924, 8-12-1925 en 2-3-1926

⁴² Arnhemse Courant 27-1-1869 p. 2.

⁴³ Arnhemse Courant 7-6-1869 p. 4

⁴⁴ Arnhemse Courant 8-4-1874 p. 4 en Staatscourant 9-4-1874 p. 7

⁴⁵ Coöperatieve broodbakkerij en verbruiksvereniging De Hoop van spoor- en tramwegpersoneel is gevestigd te Arnhem. Art. 2. De vereniging heeft ten doel aan hare afnemers tegen concurrerende prijzen te verschaffen goed brood en zoodanige andere levens- en huishoudelijke benodigdheden, als de

van deze coöperatie.⁴⁶

In 1908 gaat De Hoop failliet, getuige de advertentie in de Arnhemsche Courant over het veilen van *de voor ruim 2 jaren geheel nieuw gebouwde broodfabriek van de Coöperatieve Broodbakkerij en Verbruiksvereniging de Hoop*.⁴⁷

Coöperatieve Verbruiks Vereniging van Ambtenaren der Nederlandsche Heidemaatschappij (COVAN), 1917-1937

Van deze coöperatie kan iedereen lid worden *die werkzaam is of geweest is bij de Nederlandsche Heidemaatschappij, echtgenooten van vrouwelijke ambtenaren, en de weduwen van overleden ambtenaren*⁴⁸. Het doel is nogal algemeen gesteld: *hare leden onvervalschte benodigdheden van elken aard en van goede hoedanigheid, zooveel mogelijk onder goede arbeidsvoorwaarden vervaardigd, te verschaffen en de stoffelijke en maatschappelijke belangen der leden te bevorderen*. Volgens de verslagen van de Kamer van Koophandel gaat het met name om de verkoop van tabakswaaren. Gedurende de 20 jaar van haar bestaan zijn de statuten nooit aangepast en lag het ledental rond de vijftig.⁴⁹

Van Ons, Voor Ons, 1911-1920

Met de oprichting van deze katholieke verbruicscoöperatie wordt de verzuiling echt zichtbaar in Arnhem. *Van Ons, Voor Ons* is in de eerste twee jaar alleen toegankelijk voor de katholieke arbeider die lid is van de Arnhemse Rooms-Katholieke Volksbond. *Van Ons, Voor Ons* is gehuisvest in het gebouw van de Volksbond.⁵⁰ Na twee jaar mogen ook andere katholieken lid worden van de coöperatie.⁵¹ De statuten uit 1917 laten geen twijfel bestaan over haar katholieke identiteit. Een verplichte beëindiging van het lidmaatschap geldt voor vrouwen die trouwen en voor leden die hun godsdienstplichten niet nakomen. Deze katholieke coöperatie heeft een eigen bakkerij met een winkelhuis aan de Klarendalseweg.⁵² Ook is er sprake van een filiaal in Lobith. Het aantal leden van *Van Ons, Voor Ons* stijgt met ongeveer 100 per jaar tot ruim 400 in 1917. Na een versnelling in de groei zijn er in 1919 uiteindelijk 1055 leden. Die sterke groei blijkt geen garantie voor succes, want in 1920 gaat *Van Ons, Voor Ons* failliet en de panden worden verkocht.

Arnhemsche Christelijke Coöperatieve Verbruikersvereniging Samenwerking, 1911-1916

In hetzelfde jaar als het katholieke *Van Ons, Voor Ons*, ziet het protestants-christelijke *Samenwerking* het levenslicht.⁵³ Er zijn alleen oprichtingsstatuten bewaard gebleven, waarin als doel van *Samenwerking* staat om aan haar leden – vooral arbeiders van protestantse huize – kruidenierswaren en andere verbruiksartikelen van de beste kwaliteit tegen de minst mogelijke prijzen te verschaffen.

omstandigheden wenschelijk maken en de geldmiddelen veroorloven. Nederlandsche Staatscourant 2-2-1901 p. 14

⁴⁶ *Coöperatieve broodbakkerij en verbruiksvereniging „De Hoop“ van spoor-en tramwegpersoneel, draagt thans den naam van: Coöperatieve broodbakkerij en verbruiksvereniging „De Hoop“*. En in artikel 9 wordt: *en tot het spoor- en tramwegpersoneel behoort* geschrapt. Nederlandsche Staatscourant 7-5-1902 p. 14.

⁴⁷ Arnhemsche Courant 12-12-1908 p. 2

⁴⁸ Nederlandsche Staatscourant 15-02-1917 p. 61

⁴⁹ Gegevens uit Kamer van Koophandel Arnhem en jaarverslagen HAKA.

⁵⁰ Nederlandsche Staatscourant 25-2-1911 p. 63

⁵¹ Nederlandsche Staatscourant 12-4-1913 p. 9

⁵² *Een GROOT WINKELHUIS met daarachter gelegen BAKKERIJ, waarin is gevestigd geweest de Coöp. Inkoop- en Verbruiksvereniging Van Ons, Voor Ons, staande en gelegen te Arnhem, aan den Klarendalschenweg No. 517*. Arnhemsche courant 26-6-1920 p. 7

⁵³ Nederlandsche Staatscourant 8-3-1911 p. 1

Ze beschikt over een eigen winkel maar heeft geen bakkerij. Na amper vijf jaar bestaat deze coöperatie niet meer.⁵⁴

Christelijke Coöperatieve Broodbakkerij en Verbruiksvereniging Ons Beginsel, 1920-1933

Ons Beginsel is de tweede poging om een protestants-christelijke coöperatie in het leven te roepen.⁵⁵ Met als grondslag: *de Christelijke beginselen, gelijk die in den Bijbel zijn neergelegd als geldend voor het zedelijk en maatschappelijk leven*. Net als bij *Samenwerking* is dit vertaald in de betekenis van het lidmaatschap: *door lid der vereeniging te worden, spreekt men uit, dat men op sociaal terrein voor ons volk alleen heil verwacht van de doorwerking der Christelijke beginselen*. Het aantal leden schommelt volgens de jaarverslagen van de *Handelskamer* jarenlang rond de 160 met een piek van 238 in 1929. In 1933 volgt liquidatie en een jaar later het faillissement.⁵⁶

Samen met de winkelverenigingen van *Eigen Hulp*, *Werkmansbelang* en *De Vooruitgang* markeert deze reeks Arnhem als stad van consumentencoöperaties. Het begon in 1869 om te eindigen in 2022. In de hele periode vanaf 1869 hebben bevolkingsgroepen van uiteenlopende sociale en religieuze signatuur kortere of langere tijd een eigen coöperatie gekend. Betekent dit ook dat er relatief veel Arnhemmers lid zijn geweest? De cijfers geven een bevestigend antwoord voor (de regio) Arnhem: in 1920 is 7,4% en in 1947 4,7% van de inwoners lid van een verbruikscoöperatie. Slechts drie van de 42 regio's scoren hoger: Den Haag, Eindhoven en Zaandam.⁵⁷ Tijdens het 60-jarig bestaan van *Werkmansbelang* in 1951 merkt de president van de Nederlandse Verbruikscoöperaties op, dat het uitzonderlijk is dat in een stad als Arnhem meer dan 25% van de gezinnen betrokken is bij een verbruikscoöperatie. Tijdens de jaren dertig ligt dit zelfs op meer dan 35%.⁵⁸ Hij vermoedt dat dit te maken heeft met de aanwezigheid van coöperaties voor elke zuil en stand.

Na deze schets van de stad Arnhem is het tijd voor de eerste van de drie Arnhemse verbruikscoöperaties die in dit boek uitgebreid aan bod komen: *Eigen Hulp*.

⁵⁴ Lijst van de in Nederland bestaande en sedert den aanvang der coöperatieve beweging hier te lande opgerichte coöperatieve verbruiks- en productievereenigingen. Uitgave van de Nederlandsche Coöperatieve Bond Mei 1916. p. 12

⁵⁵ Nederlandsche Staatscourant 22-03-1920 p. 1.

Art. 3. Het doel dezer vereeniging is: aan brood en levensbenoodigdheden van goede hoedanigheid bij zuivere maat en gewicht te verschaffen.

Art. 4. Om dit doel te bereiken, drijft de vereeniging voor eigen rekening een broodbakkerij en (of) winkelnering(en) van verschillende levensbenoodigdheden, zoo noodig ook werkplaatsen ter vervaardiging der benodigde artikelen.

⁵⁶ Gelders Archief KvK dossier Ons Beginsel.

⁵⁷ Van de 42 economisch geografische regio's waarin Nederland in 1920 is verdeeld, zijn er slechts drie regio's waarvan het percentage in beide jaren (1920 en 1947) samen hoger ligt. (Den Haag 11% en 6,7%, gebied rond Eindhoven 2,8% en 11,7%, Zaanstreek 7,8% en 7,6%, Regio Arnhem 7,4% en 4,7%, Landelijk 3,2% en 2,8%).

⁵⁸ Eigen inschatting op basis van ledenaantallen en bevolkingscijfers. Uitgangspunt is een gemiddelde gezinsgrootte van 4,8 in 1920 en 4,6 in 1930.

Eigen Hulp

De winkelvereniging *Eigen Hulp* Arnhem ontstaat op initiatief van de Afdeling Arnhem van *Eigen Hulp*. (zie hoofdstuk 2, p.17). De oprichtingsstatuten maken direct duidelijk wat deze winkelvereniging wil gaan doen: het leveren van onvervalste waar van goede kwaliteit. Het gaat dan in eerste instantie om kruidenierswaren. Willen de leden meer en is er voldoende kapitaal dan kunnen de activiteiten worden uitgebreid. De prijzen zullen marktconform zijn.⁵⁹ Voor de betrokkenen is het een manier om hun koopkracht enigszins op peil te houden. De aanpak is helemaal in lijn met de traditie van de winkelcoöperatie van Rochdale (zie hoofdstuk 1, p.7). Tot 1933 blijft het in de statuten omschreven doel ongewijzigd. Vanaf dat jaar draait het volgens de statuten ook om de bevordering van de verbruikscoöperatie in het algemeen.⁶⁰

Met name winkeliers zijn niet te spreken over dit initiatief van vertegenwoordigers van de gegoede klasse. Zij ervaren het als een poging om hen buiten spel te zetten en het brood uit de mond te stoten. Een dergelijk actie door (verpauperde) arbeiders kan nog rekenen op enig begrip in de kring van middenstanders, maar *Eigen Hulp* zeker niet.⁶¹ Toch tilt niet iedereen even zwaar aan de effecten van de vereniging *Eigen Hulp* en haar winkelverenigingen voor de bestaande winkeliers. Het aantal leden is beperkt en het zou vooral een *vereniging van 'arme heeren'* zijn, van ambtenaren en militairen en andere 'personen zonder fortuin'.⁶² Vermoedelijk typeert dit ook de leden van de Arnhemse afdeling.

Voor de oprichting van winkelvereniging is de vereniging *Eigen Hulp* al actief in Arnhem met het zoeken naar voordeel voor haar leden. Zo plaatst ze in de Arnhemsche Courant van 18 maart 1878 een advertentie met de oproep aan bakkers om een contract te sluiten tot het leveren van goed en goedkoop brood. Ook slagers krijgen het verzoek om goed vlees tegen verlaagde prijzen te leveren.⁶³ In hetzelfde jaar verlengt *Eigen Hulp* contracten met kruideniers *bevattende eenige nieuwe artikelen, benevens lagere prijzen voor verschillende andere*.⁶⁴ Ook handelaars in brandstoffen worden benaderd door *Eigen Hulp*.⁶⁵ Door dit soort afspraken zien andere winkeliers zich soms genoodzaakt om ook hun prijzen te verlagen.⁶⁶

De vereniging *Eigen Hulp* in Arnhem kent naast deze contracten voor goederen ook initiatieven voor levensverzekeringen – centraal aangestuurd uit Den Haag – en een lokaal ziekenfonds. Dit laatste

⁵⁹ Statuten EH Arnhem 1. 1882

⁶⁰ Artikel 2. *Zij heeft ten doel de stoffelijke belangen van hare leden te bevorderen, door hun tegen betaling levensbenodigdheden van goede hoedanigheid te verschaffen en om de verbruikscoöperatie te bevorderen* Statuten EH Arnhem 14. 1933

⁶¹ Arnhemsche courant 21-2-1880, Arnhemsche Courant 23-1-1889, Arnhemsche Courant 10-4-1889, Arnhemsche Courant 15-2-1890

⁶² Delftsche Courant 28-5-1882

⁶³ Arnhemsche Courant 18-3-1878 en 22-3-1878. Op 28-3-1878 staat er een advertentie voor levertraan met daarbij kortingen oplopend tot 10% per fles (afhankelijk van de omvang) voor de leden van Eigen Hulp.

⁶⁴ Arnhemsche Courant 2-5-1878

⁶⁵ Arnhemsche Courant 15-4-1878 en 16-4-1878

⁶⁶ Arnhemsche Courant 2-5-1878. In Zwolle hebben de afspraken met middenstanders behoorlijke gevolgen voor alle winkels. *Zoo ziet men, dat "Eigen Hulp" de mensen wakker maakt en de concurrentie aanzweept. Slager en kruidenier gaan voort te leveren. De eerste levert uitstekend vleesch tegen hoogen prijs en de laatste puike kruidenierswaren, de meesten tegen hooger prijs dan bij anderen, maar geeft elk jaar ook 6 pct. terug. In het kort, winkeliers, slagers, bakkers enz. enz. moeten nolens volens bijna meer doen dan zij kunnen, anders hebben zij kans hunne clientèle te verliezen en met dien winstoorlog in de vaan der maatschappij trekt de mindere man er voordeel van.*

initiatief komt evenwel na een peiling onder de leden niet van de grond.⁶⁷ Uit alles blijkt dat de afdeling Arnhem een weinig overtuigende beginfase kent; het ledental daalt van 300 leden in 1878 naar 208 in 1881. Ondertussen komt in een ledenvergadering in 1879 wel de oprichting van een winkelvereniging aan de orde. De feitelijke oprichting in 1882 blijkt een schot in de roos.⁶⁸

Allereerst volgt nu een overzicht van de startfase met extra aandacht voor achtereenvolgens de winkel, het personeel, de leden en het bestuur. Daarna staan een aantal thema's centraal die opvallen in het bestaan van *Eigen Hulp*: het werven van arbeiders als klant, de uitkering van dividend en de strijd om de zeggenschap. Het laatste deel gaat in op de relatie met de coöperatieve omgeving.

Ter introductie eerst enkele kengetallen: de ontwikkeling van het aantal leden en de omzet per lid in de periode 1882-1949.

Grafiek 5. Het aantal leden van Winkelvereniging Eigen Hulp te Arnhem, 1882-1949⁶⁹



⁶⁷ Arnhemsche Courant 23-1-1879, 10-3-1879, 26-10-1880 en uiteindelijk 28-3-1881: *De verschillende pogingen van het bestuur tot het oprigten van een ziekenfonds enz. hadden weder schipbreuk geleden, wegens te weinig belangstelling der leden, terwijl de contracten met de verschillende leveranciers over het algemeen goed voldeden en werden hernieuwd. Alleen de afdeeling Levensverzekering bleek van dag tot dag in bloei toe te nemen.*

⁶⁸ Arnhemsche Courant 10-3-1879: *Op voorstel van een der leden werd bepaald, dat in de eerstvolgende algemeene vergadering, de wenschelijkheid van het al of niet oprigten eener coöperatieve winkelvereniging ter tafel zal worden gebracht.* Over de feitelijke discussies hierover heb ik geen gegevens gevonden.

⁶⁹ Aantal leden uit *Eigen Hulp* 1887-1944 en Jaarverslagen van de HAKA.

Grafiek 6. De reële omzet per lid van de winkelvereniging Eigen Hulp te Arnhem, 1882-1949⁷⁰



Voor de berekening van de reële omzet is uitgegaan van de koopkracht van de gulden in 1883. Een verandering in de omzet in de jaren daarna is dus eerst gecorrigeerd voor prijsveranderingen. Vervolgens is er gekeken of het aantal leden is gewijzigd. De grafiek geeft dus weer of er meer of minder is verkocht per lid van de coöperatie. In de grafiek is gerekend met de totale omzet van *Eigen Hulp*, waarvan meer dan 90% is gerealiseerd via de verkoop van levensmiddelen. Pas na 1945 is de omzet van huishoudelijke artikelen relatief gegroeid.

De grafieken illustreren de geschiedenis van *Eigen Hulp* in een cijfermatige notendop. De ledengroei vlakt rond 1900 af om vervolgens in de jaren twintig sterk te stijgen; daarna is de groei er grotendeels uit en vanaf 1930 is er een dalende trend. De reële omzet per lid is nooit meer zo hoog geweest als in de beginperiode; alleen in de jaren twintig is er sprake van een scherpe stijging om vervolgens continu te dalen. De opleving na 1945 is waarschijnlijk terug te voeren op de minder krappe beschikbaarheid van voedingsmiddelen en andere producten.

Startfase

De start van de coöperatieve winkel vraagt om beslissingen over het assortiment, de verkooplocatie en het personeel. Ook is duidelijkheid nodig over rechten en plichten van leden en de rol van het bestuur. De oprichtingsstatuten van *Eigen Hulp* zijn in vergelijking met die van andere coöperaties zeer gedetailleerd. Toch vraagt de praktijk voortdurend om interpretatie van de vastgelegde regels. Zo worden tot 1937 de statuten veertien keer aangepast.⁷¹ Veel wijzigingen hebben te maken met de strijd over de zeggenschap in deze coöperatie, zoals in het vervolg duidelijk zal worden.

⁷⁰ Ibid. De ontwikkeling van de CPI is overgenomen uit CBS, 200 jaar statistieken in tijdreeksen. Tabel 11 Prijzen kolom 16: cpi 1913=100. Voor de periode na 1900 is gebruik gemaakt van CBS Statline,

<https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/71905NED/table?fromstatweb>

⁷¹ Ter vergelijking: bij *Werkmansbelang* zijn er tot 1944 vier aanpassingen en bij *De Vooruitgang* vijf.

De eerste actie van de winkelvereniging in oprichting is het plaatsen van een advertentie in de Arnhemsche Courant: gevraagd een woonhuis – in te richten als winkelhuis – voor 700 gulden per jaar. Verder worden sollicitanten opgeroepen voor de functie van winkelhouder (12 gulden per week, met vrije woning, belasting, licht en 15% dividend) en voor de functie van boekhouder (25 gulden per maand). Naast de winkelhouder zijn een knecht (8 gulden per week) en een leerling (4 gulden per week) nodig.⁷²

Dat deze Arnhemse coöperatie start vanuit een bestaande vereniging heeft aantoonbare voordelen. De leden kennen elkaar al en het doel van de coöperatie ligt in lijn met eerdere activiteiten. Elk lid van de winkelvereniging is tot 1909 automatisch lid van de vereniging *Eigen Hulp*.⁷³ Dus de groei van de winkelvereniging komt ook de vereniging *Eigen Hulp* ten goede.

De winkel

Het in 1882 gehuurde pand in de Nieuwstraat blijkt al snel te klein. Het bestuur gaat op zoek naar een alternatief en koopt in 1889 een pand aan de Spijkerlaan. De financiering van het pand wordt geregeld met een obligatielening voornamelijk onder de leden, aangevuld met een hypothecaire lening. Het pand aan de Spijkerlaan is groot genoeg voor de huisvesting van zowel afdeling A met kruidenierswaren en comestibles (delicatessen) als afdeling B met garen en band en later ook glas en aardewerk.

Arnhemsche Courant 29-6-1891

Coöperatieve Winkelvereniging „Eigen Hulp”,
SPIJKERLAAN 36a—37 en 38.
Telefoonnummer 83.

AFDEELING A. Kruideniers- en Grutterswaren, Comestibles, Wijnen, Likeuren, Sponzen, Zeemlappen, Borstelwerk enz.
 Steeds voorhanden **geconfijte Gember** per ½ Kilo.
Ekkelcacao door Dr. VINKHUIZEN aanbevolen.
Hondenbrood en Kippenvoer (Poultryfood).
 Afdeling **Sigaren**: In alle qualiteiten en prijzen voorhanden.
 Berichten de ontvangst van een **uiterst fijn merk Zamora**.
 De 2½ cents sigaren **India** en **Stanley** allerwege geroemd.

AFDEELING B. Garen, Band, Sijetten, enz.
 In dezen winkel zijn te verkrijgen de beroemde **Naaimachines** van F. H. BRINKMAN te Kinderdijk.
 Ontvangen van Heeren Artikelen:
Dassen, Fronts, Boorden, Manchetten en Overhemden. Prijzen uiterst laag.
Handschoenen in ruime keuze voor Heeren en Dames.
 Van Dames Artikelen wordt de aandacht gevestigd op de ruime keuze in **Corsetten** van allerlei qualiteit.

Opruiming van het voorhanden Glas- en Aardewerk tegen inkoopsprijzen.
 Den leden wordt **dringend** verzocht de **penningen** in te leveren.

Het assortiment van de winkel geeft een aardig beeld van het type leden. Vanaf september 1883 zijn zelfs madeira, sherry, port, cognac en rum in de winkel verkrijgbaar.⁷⁴ Over de gewenste breedte van het assortiment wordt in de coöperatie verschillend gedacht.⁷⁵ In 1889 valt de omzet vooral tegen door te weinig verkoop van sigaren en wijn.⁷⁶ Dan herinnert het enigszins gefrustreerde bestuur de

⁷² ALV Eigen Hulp Arnhem 28-8-1882

⁷³ Pas in de statuten van 29-5-1909 is deze bepaling vervallen.

⁷⁴ Bestuursvergadering Eigen Hulp Arnhem 19-9-1883

⁷⁵ ALV Eigen Hulp Arnhem 5-4-1889 Een lid vraagt: *inlichtingen omtrent het aanschaffen van artikelen, die weinig of geen aftrek hebben; hij is van mening dat het niet op de weg van E.H. ligt om artikelen aan te schaffen alleen ten gerieve van enkele leden. De voorzitter vermeent dat het in het belang der zaak is, dat de winkel aan alle leden kan verstrekken wat zij verlangen.*

⁷⁶ Bestuursvergadering Eigen Hulp Arnhem 3-4-1889

leden eraan dat zij zelf gevraagd hebben om sigaren in het assortiment op te nemen, terwijl ze nu slechts mondjesmaat afnemen.

Kadertekst Sigaar uit eigen winkel Jaarverslag 1890

Tegelijk met den kruidenierswinkel, had de opening plaats van onzen sigarenwinkel en van ons sigarenmagazijn. Het is toch sinds vele jaren bij een aantal leden de wensch geweest, dat ook in onzen eigen winkel eene afzonderlijke afdeeling zou zijn, waar men zijne sigaren zou kunnen koopen, met andere woorden: men verlangde eenen afzonderlijken sigarenwinkel. Met de verbouwing is daarop gelet, en thans bezitten wij eenen sigarenwinkel met magazijn en eenen grooten voorraad van uitnemende sigaren in allerlei merken van de beste fabrikanten, Het Bestuur hoopt thans, dat de leden zullen toonen hoe zij er prijs op stellen, dat het bestuur, zooveel dit doenlijk is, hunne verzoeken bevredegt.

De verbruikscoöperatie heeft als kerndoel de prijs te drukken door gemeenschappelijk en grootschaliger in te kopen. Al snel blijkt in Arnhem dat de coöperatie een prijsdrukkend effect heeft: ook andere winkeliers verlagen hun prijzen om de concurrentie aan te kunnen, maar ook om *Eigen Hulp* de voet dwars te zetten.⁷⁷ *Eigen Hulp* huurt extra magazijnruimte om die grootschalige inkoop mogelijk te maken. De omloopsnelheid van de goederen moet daarbij wel omhoog om de voorraadkosten te verlagen.⁷⁸ Het bestuur hamert op de noodzaak dat leden meer in de eigen winkel moeten kopen en verwijt veel leden een *oncoöperatieve basishouding*.⁷⁹ Punt van aandacht blijft de breedte van het assortiment en de effecten hiervan op de financiële resultaten.⁸⁰

Kadertekst Ledentrouw Jaarverslag 1888

Is onze vereeniging eene 'Coöperatieve', dat is: eene zoodanige waarin allen medewerken, om den goeden gang van zaken en daardoor den bloei der vereeniging te bevorderen, dan behoort daartoe in de eerste plaats, dat ieder lid zijne benodigdheden in den winkel en niet elders koopt, zelfs dan, wanneer schijnbaar een of ander artikel duurder is dan elders.

De producten die in advertenties in de Arnhemsche Courant worden genoemd, geven een aardig beeld van de producten die in de winkel liggen: borstelwerk, zeemlappen, levantsche sponzen, nieuwe pruimedanten, rode en witte bessensap, sauzen van Cross en Blackwell, rode en witte bessenwijn, port, sherry, madeira, rum en cognac, kruideniers- en grutterswaren, tabak, sigaren,

⁷⁷ ALV Eigen Hulp Arnhem 2-4-1886 *Hij maakt er de leden op attent dat door alle winkeliers in Arnhem hunne prijzen naar de onze worden gesteld, soms naar beneden, om als middel te dienen tot vernietiging van den winkel, waarbij wordt aangestipt dat wij daardoor gedrongen zijn geworden, een soort witte suiker tegen inkoopsprijs te verkoopen. Verder wordt erop gewezen, dat door dien eenige winkeliers hunne waren soms beneden inkoopsprijs verkoopen, dit de knoeierijen in de hand werkt.*

⁷⁸ Jaarverslag Eigen Hulp Arnhem 1888 p. 2 *Hierdoor zijn wij in staat gesteld geworden, behalve dat wij eene doelmatige oplegging verkregen, eenige artikelen in het groot en uit de eerste hand in te koopen, waardoor billijker prijzen konden bedongen worden, hetgeen zeer in het voordeel van het winstcijfer heeft medegewerkt.*

⁷⁹ Jaarverslag Eigen Hulp Arnhem 1888 p. 2-3 *Het is het Bestuur meermalen gebleken, dat artikelen elders gekocht werden, die in voldoende voorraad en van de beste kwaliteit in den winkel aanwezig waren. Dat dergelijke ondervinding niet bemoedigend werkt op het Bestuur, hetwelk belangloos zijne krachten aan den bloei van den winkel wijdt, zal zeker geen betoog behoeven. (...) Is onze vereeniging eene "Coöperatieve", dat is: eene zoodanige waarin allen medewerken, om den goeden gang van zaken en daardoor den bloei der vereeniging te bevorderen, dan behoort daartoe in de eerste plaats, dat ieder lid zijne benodigdheden in den winkel en niet elders koopt, zelfs dan, wanneer schijnbaar een of ander artikel duurder is dan elders.*

⁸⁰ ALV Eigen Hulp Arnhem 15-6-1891. De voorzitter verwijst naar Eigen Hulp Utrecht waar met f 6000 ledenkapitaal (minder dan de helft van Eigen Hulp Arnhem) twee keer zoveel omzet wordt gerealiseerd.

koffie en thee, Engelse stout en ale, toiletzeppen, vuurmakers en poetspommades.⁸¹

Soms is het bestuur als testpanel betrokken bij de inkoop. *Gedurende de vergadering zijn sigaren gekeurd van f 20 inkoop, die goed en van f 30 inkoop, die redelijk worden bevonden, terwijl wijn no. 3 van de Handelskamer goed wordt bevonden.*⁸² In de bewaarkelder voor de wijn heeft het in de winter van 1890 gevoren. *De wijn wordt tijdens de vergadering beproefd en heeft gelukkig niet geleden.*⁸³

Afdeling B lijdt structureel een marginaal bestaan, waarbij het ontslaan van opeenvolgende winkelhoudsters weinig verbetering van het resultaat geeft. In 1890 meldt de boekhouder-administrateur dat *het een grote warboel is en men zich moet wachten op een belangrijk deficit. Van de zaken zijn inkoop en verkoopprijzen verdwenen, verscheidene zaken bedorven.*⁸⁴

In 1891 ontstaan ook een afdeling C met petroleum en een afdeling D met brandstoffen. De laatste schakelt een particuliere handelsonderneming in die onder gunstige voorwaarden aan de leden levert. Acht jaar later wordt de afdeling D omgezet in een nieuwe brandstoffencoöperatie van *Eigen Hulp*.

Winkelhouder en boekhouder-administrateur

De winkelhouder en de boekhouder zijn de sleutelfiguren in de dagelijkse gang van zaken in de winkel. Een heikel punt in veel coöperaties is de verantwoordelijkheid voor het benoemen, functioneren en ontslaan van het personeel. Ligt de verantwoordelijkheid bij het bestuur of bij de Algemene Ledenvergadering? Bij *Eigen Hulp* zorgt deze kwestie voortdurend voor de nodige onrust. Al bij de eerste benoeming van een winkelhouder in 1882 volgt de ALV (Algemene ledenvergadering) de voordracht van het bestuur niet zonder slag of stoot. De kandidaat is Hendrik Jan Hamer (45 jaar), werknemer bij de beetwortelsuikerfabriek aan de Klingelbeek en daarnaast winkelhouder in Velp. Volgens een van de leden zou er een vroegere smet kleven aan deze kandidaat. Dit lid zegt toe voor eigen rekening een antecedentenonderzoek te willen doen. De leden stemmen hier in meerderheid mee in.⁸⁵ Dit onderzoek levert geen bezwaren op en concludeert: *hij is aan te bevelen als een degelijk mensch*. Een week later volgt zijn benoeming.⁸⁶

Amper drie jaar later krijgt Hamer veel kritiek te verduren. Hij heeft tegen de regels op krediet geleverd, de winkel is niet netjes en hij toont te weinig inzet om de omzet te vergroten.⁸⁷ Om het probleem aan te pakken wordt in de ALV geopperd een vrouw voor de administratie naast hem te plaatsen.

Kadertekst *Vrouw in de winkel?* ALV Eigen Hulp 23-2-1885

De heer van Konijnenburg betreurt [dat] de winkelhouder niet met administratie bekend is. Geeft in overweging een dame aan den winkel toe te voegen ten einde voor accuratesse en netheid zorg te kunnen dragen. Voorzitter hoopt zulks ter zijner tijd met het bestuur in overweging te nemen, mits zulks niet met de zedelijkheid strijdt.

De winkelhouder krijgt uiteindelijk een nieuw reglement voorgelegd. Hij tekent bezwaar aan tegen onder meer de verplichting tot het dragen van een witte jas. Dat zou te koud zijn en hem niet langer

⁸¹ Borstelwerk, sponzen en zeemlappen in Arnhemsche Courant 6-4-1883; prachtige levantsche sponzen, nieuwe pruimedanten, roode en witte bessensap. Saucen van cross en blackwell, roode en witte bessensap, port, sherry, madeira, rum en cognac in Arnhemsche Courant 21-9-1883; kruideniers- en grutterswaren, tabak, sigaren, koffie en thee, Engelse stout en ale, toiletzeppen, vuurmakers en poetspommades. (PS en al eerder genoemde producten) in Arnhemsche Courant 11-12-1883.

⁸² Bestuursvergadering Eigen Hulp Arnhem 23-6-1890

⁸³ Bestuursvergadering Eigen Hulp Arnhem 12-1-1891

⁸⁴ Bestuursvergadering Eigen Hulp Arnhem -10-1889

⁸⁵ ALV Eigen Hulp Arnhem 4-7-1882

⁸⁶ ALV Eigen Hulp Arnhem 12-7-1882

⁸⁷ Bestuursvergadering Eigen Hulp Arnhem 22-2-1885

doen onderscheiden van de eerste bediende.⁸⁸ Hij heeft nog meer problemen met het nieuwe reglement, voelt zich als een *kwajongen* behandeld en vraagt uiteindelijk zelf om ontslag.⁸⁹ Hiermee is tot verrassing van de ALV de kous niet af. Het bestuur heeft Hamer een verlenging van de aanstelling (met proeftijd) gegeven. De vergadering vindt dat dit in strijd is met de uitspraak van de vorige ALV. Het bestuur verdedigt zich met een verwijzing naar de statuten waarin ontslag (en dus ook intrekken van het ontslag) aan het bestuur is.⁹⁰ De ledenvergadering gaat niet akkoord en komt met de volgende motie: *De vergadering ten volle erkennende de verdiensten die het bestuur ten opzichte der winkelvereniging zich heeft verworven, van oordeel zijnde dat na de uitspraak der vergadering van 28 december het aan het bestuur niet meer vrij stond den winkelhouder opnieuw te benoemen, gaat over tot de orde van de dag.* De ALV neemt deze motie aan met negentien stemmen voor en twee tegen.

De situatie wordt nog ingewikkelder wanneer blijkt dat het bestuur zelf ook niet op een lijn zit. De verhouding in het bestuur is volgens een van de leden drie tegen twee. In zo'n geval zou het volgens hem beter zijn deze besluitvorming aan de leden te laten.⁹¹ Deze suggestie valt helemaal verkeerd bij het bestuur en ze besluit en bloc af te treden, omdat hiermee eigenlijk een vertrouwensvraag gesteld is. De leden binden in en vragen tijdens de volgende ALV het bestuur aan te blijven.⁹²

Ondertussen voldoet winkelhouder Hamer nog steeds niet en hij krijgt ontslag per 1 februari 1887.⁹³ Ook nu wil Hamer niet wijken en hij vraagt drie maanden langer te mogen blijven. De ALV staat dit niet toe, maar stelt wel een gratificatie in het vooruitzicht als hij eind januari de winkel netjes overdraagt aan zijn opvolger.⁹⁴ Helaas, ook zijn opvolger, de heer Boekstal afkomstig uit Amsterdam, voldoet niet want al twee maanden na zijn benoeming zijn er klachten. Administrateur-boekhouder, Thomas Briel klaagt onder meer over onvoldoende kennis van gewichten, weinig accuratesse, zonder toestemming een dag naar Amsterdam gaan, het wegnemen van goederen zonder ze in het boekje te verantwoorden.⁹⁵ Amper vier maanden in dienst vraagt Boekstal zelf ontslag wegens ziekte.⁹⁶ Het bestuur draagt nu de eerste bediende, G.W. Derksen, voor als opvolger voor een periode van een jaar. Ook nu stellen enkele leden vragen over de handelwijze van het bestuur. Moet er niet een voordracht van twee kandidaten zijn? Het bestuur meent dat ze bij deze tijdelijke benoeming kan volstaan met één kandidaat.⁹⁷ De ALV gaat akkoord met het ontslag van Boekstal en de tijdelijke benoeming van de 27-jarige Derksen.

Naast winkelhouder is boekhouder-administrateur een belangrijke functie binnen de winkelvereniging. Op de allereerste bestuursvergadering biedt bestuurder Briel, in het dagelijks leven adjudant-onderofficier bij het 8^{ste} Regiment Infanterie, aan de boekhouding te willen verzorgen. Er is blijkbaar geen geschikte sollicitant. Briel zal dan uit het bestuur moeten stappen en ontvangt een bezoldiging van 25 gulden per maand.⁹⁸ Twee jaar later volgt een schimmig spel rond zijn positie en

⁸⁸ Bestuursvergadering Eigen Hulp Arnhem 11-11-1885

⁸⁹ Bestuursvergadering Eigen Hulp Arnhem 16-12-1885

⁹⁰ Artikel 46 van de oprichtingsstatuten uit 1882 bevat een lijstje van zaken waarover de ALV het laatste woord heeft. De benoeming van winkelhouder en boekhouder is er een van. Dit lijstje wordt bij diverse statutenwijzigingen uitgebreid. Vanaf 1886 gaat het ook om het ontslag van deze functionarissen.

⁹¹ ALV Eigen Hulp Arnhem 2-4-1886

⁹² ALV Eigen Hulp Arnhem 30-4-1886

⁹³ ALV Eigen Hulp Arnhem 5-11-1886

⁹⁴ ALV Eigen Hulp Arnhem 29-12-1886

Uiteindelijk wordt de winkelhouder zonder gratificatie ontslagen vanwege een te groot tekort (f 400) in de boeken. Dit tekort moet hij volgens het bestuur maar zien als gratificatie. ALV Eigen Hulp Arnhem 14-4-1886

⁹⁵ Bestuursvergadering Eigen Hulp Arnhem 13-4-1887

⁹⁶ Bestuursvergadering Eigen Hulp Arnhem 8-5-1887

⁹⁷ ALV Eigen Hulp Arnhem 17-5-1887

⁹⁸ ALV Eigen Hulp Arnhem 4-7-1882

het salaris. Het bestuur verzoekt de ALV *een vaste boekhouder (Administrateur) aan te stellen op een salaris van f 500 's jaars + de bepaalde 10% dividend*.⁹⁹ Ondanks deze forse salarisverhoging komt de secretaris een maand later in de bestuursvergadering met de mededeling dat *boekhouder Briel voor zijne betrekking bedankt tot tijd en wijle daarin is voorzien*. Het bestuur beschouwt dit als een signaal dat het geboden salaris te gering is en stelt nu een beloning voor *op gegarandeerd maximum van f 1200*.¹⁰⁰ Briel noemt als reden voor zijn stap de drukte van zijn eigen baan. De beloning voor zijn potentiële opvolger is intussen opgeschroefd naar een salaris van 1000 gulden per jaar, 10% van de winst en huisvesting boven de winkel.¹⁰¹ Er gaat een advertentie uit die maar liefst 154 reacties oplevert. Briel is een van de sollicitanten. Hij blijkt (toevallig?) net met pensioen te zijn. De ALV gaat akkoord met zijn benoeming op de eerder vastgestelde condities.¹⁰²

Vragen over de arbeidsvoorwaarden komen regelmatig terug op de ALV. In de ALV van april 1891 draait het om de verschillen in beloning tussen winkelhouder en boekhouder-administrateur. De reactie van de voorzitter: *Wat de administrateur-boekhouder betreft, zijn werkkring is druk, inspannend en veel omvattend, hij is de spil waar alles om draait, hij is ijverig en nauwgezet, onvermoeid en vol toewijding, eene goede bezoldiging komt hem toe*.¹⁰³

De aanloopperikelen rond de inrichting van een winkelpand, de aanstelling van een geschikte winkelhouder met ondergeschikten en de benoeming van een boekhouder-administrateur zijn na enkele jaren opgelost. *Eigen Hulp* is klaar om zich verder te ontwikkelen. Op welke manier is daarbij de zeggenschap van leden en bestuur geregeld?

Leden en bestuur

De leden krijgen tot 1889 vier keer per jaar de mogelijkheid om een reguliere algemene ledenvergadering te bezoeken. In dat jaar wordt dit teruggebracht naar twee. De vergaderingen met op de agenda de bestuursverkiezing en de vaststelling van de hoogte van het dividend worden het best bezocht. Het aantal leden dat de ledenvergadering bezoekt blijft meestal tussen de tien en twintig, ondanks de vertienvoudiging van het aantal leden in de loop der jaren. Slechts een enkele keer is de opkomst van de leden hoger, meestal bij buitengewone ledenvergaderingen over bijvoorbeeld het ontslag van de winkelhouder.

Wie zijn de leden van deze coöperatie? Een discussie in 1884 over de vergoeding aan dienstboden geeft een indicatie van de sociale klasse waartoe veel leden behoren. Relatief veel leden blijken in de periode tot 1920 een of meer dienstbodes (dienstmeisjes) aan het werk te hebben aan wie zij het doen van boodschappen overlaten. Wanneer een dienstbode de inkopen bij *Eigen Hulp* doet voor het gezin waar zij werkt, ontvangt zij hiervoor zelf 1% dividend. Het ligt dus voor de hand om via die dienstbodes de omzet van de coöperatie te vergroten. Andere winkels geven ook fooien aan de dienstbodes, dus *Eigen Hulp* kan niet achterblijven. De dienstbodes worden door sommige leden min of meer als een noodzakelijk kwaad gezien en er moet met de nodige omzichtigheid gehandeld worden. *De heer van Elten (...) betoogt dat de macht der dienstboden helaas een factor is, waarmede deugdelijk rekening behoort gehouden te worden. (...) Heer Romijn breekt daarop eene lans voor de dames, die in deze zeker het meeste, tenminste meer dan de heren, te lijden hebben van de nukken der dienstboden, die zich in veel gevallen opposant jegens den winkel zullen betoonen en acht het [uitbetalen van dividend aan de dienstbodes] dus zeer in het belang van de zaak*.¹⁰⁴

⁹⁹ Bestuursvergadering Eigen Hulp Arnhem 28-11-1884

¹⁰⁰ Bestuursvergadering Eigen Hulp Arnhem 3-1-1885

¹⁰¹ ALV Eigen Hulp Arnhem 23-2-1885

¹⁰² ALV Eigen Hulp Arnhem 17-4-1885

¹⁰³ ALV Eigen Hulp Arnhem 22-4-1891

¹⁰⁴ Punt 5 ALV Eigen Hulp Arnhem 13-2-1884

In 1923 zijn de tijden veranderd en blijken steeds minder leden zich dienstboden te kunnen permitteren.¹⁰⁵

De beroepen van de leden zijn niet bekend, maar van een belangrijk deel van de bestuursleden wel (officier, hoge ambtenaar, leraar/onderwijzer en gepensioneerden). Zij zijn stuk voor stuk vertegenwoordigers van de leden die als 'heren' worden aangeduid. De bestuursleden zijn in deze periode gemiddeld 44 jaar.¹⁰⁶

De zeggenschap in de coöperatie mag dan omschreven zijn in de statuten en in een huishoudelijk reglement, de praktische invulling hiervan leidt nogal eens tot conflicten. Vaak draait het om de vraag wie het laatste woord heeft: het bestuur of de ALV? Maar ook binnen het bestuur is het niet direct duidelijk hoe de verantwoordelijkheden liggen. Een voorbeeld: de voorzitter neemt in de eerste jaren allerlei taken uit handen van de secretaris, wat de laatste niet echt waardeert.¹⁰⁷

Een tweede voorbeeld betreft het vaststellen van het winkelassortiment. In eerste instantie is dit een gezamenlijke taak van het bestuur. Dat blijkt niet goed te werken. Vervolgens ligt dit bij voorzitter Pieter Prins in samenspraak met de winkelhouder.¹⁰⁸ Kort daarna neemt de ALV een nieuw huishoudelijk reglement aan met daarin de functie commissaris van de maand. Deze commissaris (afwisselend één van de bestuursleden) zal geregeld in de winkel aanwezig zijn om vragen van leden te beantwoorden. Hij is in die maand het eerste aanspreekpunt voor boekhouder en winkelhouder. Voorzitter Prins dreigt op te stappen als duidelijk wordt dat hij zijn bemoeienis met de bestellingen zal moeten opgeven ten gerieve van de commissaris van de maand.¹⁰⁹

Op de eerstvolgende ALV bepleit hij zijn zaak en de andere bestuursleden voelen zich genoodzaakt te reageren. Zij voelen zich behandeld als *lede poppen* door de heer Prins die steeds zichzelf op de voorgrond stelt. Hij behandelt de anderen zonder respect en doet onverantwoorde aankopen die renteloos blijven liggen.¹¹⁰ Verwarring alom. De ALV wenst een oordeel uit te spreken over het oude en het nieuwe reglement, maar het zittende bestuur vindt dat dit niet aan de ALV is. Ondanks de visie van het bestuur besluit de ALV met twintig tegen negen stemmen hiervoor een adviserende commissie in het leven te roepen. Dit conflict krijgt een bijzondere wending als uiteindelijk de afgetreden voorzitter Prins door de ALV wordt herkozen. De overige leden van het bestuur treden om die reden af, want de noodzakelijke voorwaarden om goed samen te werken ontbreken. Zij blijven uiteindelijk hun termijn wel uitdienen.¹¹¹ In de vernieuwde statuten van 1885 zijn meer nauwkeurige afspraken gemaakt over de verdeling van zeggenschap tussen leden en bestuur.¹¹²

¹⁰⁵ Jaarverslag 1923 Eigen Hulp Arnhem *daarbij doen velen door den drang der omstandigheden 't tegenwoordig zonder dienstboden*.

¹⁰⁶ Gegevens omtrent geboortejaar afgeleid uit personendatabase Gelders Archief.

¹⁰⁷ Bestuursvergadering Eigen Hulp Arnhem 26-10-1882 *De secretaris maakt bezwaar dat de administratie hem zonder voorkennis uit handen is genomen door den voorzitter die daarop antwoord zulks alleen met een goed doel en tot bespoediging van zaken is gedaan, waarbij de heer van Elten (PS secretaris) zich nederlegt*.

¹⁰⁸ Bestuursvergadering Eigen Hulp Arnhem 4-10-1882 *Op voorstel van den voorzitter wordt vervolgens overgegaan om een overzicht te maken van de te bestellen hoeveelheid winkelwaren. Hiervan wordt een groot gedeelte behandeld, doch daar zulk een overzicht in tegenwoordigheid van het geheele bestuur dagen werks zouden kosten, wordt op voorstel de president gemachtigd in overleg met den winkelhouder de benodigde quantiteiten in verband met de strekkende gelden te bepalen*.

¹⁰⁹ Bestuursvergadering Eigen Hulp Arnhem 30-4-1883

¹¹⁰ ALV Eigen Hulp Arnhem 17-5-1883 *Zij voelen zich behandeld als lede poppen door de heer Prins die steeds zichzelf op de voorgrond stelde. Hij behandelde de anderen zonder respect en deed onverantwoorde aankopen die renteloos bleven liggen*.

¹¹¹ ALV Eigen Hulp Arnhem 17-5-1883

¹¹² Statuten EH Arnhem 2. 1885

Vanaf 1890 heeft elk bestuurslid (commissaris) zijn eigen portefeuille en is er geen commissaris van de maand meer.

Voor *Eigen Hulp* eindigt de startfase na ongeveer tien jaar. Vanaf die tijd vallen drie bijzondere ontwikkelingen op die hierna aan de orde komen. De eerste is de openstelling voor werklieden die zonder lid te worden wel aanspraak kunnen maken op dividend. De tweede is het liquiditeitsprobleem dat ontstaat door de jaarlijkse dividenduitkering. En tot slot de verhoudingen in de coöperatie.

Arbeiders als klant van Eigen Hulp

In 1891 besluit de ALV een proef van een jaar te starten om arbeiders toe te laten als klant van de winkel. In een advertentie volgt de aankondiging dat *voor werklieden en kleine ambtenaren de gelegenheid wordt opengesteld om zonder lid of aandeelhouder te zijn tegen contante betaling hunne waren in den winkel der vereeniging te koopen, onder genot van gelijk dividend als aan de leden wordt uitbetaald.*¹¹³ Arbeiders zullen niet snel lid worden van *Eigen Hulp* vanwege het karakter van de vereniging en de hoogte van het inleggeld. Ieder lid moet namelijk in het eerste jaar 5 gulden inleggen en in de jaren daarna nog eens vier aandelen van 5 gulden volstorten. Deze 25 gulden is voor hen een enorm hoog bedrag. Deze openstelling biedt hen de mogelijkheid om voordelig aan te kopen.

De proef is succesvol en tot 1906 stijgt het aantal werklieden als klant van 20 tot ruim 400. Omdat slechts een klein aantal lid wordt, acht het bestuur het niet nodig om de ALV voortaan later op de avond te laten beginnen om arbeiders de gelegenheid te geven om na hun werkdag aan te sluiten. *De wenselijkheid hiervan wordt niet ingezien omdat slechts een enkele werkman lid is en dit dus niet van belang is.*¹¹⁴

Eigen Hulp heeft dus vanaf 1893 drie groepen klanten: leden, werklieden die recht hebben op dividend en niet-leden die geen recht hebben op dividend. Al vanaf de oprichting is er omzet door inkopen van niet-leden. Deze kopers zijn niet nader gespecificeerd. Het belang van deze groep daalt aanvankelijk. De groep werklieden die geen lid is van *Eigen Hulp* blijkt vanaf 1883 steeds belangrijker te worden voor de coöperatie. Zonder deze nieuwe kopers zou de omzet van *Eigen Hulp* al vanaf 1898 nauwelijks gestegen zijn. Vanaf 1900 is bijna de helft van de klanten geen lid. Het bedrag dat de werklieden in de winkel besteden ligt op 18% van de totale omzet. De gemiddelde reële omzet van de leden zelf is in 1906 zelfs lager geworden dan die in 1891. Dit kan samenhangen met de vergrijzing binnen de vereniging die in ieder geval waarneembaar is bij de bestuursleden.

Eigen Hulp sluit na de Eerste Wereldoorlog een overeenkomst met de Arnhemse coöperatie *Werkmansbelang* (Zie hoofdstuk 5). De leden van *Eigen Hulp* kunnen brood betrekken van de bakkerij van *Werkmansbelang* en de leden van deze coöperatie kunnen met recht op dividend inkopen doen in de winkels van *Eigen Hulp*. De aankopen van 350 tot 400 leden van *Werkmansbelang* zorgen daarna voor 15 tot 20% van de totale omzet van *Eigen Hulp*. In de grafiek van de reële omzet per lid is de stijging in de jaren twintig aan deze groep te danken. Deze extra afzet blijft van groot belang voor *Eigen Hulp* dat in de jaren dertig te maken krijgt met dalende ledenaantallen en afname van de afzet per lid. Eind jaren dertig verliest *Eigen Hulp* deze klanten omdat *Werkmansbelang* met een eigen winkel begint.

¹¹³ ALV Eigen Hulp Arnhem 22-4-1891

¹¹⁴ ALV Eigen Hulp Arnhem 8-4-1907

Dividend

De hoogte van het dividend is een permanent punt van aandacht voor bestuur en leden. Leden zijn gebaat bij een hoog dividendpercentage. *Eigen Hulp* houdt hier lange tijd aan vast, blijkbaar bang voor de leden: *een jaarlijksch verschijnsel, de kanker van elke coöperatieve vereeniging is, dat waar over een jaar een netto winst gemaakt wordt, zooals in 1890 van f 6000, terwijl een koopman een gedeelte dier winst weder in zijn zaak kan steken tot uitbreiding, bij ons die geheele winst aan de leden moet worden uitbetaald.* Dit betekent dat de coöperatie aan het eind van elk boekjaar een groot bedrag in kas moet hebben om aan de leden uit te keren.¹¹⁵ Probleem is echter dat een groot deel van het kapitaal is vastgelegd in voorraden en dus niet vrij beschikbaar is. In de beginjaren speelt dit liquiditeitsprobleem minder omdat veel leden een deel van het dividend moeten gebruiken voor het volstorten van hun aandelen tot een totaal van 25 gulden. Verkoop tegen lagere prijzen zou kunnen zorgen voor minder winst en de leden zouden meer gespreid over het jaar kunnen profiteren. Deze oplossing is echter strijdig met het beginsel van de marktconforme prijsstelling. Een andere oplossing is het lenen van geld gedurende een beperkt aantal maanden om de dividenduitkering te kunnen doen; daar staan dan wel hogere kosten tegenover. Of een derde mogelijkheid: de leden vrijwillig meer aandelen in de coöperatie laten kopen met het bedrag van het uit te keren dividend. De animo hiervoor blijkt echter niet groot te zijn.¹¹⁶ Bovendien leidt ook dit tot steeds hogere renteverplichtingen. Het gevaar van deze oplossing is dat de coöperatie afhankelijker wordt van enkele grootaandeelhouders die weliswaar geen extra stemrecht hebben, maar wel hun financiële inbreng op enig moment kunnen terugtrekken. In de praktijk financiert *Eigen Hulp* de betalingen van dividend door — tijdelijk — middelen te onttrekken aan het reservefonds en andere reserveringen.¹¹⁷

Het uitkeren van dividend heeft ook een andere dimensie: de tijdshorizon. Wie heeft recht op de nu gemaakte winst en wie profiteert van de toekomstige winst? Elke investering gericht op uitbreiding of verbetering van de coöperatie betekent dat er minder dividend kan worden uitgekeerd.¹¹⁸ Telkens komt dan ook in de jaren met een positief resultaat de vraag terug: extra afschrijven of extra dividend uitkeren? In 1898 kiest *Eigen Hulp* voor extra afschrijvingen vanwege de gunstige financiële toestand.¹¹⁹ Op andere momenten besluit het bestuur ten gunste van dividenduitkeringen, omdat anders de bloei van de vereniging in gevaar komt. In een merkwaardige argumentatie benadrukt de penningmeester in 1903 het verschil *tusschen eene vennootschap en eene Coöp. Vereeniging. Bij de eerste blijft het kapitaal in dezelfde handen; wordt het eene jaar wat veel afgeschreven, geen nood, dat komt dan het volgend jaar ten goede. Bij eenen coöperatie is het anders; wat het eene jaar te weinig wordt uitgekeerd, zou in het volgend, ten deele, aan andere leden ten goede komen. Dat zou onbillijk zijn.*¹²⁰ Opmerkelijk is dat het bestuur hier pleit tegen een verlaging van het dividend; meestal dringen de leden aan op een hoog dividend en trapt het bestuur op de rem. Verder stelt de penningmeester het belang van de huidige leden wel erg absoluut op de voorgrond.

Het bepalen van het recht op dividend blijkt knap ingewikkeld. *Eigen Hulp* kiest ervoor om de totale aankopen van een lid, ongeacht in welke afdeling deze worden gedaan, als uitgangspunt te nemen. Het gaat dan om het bewaren van alle kassabonnen of aantekeningen in het winkelboekje. Ieder lid

¹¹⁵ ALV Eigen Hulp Arnhem 15-6-1891

¹¹⁶ Jaarverslag Eigen Hulp Arnhem 1889 p. 6

¹¹⁷ ALV Eigen Hulp Arnhem 26-10-1894

¹¹⁸ Jaarverslag Eigen Hulp Arnhem 1889 p. 6. In dit jaar is er een winkel aangekocht en moeten er kosten gemaakt worden voor inrichting en verhuizing.

¹¹⁹ Jaarverslag Eigen Hulp Arnhem 1898 p. 2-3

¹²⁰ ALV Eigen Hulp Arnhem 9-4-1903

krijgt een dividenduitkering als percentage van zijn bestedingen. Besteedt een lid veel dan krijgt hij een hoge uitkering. Dit principe leidt tot scheve gezichten bij *Eigen Hulp*. In 1898 wordt de brandstoffenafdeling D ondergebracht in een aparte coöperatie omdat ze *drukt op het dividend, althans wat betreft de leden, die niet van de afdeling gebruik maken*.¹²¹ Tot dan toe draagt afdeling D nauwelijks bij aan de winst en zorgt met een negatief resultaat zelfs voor minder totale winst. Tegelijkertijd krijgen de steenkoolverbruikers een groter deel van het totale dividend, omdat ze door de steenkoolaankopen wel meer besteed hebben bij de coöperatie. De leden die geen steenkool afnemen, voelen zich op twee manieren benadeeld: er is minder winst te verdelen en ze krijgen er een kleiner deel van. De achterliggende vraag is hoe om te gaan met een ongelijke positie van de diverse groepen leden.

In 1920 houdt de zelfstandige brandstoffencoöperatie op te bestaan: er zijn te weinig leden voor een zelfstandige exploitatie. Nu het aantal leden bij de winkelvereniging groot genoeg is om de exploitatie zelf ter hand te nemen en er ook opslagmogelijkheid is, durft ze dit weer in eigen beheer te doen.¹²²

Leden, bestuur en personeel

De statutenwijziging van 1885 betekent niet het einde van de competentiestrijd tussen leden, bestuur en personeel. Voor de aansturing van het personeel is winkelhouder Derksen formeel de belangrijkste figuur, maar in de praktijk speelt administrateur-boekhouder Briel een dominante rol, mede omdat hij tot dezelfde sociale klasse behoort en daardoor vertrouwenspersoon is van het bestuur. Bij problemen met personeelsleden wordt vaak Briel genoemd als rapporteur of als degene die zelf problemen heeft met een personeelslid.¹²³ Een lid laat zich in 1895 als volgt kritisch uit over de gang van zaken in het bestuur en de macht van Briel. *Hij [Ten Benzel] meent dat het zeer goed is, als de vergadering niet altijd zo meegaande is met het Bestuur, als zij niet altijd zoete broodjes bakt. Hij draagt er dus roem op eens een wanklank te doen hooren. De vergadering vindt gewoonlijk goed al wat het Bestuur doet en het Bestuur doet in den regel wat de Administrateur wil. Hij vindt het niet verkeerd, als aan al die meegaandheid eens een einde komt*.¹²⁴ De voorzitter stelt dat zo'n houding niet in het belang van de vereniging kan zijn. In de jaren daarna blijft Ten Benzel een luis in de pels van het bestuur.

In 1906 is winkelhouder Derksen onderwerp van gesprek in bestuur en ALV. Hij blijkt zijn werk niet aan te kunnen.¹²⁵ Kan hij de groei van het bedrijf niet aan? Steunt het bestuur hem wel genoeg in conflicten met bedienden? Moeten de bedienden niet meer betaald krijgen om meer hart voor de zaak te krijgen?¹²⁶ Het bestuur overweegt Derksen te ontslaan, maar de ALV heeft haar eigen visie op deze kwestie.¹²⁷ Sommige leden opperen dat het probleem niet bij de winkelhouder maar bij de

¹²¹ ALV Eigen Hulp Arnhem 7-4-1898

¹²² ALV Eigen Hulp Arnhem brandstoffen 25-6-1920. In de jaarverslagen daarna komt de brandstoffenafdeling niet meer ter sprake.

¹²³ Jaarverslag Eigen Hulp Arnhem 1897 p. 23-24 Zowel een klerk loopt weg (onenigheid met Administrateur-boekhouder) als een loopknecht wordt ontslagen (onzorgvuldig met kwitanties).

¹²⁴ De voorzitter geeft in zijn reactie op de spreker: *(hij) beroemt er zich zelfs op, dat hij een wanklank heeft doen hooren, hij schijnt dus genot te hebben in wanklanken en dat kan niet in het belang der Vereeniging zijn*. ALV Eigen Hulp Arnhem 5-4-1895. In een discussie in december stelt hetzelfde lid: *maar 't is weer de oude quaestie: het Bestuur is veel, de Vergadering is niets*. ALV Eigen Hulp Arnhem 13-12-1895

¹²⁵ ALV Eigen Hulp Arnhem 6-4-1906

¹²⁶ ALV Eigen Hulp Arnhem 24-10-1906

¹²⁷ ALV Eigen Hulp Arnhem 10-12-1909 Een lid: *Spreker zegt dat het hem abnormaal voorkomt dat het ontslag van een der beambten der Vereeniging moet worden gegeven door de algm. verg. in plaats van door het*

administrateur-boekhouder ligt, die de winkelhouder onjuist behandelt.¹²⁸ De benoeming van een nieuwe winkelhouder zou niets oplossen. Een van de bedienden over winkelhouder Derksen en administrateur-boekhouder Briel: *Derksen is onbekwaam geworden door de Vereeniging. Briel is een pluimstrijker voor zijn meerderen en een tiran voor zijn minderen, het bestuur kijkt door de oogen van Briel.*¹²⁹ In 1909 besluit het bestuur Derksen te ontslaan en hem een jaarlijkse toelage toe te kennen van 200 gulden, zolang de kas van de vereniging dit toelaat. Ook op andere manieren wil het bestuur Derksen ondersteunen om hem aan werk en inkomen te helpen.¹³⁰ De winkelhouder in een lagere positie zetten is onwenselijk gezien de verhoudingen in de winkel.

De nieuwe winkelhouder wordt J.J. Nicaise (37 jaar), ook hij is tot dan toe eerste bediende. Zijn benoeming gaat gepaard met onderlinge strijd tussen het bestuur en de ALV over de zeggenschap in personele kwesties. In de benoemingsvoorwaarden staat dat er een automatische jaarlijkse loonsverhoging is. Maar kan het bestuur dit wel alleen beslissen? Volgens de ALV kan het bestuur alleen een verhoging toekennen die gebaseerd is op geleverde prestaties. Steeds sluimert de vraag wie beslist over de benoeming en de arbeidsvoorwaarden van het personeel. Een verenigingslid stelt: *Zonder eenig wantrouwen tegenover het bestuur te kennen te willen geven acht hij het lot van meerbetaalde beambten veiliger in handen der algem. verg.* Het bestuur reageert dat zij verantwoordelijk is voor het gevoerde beheer en daarbij zelf de ambtenaren moet kunnen kiezen. Een voorstel op dit punt van het bestuur haalt net geen benodigde twee derde meerderheid (negen tegen vijf).¹³¹

In 1913 zoekt het bestuur een vervanger voor de heer Briel, die (eindelijk) met pensioen gaat. Het bestuur wacht tevergeefs op een initiatief van de ALV voor een afscheidscadeau. Op een volgende ALV komt dit opnieuw aan de orde en *wordt besloten den heer Briel namens de leden een anker [ongeveer 35 liter] Bordeaux wijn aan te bieden daar hij op medisch advies dagelijks een glas wijn moet gebruiken.*¹³²

Op de advertentie voor een opvolger komen 148 reacties binnen en het bestuur komt met een voordracht van twee personen: de heer P.F. Kramer van *Eigen Hulp* in Breda en de boekhouder van *Werkmansbelang* in Arnhem. Kramer wordt benoemd.

Al snel blijkt dat het niet botert tussen de nieuwe boekhouder en winkelhouder Nicaise. Dat valt ook de leden op en zij vragen zich af of het bestuur Kramer wel goed aanstuurt.¹³³ In 1916 heeft de voorzitter hem aangeraden *om te zien naar een andere betrekking daar (...) de leiding der zaak zijn krachten en intellect te boven gingen.* Kramer zoekt daarna zijn heil bij H.W.F. Struben, jurist en lid dat zich geregeld laat horen binnen de ALV. In de ogen van het bestuur heeft dit geleid *tot een machtsstrijd en een onhoudbare situatie. Dat heeft demoraliseerend gewerkt, 't vertrouwen geschaadt, de goede verstandhouding tusschen de Adm. Boekhouder en het Bestuur verbroken. Hierdoor was te meer de aandacht gevallen op z'n weinige activiteit, slechte controle op 't geen magazijn in- en uitgaat, gemis aan prestige op z'n inferieuren, zoodat 't kon gebeuren, dat de winkelbedienden, zelfs de chef van winkel A pruimend, spuwend en rookend achter de toonbank de klanten bedienden, wat 't Bestuur zelf ten slotte heeft moeten verbieden.* Bovendien bezat hij te weinig administratieve kennis zodat hij geregeld de heer Briel moest raadplegen. *De Commissaris van*

Bestuur, aangezien het Bestuur alleen kan beoordeelen hoe het gedrag en de houding van een beampte is, en wel omdat vrijwel alles wat daaromtrent voorvalt in de eigen ménage van de vereeniging plaats heeft.

¹²⁸ ALV Eigen Hulp Arnhem 10-12-1909

¹²⁹ ALV Eigen Hulp Arnhem 21-12-1909

¹³⁰ ALV Eigen Hulp Arnhem 21-12-1909

¹³¹ ALV Eigen Hulp Arnhem 14-10-1910

¹³² ALV Eigen Hulp Arnhem 20-10-1913

¹³³ ALV Eigen Hulp Arnhem 29-12-1916

Inkoop moest veel te veel ingrijpen; daarom is hij voor den administrateur-boekhouder 'n lastig heer, die onschadelijk moest worden gemaakt en buiten 't Bestuur gebannen. Wanneer Kramer het nog niet gepresenteerde jaarverslag over 1916 doorspeelt aan het kritische lid Struben, is de maat vol en hij krijgt ontslag.¹³⁴

Het bestuur stelt in 1917 voor om ook winkelhouder Nicaise te ontslaan. Er is een *reeks van onophoudelijke klachten over de slordigheid in de uitvoering der bestellingen, herhaaldelijke fouten in de boekjes, onzindelijkheid in den winkel, pruimend en spuwend, evenals z'n ondergeschikten, achter de toonbank de klanten bedienend, enz. enz.* Bovendien heeft de winkelhouder het bestuur afgeluisterd. De voorzitter geeft aan dat hij altijd al sterk twijfelde aan de capaciteiten van Nicaise en dat het onder toezicht van Briel misschien wel goed was blijven gaan. Nu onder Kramer zeker niet. De ALV besluit hem met 38 stemmen voor en 10 stemmen tegen te ontslaan.¹³⁵

Tussen 1915 en 1917 is er veel onenigheid op de ALV onder andere over de bevoegdheden bij de aanstellingen van sleutelfunctionarissen in de coöperatie. De Algemene Vergadering probeert haar positie ten opzichte van het bestuur te versterken. Artikel 46 van de statuten geeft aan in welke zaken ze hoe dan ook het laatste woord heeft. Dit lijstje wordt in de opeenvolgende statuten steeds verder uitgebreid.¹³⁶ Daarnaast zijn er discussies over het democratische karakter. Het bestuur zou alleen eigen kandidaten voor bestuursfuncties naar voren schuiven en de zittende bestuursleden zouden willige werktuigen in handen van de voorzitter zijn. In contrast met deze klachten over zeggenschap staan diverse mislukte pogingen van het bestuur om de betrokkenheid van de leden te versterken.¹³⁷

In 1916 escaleert een en ander doordat de ALV de jaarstukken niet goedkeurt. De discussie spitst zich toe op de rol van het bestuur en de (on)bekwaamheid van de heer Kramer. Struben laat allerlei gegevens naar de pers lekken en probeert leden te mobiliseren tegen het bestuur.¹³⁸

¹³⁴ ALV Eigen Hulp Arnhem 10-5-1917

¹³⁵ ALV Eigen Hulp Arnhem 30-5-1917. Een oordeel van een nieuw bestuurslid, jarenlang bestuurder van Eigen Hulp Haarlem: *... hoe de zaken hier gedreven werden, heb ik mij verwonderd, dat de zaak nog bestaat. Met dit Hoofdpersoneel kan 't niet goed gaan. Wordt 't door de Vergadering gehandhaafd, dan ga ik heen. Ik neem met dit personeel de verantwoording van Bestuurder niet langer op me.*

¹³⁶ Statuten EH Arnhem 1. 1882

Artikel 46. De algemeene vergadering heeft de eindbeslissing omtrent alle aangelegenheden der vereeniging. Tot hare uitsluitende bevoegdheid behooren de besluiten:

1. omtrent klagten over het bestuur;
2. omtrent klagten over het beheer, in beroep van de voorafgaande beslissing van het bestuur;
3. omtrent wijziging der statuten;
4. omtrent blijvende belegging van gelden der vereeniging buiten de winkelnering;
5. omtrent het aangaan van leeningen boven het bedrag van twintig procent van het gestorte kapitaal (1890: boven de f 5000; in 1923: f 30.000 hoewel er in art. 44 nog f 5000 staat; in 1926 te regelen in HR);
6. omtrent de vaststellingen der door den boekhouder en den winkelhouder te genieten belooning en te stellen cauties;

7. omtrent ontbinding der vereeniging

Statuten EH Arnhem 2. 1885 Toevoeging in 1885:

7. omtrent het goedkeuren van al de in het huishoudelijk reglement te maken veranderingen (7 wordt 8)

Stat. Eigen Hulp 3 1886 Toevoeging in 1886:

9. omtrent de benoeming van eenen administrateur-boekhouder en van eenen winkelhouder;
10. omtrent het verleenen van ontslag aan den administrateur-boekhouder, en aan den winkelhouder.

¹³⁷ ALV Eigen Hulp Arnhem 22-10-1915

¹³⁸ Arnhemsche Courant 19-12-1916 p.4 Hij blijkt overigens zelf zakelijke belangen te hebben in de verkoop van een pand aan *Eigen Hulp*.



De zaak eindigt met het opstellen van nieuwe statuten en een huishoudelijk reglement, ontslag van de administrateur-boekhouder en roying van het betreffende lid.¹³⁹

Na deze onrustige periode zijn bestuur en ALV het eens over aanpassing van de statuten. Kenmerkend is de beperking van het aantal zaken waarbij de ALV het laatste woord heeft. De volgende formulering regelt de zeggenschap van de ALV: *In alle gevallen waarin de statuten niet voorzien, beslist de algemeene vergadering.* De benoeming en het ontslag van alle personeelsleden (*bedrijfsleider en personeel*) is voortaan voorbehouden aan het bestuur. Het Huishoudelijk Reglement moet overigens wel nog steeds door de ALV worden goedgekeurd. In de nieuwe statuten is de functie van administrateur-boekhouder vervangen door die van bedrijfsleider. Hij krijgt de zakelijke leiding van de coöperatie en is verantwoordelijk voor de dagelijks gang van zaken in de winkel. Hij maakt geen deel uit van het bestuur, maar is daaraan wel verantwoording verschuldigd.¹⁴⁰

De coöperatieve wereld

NCB en HAKA

Hoewel de landelijke vereniging *Eigen Hulp* de Nederlandse Coöperatieve Bond opzet, voelt de winkelvereniging in Arnhem weinig voor aansluiting bij de NCB. De voorzitter stelt in 1889: *Alleen in uiterste noodzakelijkheid.* De grootste angst betreft het verlies van vrijheid. Wel vraagt hij op voorhand groen licht als het toch nodig blijkt. Nog in datzelfde jaar vindt de aansluiting opmerkelijk genoeg plaats.¹⁴¹ In 1890 heeft de voorzitter ernstige bedenkingen bij de voorgestelde nieuwe statuten van de Bondsraad van de NCB. Het voorstel is *zeer af te keuren, dat de blijken draagt van een zucht naar centralisatie, die de zelfstandigheid der winkelvereenigingen te niet zou doen.* Ook het oordeel over de *Handelskamer (HAKA)* is op dat moment zeker niet positief, met name op het punt van prijzen en kwaliteit.¹⁴² Een jaar later geeft de voorzitter aan dat de winkelvereniging nog niet alle

¹³⁹ ALV Eigen Hulp Arnhem 7 vergaderingen tussen 20-4-1916 en 17-7-1917

¹⁴⁰ Statuten EH Arnhem 8. 1917

Artikel 30. Het (PS bestuur) draagt de administratie der vereeniging en het geheele beheer op aan een bedrijfsleider, met aan hem ondergeschikt kantoor- en winkelpersoneel.

Statuten EH Arnhem 9. 1920: "Het draagt onder zijn verantwoordelijkheid het beheer en de administratie op aan een bedrijfsleider met aan hem ondergeschikt kantoor- en winkelpersoneel. Het toezicht op het bestuur wordt in hoogste ressort uitgeoefend door de algemeene vergadering.

Artikel 31. De bedrijfsleider en het personeel worden benoemd, geschorst of ontslagen door het bestuur. Zij zijn verplicht tot het storten van eene zakelijke zekerheidstelling, ten genoegen van het bestuur.

¹⁴¹ ALV Eigen Hulp Arnhem 5-4-1889

¹⁴² Bestuursvergadering Eigen Hulp Arnhem 25-4-1890 *Over de belangen der leden van den Handelskamer valt thans niets te beslissen, hoewel na belangrijke discussiën veel licht is gevallen op het gebrekkige van den bestaande toestand; tot welke verandering echter geen voorstellen thans kunnen worden gedaan. Wel verzocht*

goederen via de *HAKA* aanschaft. De verwachting is dat dit meer en meer zal gebeuren, zeker wanneer de *HAKA* zelf de goederen uit eerste hand weet te betrekken.¹⁴³ In deze periode is de *HAKA* vooral actief als bemiddelaar voor de coöperaties om geschikte aanbieders van producten te vinden. In 1914 bekoelt de liefde voor (de *Handelskamer* van) de *NCB* sterk. Als gevolg van de Eerste Wereldoorlog is het opnemen van geld en het verlenen van kredieten moeilijk. Het is daardoor lastig om de voorraden op peil te houden, zeker wanneer de eigen inkomsten uit de omzet teruglopen. *Eigen Hulp* verkoopt door de oorlogssituatie vooral veel minder luxere producten.¹⁴⁴ De *Handelskamer* wil niet op krediet aan *Eigen Hulp* Arnhem leveren. Ook dringt de *HAKA* er bij andere leveranciers op aan dit niet te doen. Dit zet kwaad bloed en *Eigen Hulp* bedankt voor het lidmaatschap van de *NCB*. De beslissing lid te worden van de inmiddels verzelfstandigde *Handelskamer* wordt aangehouden.¹⁴⁵

In april 1915 wordt er nog steeds niets afgenomen van de *Handelskamer*.¹⁴⁶ In de jaren koopt *E.H. Arnhem* weer meer bij de *HAKA*, maar om prijsregulerend in Arnhem op te kunnen treden zal *Eigen Hulp* in het groot tegen lage prijzen moeten blijven inkopen. Dit betekent dat ze over voldoende financiële middelen moet beschikken. Dit blijft ook direct na de Eerste Wereldoorlog lastig omdat in de handel meestal niet meer op krediet geleverd wordt. *Eigen Hulp* zou bij *HAKA* kunnen aankloppen, want die heeft de mogelijkheid om regeringskrediet op te nemen en door te spelen aan *Eigen Hulp*, maar *onder voor de administratie zulke lastige en bindende voorwaarden, dat we er bijna als Vereeniging onze zelfstandigheid zouden inboeten*.¹⁴⁷ Ook in 1925 blijkt *Eigen Hulp* alleen bij *HAKA* te kopen als deze prijsconcurrerend is met de reguliere groothandel.¹⁴⁸ Kortom, *Eigen Hulp* hecht sterk aan autonomie en moet weinig hebben van een groothandelsorganisatie die de vrijheid beknot.

Behalve als groothandelsorganisatie is *HAKA* ook belangrijk als dienstverlener voor de lokale coöperaties. Zo is er een afdeling die accountantscontroles uitvoert. *Eigen Hulp* maakt vanaf 1918 gebruik van deze dienst. Deze *HAKA*-controle komt dan bovenop de controle door de leden van de interne verificatiecommissie. De leden van de verificatiecommissie zaaien in 1925 twijfel over de onafhankelijkheid van de *HAKA*-controle. Uiteindelijk kent de ALV 225 gulden toe aan de verificatiecommissie om een eigen accountant in de arm te nemen.¹⁴⁹ Voor die tijd hebben de leden van deze commissie meermaals aangegeven dat ze over te weinig deskundigheid beschikken om een toereikend oordeel te vellen.¹⁵⁰

In de ALV van januari 1926, bezocht door 104 leden, is de accountant van de *HAKA* aanwezig. Enkele leden stellen de vraag of de *HAKA*-accountant nu werk doet ten dienste van het bestuur en de relatie met de *HAKA* centraal heeft staan of werkt ten dienste van de vereniging. Hij ontkent dat het zeker stellen van een openstaand krediet van 10.000 gulden aan *Eigen Hulp* de reden is van deze controle. Sommige leden blijven twijfelen aan de onafhankelijkheid van de *HAKA*-accountant en vrezen dat hij voornamelijk de belangen van het bestuur behartigt. Zij vragen zich ook af of de zeer globale controle over dat jaar (twee dagen werk) door de *HAKA*-accountant afdoende is. De verificatiecommissie met de ingehuurde accountant is al veel langer bezig en is nog steeds niet klaar. De commissie heeft het

de voorzitter, dat ter dege en zeer ernstig wordt gewezen op de hogere prijzen van handelskamer dan van derden en op dikwijls inkomende mindere kwaliteit, de ondervonden uitslagen flink te releveren.

¹⁴³ ALV *Eigen Hulp* Arnhem 22-4-1891

¹⁴⁴ Jaarverslag *Eigen Hulp* Arnhem 1914 p. 1

¹⁴⁵ ALV *Eigen Hulp* Arnhem 19-10-1914

¹⁴⁶ ALV *Eigen Hulp* Arnhem 9-4-1915

¹⁴⁷ ALV *Eigen Hulp* Arnhem 2-10-1920

¹⁴⁸ ALV *Eigen Hulp* Arnhem 30-1-1925

¹⁴⁹ ALV *Eigen Hulp* Arnhem 25-6-1925

¹⁵⁰ ALV *Eigen Hulp* Arnhem 30-10-1903 en 20-4-1916

bestuur tevergeefs gevraagd om inzage in het HAKA-accountantsrapport. Volgens het bestuur zou de inzage hiervan een onbevangen blik op de jaarstukken onmogelijk maken.¹⁵¹ Vanaf 1926 – na deze moeizame goedkeuring van de financiële stukken – benoemt de ALV voortaan een accountant op voordracht van een drietal door het bestuur voorgedragen kandidaten. De regels hieromtrent worden uitgebreid beschreven in de statuten.¹⁵²

Het coöperatieve gevoel

Vanaf de oprichting profileert *Eigen Hulp* zich nadrukkelijk als coöperatie met een materieel (stoffelijk) doel. Dit blijkt ook uit de aangepaste statuten van 1917 waarbij de vermelding van ‘stoffelijke belangen’ bij doel en middelen direct opvalt. Dit is een indicatie dat deze vereniging geen immateriële of ideologisch getinte bedoeling heeft.¹⁵³ De neutraliteit wordt gekoesterd. Dat blijkt bijvoorbeeld in 1900 als het bestuur weigert een financiële ondersteuning te geven aan een humanitaire hulpactie voor de slachtoffers van de oorlog in Transvaal in 1900. *Eigen Hulp* is geen filantropische instelling, aldus een van de leden.¹⁵⁴

Door die eenzijdige materiële oriëntatie, verbaast het niet dat het bestuur in 1917 aangeeft geen hoge dunk te hebben van de betrokkenheid van de leden bij het coöperatieve gedachtengoed: *Het beginsel der Coöperatie zit bij 't meerendeel aan de oppervlakte*.¹⁵⁵ Het bestuur wil door mee te doen aan de gezamenlijke propaganda-activiteiten van verbruikskoöperaties dit coöperatieve gevoel wat meer op de voorgrond krijgen.¹⁵⁶

Een bestuurder heeft twee jaar daarvoor al gesteld dat de binding van de leden aan de coöperatie zeer zwak is en dat zij geen enkele actie ondernemen om de coöperatie te versterken. *De snoer, die velen aan de Vereeniging bindt, is 'n verkoolden draad naaigaren gelijk*.¹⁵⁷ Naast de slecht bezochte ledenvergaderingen zijn er geen andere activiteiten voor de leden. De band met de winkel lijkt alleen

¹⁵¹ ALV Eigen Hulp Arnhem 29-1-1926

¹⁵² Jaarverslag Eigen Hulp Arnhem 1926 p. 4.

Statuten EH Arnhem 11. 1926 Art. 33. De boekhouding staat onder controle van een bezoldigden accountant. Hij wordt benoemd en ontslagen door de algemeene vergadering. Hij brengt een rapport uit, dat aan de leden in het jaarverslag wordt bekendgemaakt. Zijn bezoldiging wordt door de algemeene vergadering vastgesteld. Voor de benoeming wordt door het bestuur een aanbeveling opgemaakt van ten minste 3 accountants. (...). Deze stukken (balans en winst-en-verliesrekening) worden, met de bijbehorende bescheiden en gegevens, zoo spoedig mogelijk in handen gesteld van een commissie tot het nazien van de rekening en verantwoording. Deze commissie van 3 leden, met 3 plaatsvervangende leden, wordt door de algemeene vergadering benoemd, telkens voor één jaar. Zij brengt verslag uit omtrent haar onderzoek in de eerstvolgende jaarvergadering. (...) Art. 34. Het bestuur is verplicht aan de commissie, bedoeld in het vorige artikel, en aan de algemeene vergadering alle inlichtingen te verstrekken, die naar aanleiding van de rekening en verantwoording worden verlangd. Tevens is het bestuur verplicht, desgewenscht de kas en de waarden te vertoonen en inzage van de boeken en bescheiden der vereeniging te geven. De rekening en verantwoording wordt door het bestuur binnen een maand na goedkeuring door de algemeene vergadering nedergelegd ten kantore van het Handelsregister van het ressort.

¹⁵³ Artikel 2. wordt dan: Zij heeft ten doel de stoffelijke belangen van hare leden te bevorderen, door hun tegen betaling levensbenodigdheden van goede hoedanigheid te verschaffen Statuten EH Arnhem 8. 1917. In Statuten EH Arnhem 9. 1920 wordt in art. 2 “hun” vervangen door “hen” (in Statuten EH Arnhem 10. 1923 weer hun) en art. 3 uitgebreid met “en zoo mogelijk die ver- en gebruiksartikelen zelf te doen vervaardigen of te bewerken in eigen fabrieken of werkplaatsen.” Verder “zulks” invoegen voor “toelaten”.

¹⁵⁴ ALV Eigen Hulp Arnhem 6-4-1900 Een lid tekent bezwaar aan tegen een zending van goederen naar de slachtoffers van de oorlog in Transvaal. Filantropie ziet hij niet als taak van EH. Hoewel het bestuur geen toestemming heeft gegeven, beschouwt voorzitter deze actie als een ‘nationale’ daad.

¹⁵⁵ ALV Eigen Hulp Arnhem 22-10-1912 en 17-7-1917

¹⁵⁶ ALV Eigen Hulp Arnhem 1-10-1919. Zoals de organisatie van een bijeenkomst in Musis Sacrum in 1919. Deze bijeenkomst gaat uiteindelijk niet door omdat (volgens ALV Eigen Hulp Arnhem 9-4-1920) De Vooruitgang geen spreker had kunnen organiseren.

¹⁵⁷ ALV Eigen Hulp Arnhem 17-7-1917

financieel van aard (aantrekkelijke producten tegen goede prijzen). Ook jaren later stelt de voorzitter dat er geen behoefte is aan activiteiten voor de leden zoals het opvoeren van een revue. *Dit zou bij onze leden echter op een fiasco uitloopen, gezien de groote verscheidenheid van leden die wij hebben.*¹⁵⁸

Wel organiseert *Eigen Hulp* vanaf 1936, net als andere coöperaties, excursies naar de HAKA in Rotterdam en de productiebedrijven in Jutphaas. In tegenstelling tot veel andere winkelverenigingen gaat *Eigen Hulp Arnhem* hier niet met bussen, maar met auto's van de leden naartoe. Ook dit is weer een indicatie dat haar leden in de betere kringen moeten worden gezocht. Aan deze tochten wordt vaak een culturele of andere toeristische bestemming gekoppeld.¹⁵⁹ De HAKA wil met deze excursies de eigen producten promoten. Dat is zeker nodig bij *Eigen Hulp* want de leden geven overwegend de voorkeur aan andere producten dan dit 'huismerk'.¹⁶⁰

Aan het eind van de Eerste Wereldoorlog is er voor het eerst een verschuiving te zien van reclame gericht op de eigen winkel naar de versterking van de coöperatieve beweging als geheel. In het jaarverslag van 1917 zijn *De tien geboden voor den Coöperator* opgenomen. Hiermee geeft het bestuur een duidelijk signaal af wat zij onder een coöperatie verstaat en wat zij van de leden verwacht.

Kadertekst De tien geboden voor den Coöperator. Jaarverslag 1917

1. Koop nooit elders, hetgeen gij in Uw eigen winkel bekomen kunt.
2. Reken nooit op hooge dividenden, doch herinner U steeds, dat het hoofddoel van de Coöperatie is U goede waren te verschaffen tegen redelijken prijs.
3. Heb het volle vertrouwen in Uw Coöperatieve Organisaties.
4. Beijver U om naar de mate Uwer krachten den bloei van Uwe Coöperatie te bevorderen, alsof zij geheel Uw eigen zaak ware; want hoe rijker de Coöperatie is des te meer nut zal zij voor U stichten.
5. Benadeel nooit de belangen van Uwe Vereeniging: zij houdt Uwe belangen steeds in het oog en wenscht te coöpereren voor het geluk en de onafhankelijkheid der leden.
6. Woon geregeld de Vergaderingen bij, waarin het lief en leed van de Vereeniging besproken wordt. Zorg ervoor, dat gij en Uwe vrienden steeds meer inzicht krijgen in de weldaden der Coöperatie, welke ten doel heeft het algemeen welzijn te bevorderen.
7. Verzet U er tegen, dat de beginselen der Coöperatie, opgenomen in haar program, worden omgezet in kapitalistische beginselen.
8. Beijver U Uwe Vereeniging meer en meer uit te breiden, zij moet zich niet alleen bepalen tot den verkoop van verbruiksartikelen, doch moet in alle behoeften van hare leden voorzien.
9. Zorg, dat Uwe Vereeniging een trouw lid is van den Coöperatieven Bond, want deze zal haar duurzaamheid en kracht geven.
10. Wek Uwe vrienden en kennissen op om zich inde Coöperatie te vereenigen en overtuig hen, dat zij hunne koopkracht moeten samentrekken, willen zij hun toestand verbeteren.

Ook vijf jaar later in 1922 doet de voorzitter een krachtig beroep op de leden: *Niet alleen te zorgen voor uw geldelijk voordeel, maar, en dat is in mijn oog nog van oneindig grooter waarde, ook van zedelijke beteekenis en bedoeling van E.H. Gemeenschappelijke belangen brengen gemeenschapsgevoel mee, en dat is iets, wat wij tegenwoordig, nu er zooveel is, dat de mensen verdeelt, meer dan ooit nodig hebben.*¹⁶¹ Dezelfde argumentatie hanteert het bestuur in 1925 bij de

¹⁵⁸ ALV Eigen Hulp Arnhem 30-1-1940

¹⁵⁹ Jaarverslag Eigen Hulp Arnhem 1936 p. 3, 1937 p. 2 en ALV Eigen Hulp Arnhem 28-6-1938 en 31-3-1937

¹⁶⁰ Na het vertrek van de leden van Werkmansbelang als klant neemt de vraag naar HAKA-artikelen af.

¹⁶¹ ALV Eigen Hulp Arnhem 30-10-1922

bespreking van de vraag of de landelijke lijn gevolgd moet worden bij het niet centraal stellen van de hoogte van het dividend. *Goede Coöperatoren zijn er immer op uit hun Vereeniging te sterken. Zij, die zich daarom wegens 't gering dividend-cijfer van de ledenlijst lieten schrappen, hebben getoond van 't coöperatief beginsel, dat samenwerken beoogt, weinig te zijn doordrongen.*¹⁶²

Al die jaren komt het met de plannen om de propaganda krachtig aan te pakken niet verder dan het idee om een propagandiste aan te stellen. Het zou een vrouw moeten zijn die voldoet aan niet geringe eisen, maar het gebeurt niet. De propaganda bestaat uiteindelijk in 1930 uit het verspreiden van een serie van vijf vlugschriftjes onder niet-leden.¹⁶³ De voorzitter verdedigt het spaarzame gebruik van dit propagandamateriaal van de Centrale Bond met het argument dat toon en inhoud niet bij *Eigen Hulp* passen.¹⁶⁴

Binnen *Eigen Hulp* is er permanent sprake van een tweedeling tussen een grote groep voorstanders van de meer bedrijfsmatige benadering enerzijds en een kleine groep leden die kiezen voor de ideële benadering anderzijds. Dit blijkt onder meer in een discussie in 1929 over de positie van HAKA-artikelen tegenover particuliere merken en bij de discussies over (centrale) propaganda. De heer Niermeier, een van de leden die het bestuur aanspoort tot meer coöperatieve actie, stelt het als volgt: *De kwestie, waar het hier om gaat, is dat het ons ontbreekt aan coöperatieve opvoeding. Wij moeten de leden in die richting opvoeden en het ethisch doel voor ogen houden. Ik heb daar telkens op gehamerd. De leden komen hier alleen maar eens om bij de verkiezing te helpen en dan verdwijnen zij. Dit vind ik een groote onbeleefdheid tegenover het Bestuur. Het gewichtigste gedeelte laat hen koud.*¹⁶⁵

De autonomie van *Eigen Hulp* weegt voor de meeste leden en het bestuur zwaar. Cruciaal om dit vast te houden zijn het behoud van het marktaandeel en de financiële gezondheid. *Eigen Hulp* probeert haar marktaandeel steeds te vergroten, maar de concurrenten zitten niet stil, vooral het grootwinkelbedrijf niet. Een van de leden stuurt in 1922 het bestuur een brief waarin hij stelt dat *firma De Gruyter c.s. (...) sterk met reclameartikelen werken, er geen loopknechts op na houden, zich van goedkoop personeel laten bedienen, bijna geen administratie hebben, wijl alles over de toonbank gaat en tenslotte in tegenstelling met Eigen Hulp met groote bedrijfskapitalen werken.*¹⁶⁶

Dit besef van de concurrentie groeit in de jaren twintig en dertig. Tijdens de ALV van 1937 merkt iemand op: *Ik loop wel eens langs verschillende winkels en zie dan hoe groote maatschappijen met fraaie winkelpuien publiek trekken. Zou het niet mogelijk zijn, dat ook Eigen Hulp eens uit een bepaald potje bijv. het aanzien van de winkels door nieuwe puien verfraaide, om daarmee de zaak wat attractiever te maken.* De voorzitter meent dat de winkels er aantrekkelijk genoeg uitzien en dat men hiermee geen leden moet werven. Nieuwe leden *moeten komen als aanhangers van de coöperatieve gedachte.*¹⁶⁷ Dit raakt aan het kernthema in de concurrentiestrijd: meegaan met (prijs)concurrentie of juist de eigenheid blijven benadrukken.

Na de oorlog blijkt al snel dat *Eigen Hulp* het zelfstandig niet gaat redden. Ze sluit zich in 1950 aan bij de fusiecoöperatie van *Werkmansbelang* en *De Vooruitgang*. Hiermee komt een einde aan het bestaan van *Eigen Hulp Arnhem* als zelfstandige coöperatie.

¹⁶² Jaarverslag Eigen Hulp Arnhem 1925 p. 3

¹⁶³ ALV Eigen Hulp Arnhem 24-1-1930

¹⁶⁴ ALV Eigen Hulp Arnhem 25-1-1939

¹⁶⁵ ALV Eigen Hulp Arnhem 25-1-1929

¹⁶⁶ ALV Eigen Hulp Arnhem 28-4-1922

¹⁶⁷ ALV Eigen Hulp Arnhem 20-1-1937

Afsluitende opmerkingen



De belangrijkste ontwikkelingen en uitdagingen van Winkelvereniging *Eigen Hulp* te Arnhem laten zich vanuit het SICADE-model als volgt samenvatten.

Het **collectief van leden** van winkelvereniging *Eigen Hulp* te Arnhem bestaat uit een redelijk homogene groep qua sociale klasse. In de eerste jaren zijn alle leden aangesloten bij de landelijke algemene vereniging *Eigen Hulp*. Het ledenbestand van de winkelvereniging bestaat na de eerste twintig jaar meer en meer uit heren op leeftijd. De betrokkenheid van de leden bij de organisatie is en blijft gering, getuige de dalende opkomst op de ALV van 10% in de beginjaren naar 1% in de meeste jaren na 1920. Het **collectief van middelen** van *Eigen Hulp* omvat al snel een eigen winkel en een breed spectrum aan voorraden. In de loop van haar geschiedenis weet ze het aantal winkels uit te breiden. Er zijn meerdere personeelsleden in dienst en er is een uitgebreide bezorgdienst. Het **nut** van lidmaatschap zit vooral in gunstig geprijsde artikelen van een goede kwaliteit. In de laatste periode lukt het niet de prijzen concurrerend te houden. In sociaal of cultureel opzicht heeft *Eigen Hulp* echter niet veel voor de leden betekend.

Een blik op de **sociale gelijkwaardigheid** geeft een mooi inkijkje in het zelfsturende vermogen van burgers. Tussen 1891 en 1898 hebben niet alle leden evenveel profijt van hun lidmaatschap. Leden die hun brandstoffen bij de winkelvereniging inslaan ontvangen meer dividend door hun grotere besteding, terwijl de brandstoffenverkoop de totale winst van de coöperatie drukt. In 1898 maken de leden een einde aan deze scheve situatie door de brandstoffenafdeling in een aparte coöperatie onder te brengen. Zo ontvangen alle leden voortaan het dividendpercentage van de afdeling waar ze zelf door hun aankopen aan de winst hebben bijgedragen. Opvallend is dat ook minvermogenden als klant kunnen profiteren van dividend op basis van hun aankopen, zonder zelf lid te zijn van de vereniging.

De lange reeks statutenwijzigingen laat zien dat er binnen *Eigen Hulp* voortdurend spanningen zijn op het punt van **organisatie en bestuur** over taakverdeling, zeggenschap en verantwoordelijkheden. Het bestuur botst met de Algemene Ledenvergadering; de positie en bevoegdheden van het personeel zorgen lange tijd voor onrust. Deze interne machtsstrijd zit de **efficiëntie** van de coöperatie in de weg. Belangrijke beslissingen over het aanhouden of wegsturen van betaalde medewerkers –

onderdeel van het **collectief van middelen** – duren langer dan nodig en kosten de coöperatie geld. Ongetwijfeld is het **nut** van de vereniging voor de leden hierdoor minder dan het onder ideale omstandigheden had kunnen zijn.

Na de oorlog is het definitief gedaan met de **veerkracht** van *Eigen Hulp* die tijdens de jaren dertig al flink op de proef is gesteld. Zelfstandig voortbestaan is geen optie meer. De redenen hiervoor zijn legio: de sterke concurrentie met andere winkels, een vergrijsd ledenbestand en het onvermogen om nieuwe leden te werven. Kortom, het lot van *Eigen Hulp* is bezegeld door gebrek aan nut voor de leden en hun geringe betrokkenheid bij de coöperatieve gedachte.

Hoofdstuk 4 1915-1950. HAKA verbindt de verzuilde coöperaties

In 1915 is de Eerste Wereldoorlog in volle gang. Nederland stelt zich neutraal op maar desondanks zijn de gevolgen van de oorlog overal in het land merkbaar. In 1950 zit Nederland middenin de wederopbouw. In grote eensgezindheid wordt gewerkt aan het herstel na de economische depressie in de jaren dertig en de totale ontwrichting van de samenleving als gevolg van de Tweede Wereldoorlog. Over deze roerige periode gaat dit hoofdstuk. Het begin van deze periode kenmerkt zich door de stormachtige groei van het aantal coöperaties. Ook de verzelfstandiging van de HAKA in 1915 is een mijlpaal. In 1950 kunnen de meeste coöperaties weer zonder grote problemen functioneren en krijgt de net gevormde *Centrale van verbruikskoöperaties* steeds meer vorm. Vanuit het perspectief van de consumentencoöperatie is de periode 1915-1950 te beschouwen als een geheel. Dit neemt niet weg dat de jaren van crisis en oorlog voor bijzondere uitdagingen hebben gezorgd.

Dit hoofdstuk begint met een bespreking in hoofdlijnen van ontwikkelingen in Nederland die direct effect hebben op het ontstaan en de ontwikkeling van consumentencoöperaties tussen 1915 en 1950. De turbulente internationale verhoudingen blijven buiten beschouwing. De aandacht richt zich achtereenvolgens op bevolkingsgroei en verstedelijking, werkgelegenheid, sociale omstandigheden, het maatschappelijk bestel van verzuiling, voedselconsumptie en verkoopkanalen. Na de constatering dat grootwinkelbedrijven langzaam maar gestaag een groter marktaandeel verwerven en merknamen van producten populairder worden bij de consument, volgt de overstap naar het tweede deel van dit hoofdstuk. Het vizier is dan gericht op de consumentencoöperaties, met aandacht voor hun aantal, geografische spreiding en signatuur. Tenslotte gaat het over samenwerking op het vlak van inkoop en de rol van koepelorganisaties. Deze periode van 35 jaar wordt na de turbulente start gekenmerkt door een worsteling met de vraag of het noodzakelijk is te komen tot samenwerking op regionaal en nationaal niveau.

De Nederlandse samenleving

Inwoners, werk en wonen

Ondanks de wereldoorlogen groeit de Nederlandse bevolking in deze periode jaarlijks met gemiddeld 1.6% tot ruim 10 miljoen inwoners in 1950. De bevolkingsgroei is in de katholieke provincies Brabant en Limburg sterker dan in de noordelijke provincies, vooral als gevolg van een relatief hoog geboortecijfer. In Twente, de Mijnstreek, en de regio's Eindhoven, Den Haag en het Gooi groeit het aantal inwoners het hardst. Het proces van verstedelijking gaat gestaag door: meer dan de helft van de Nederlanders woont in 1950 in steden met meer dan 20.000 inwoners.

In deze periode neemt de werkgelegenheid niet alleen toe in de industrie en de nijverheid, maar ook in de dienstensector. De industriële werkgelegenheid groeit het hardst in de Randstad, Brabant en Gelderland. In de landbouw werken in 1950 weliswaar 100.000 arbeidskrachten meer dan in 1915, maar het aandeel in de totale beroepsbevolking daalt.

Dat de economische ontwikkelingen – zoals verdergaande industrialisatie, mechanisering en toenemende internationale handel – uiteindelijk ook de gemiddelde burger ten goede komen blijkt uit de ontwikkeling van de koopkracht. Per inwoner verdubbelt die koopkracht tussen 1915 en 1930; dat betekent meer financiële ruimte om in het levensonderhoud te voorzien. Tijdens de economische depressie in de jaren dertig keert het tij en daalt de koopkracht fors. Pas rond 1950 ligt dat weer op het niveau van 1930. Achter deze cijfers over de gemiddelde koopkracht gaan grote verschillen in welvaart schuil. In de jaren dertig bijvoorbeeld leeft een groot aantal werklozen met hun gezinnen in grote armoede; in grote gezinnen en bij veel (alleenstaande) ouderen is sprake van stille armoede.

Ondanks dat de Woningwet van 1901 voor een geleidelijke verbetering van de volkshuisvesting zorgt, is er in 1915 nog steeds een tekort aan goede en betaalbare woningen. In die wet formuleert de overheid eisen aan de kwaliteit van de woningen en stelt subsidies beschikbaar voor de bouw van huizen. Overal in Nederland worden woningbouwverenigingen opgericht die huizen gaan bouwen en beheren. Ze werken doorgaans voor specifieke bevolkingsgroepen, verdeeld naar beroep maar vooral langs lijnen van verzuiling: algemeen liberaal, katholiek, protestant en socialistisch. Zo ontstaan er in de jaren na 1915 in veel gemeenten buurten met nieuwe woningen, exclusief voor een bepaalde bevolkingsgroep, bijvoorbeeld socialistische arbeiders. Na 1945 kan dat wettelijk niet meer en bouwen die woningbouwverenigingen voor iedereen. Ondertussen zorgt de overheid voor een meer planmatige ontwikkeling van de huisvesting en voor verbetering van infrastructuur van wegen en nutsvoorzieningen als water en elektriciteit.

De sociale kwestie

In 1915 is de verzuiling diep doorgedrongen in de Nederlandse samenleving. Nagenoeg elke vereniging of instelling is georganiseerd vanuit een ideologisch perspectief: algemeen (neutraal of liberaal), confessioneel of socialistisch. Dat geldt voor het onderwijs, de zieken- en armenzorg, de jeugdverenigingen, de vakbonden en werkgeversverenigingen, de politieke partijen, de woningbouwverenigingen en vanaf de jaren twintig ook de omroepverenigingen. Ondanks een enkele poging om deze verdeeldheid te doorbreken, houdt de verzuiling op organisatorisch vlak stand tot na 1950. In deze periode is schoorvoetend de ontwikkeling naar de verzorgingsstaat in gang gezet.

De extreme armoede treft rond de eeuwwisseling duidelijk minder gezinnen en de sociale kwestie gaat daarna vooral over de sociaaleconomische emancipatie van arbeiders en kleine boeren. Overheid en particuliere instellingen (verzuild) richten zich op verbetering van de kwaliteit van leven. Er komt meer aandacht voor onder meer betere huisvesting en hygiënische voorzieningen, vakonderwijs, gezonde voeding, betere arbeidsomstandigheden. Vakbonden, boerenbonden en werkgeversorganisaties maken zich sterk voor sociale wetgeving, vooral gericht op het verminderen van de risico's van het verlies van inkomen door ziekte, invaliditeit, werkloosheid en ouderdom. Deze voorzieningen en maatregelen leiden ertoe dat het maatschappelijk inkomen heel voorzichtig meer en meer via overheidssubsidies en collectieve maatregelen wordt herverdeeld. De scherpe kantjes van inkomensverschillen en maatschappelijke ongelijkheid vlakken hiermee af. De beide wereldoorlogen en de depressie van de jaren dertig zorgen wel voor een tijdelijke terugval in deze ontwikkeling, maar betekenen geen trendbreuk.

Dagelijks voedsel en verkoopkanalen

Door de gestegen welvaart wijzigt het voedingspatroon langzaam. Echte tekorten aan voedsel zijn er alleen nog tijdens de depressiejaren als gevolg van werkloosheid en in de beide wereldoorlogen. De overheid gaat tijdens die oorlogen over tot distributiemaatregelen voor voedsel en andere noodzakelijke producten. In de jaren dertig zijn veel werklozen aangewezen op steunmaatregelen om het meest noodzakelijke voedsel te kunnen kopen. Zowel bij de distributie van voedsel als bij de ondersteuning van werkloze leden spelen consumentencoöperaties een rol.

Het aantal filialen van het grootwinkelbedrijf – een particuliere detailhandel als Albert Heijn – groeit in deze periode. Het is niet bekend hoeveel kruidenierswinkels Nederland telt in 1915 en in de jaren daarna. Enkele indicaties zijn er wel. Bij de beroepstelling van 1920 geven ruim 100.000 Nederlanders aan in een winkel te werken; hiervan zijn bijna 39.000 mannen en 20.000 vrouwen als zelfstandige geregistreerd. Het merendeel beschikt over een levensmiddelenwinkel. In 1929 schat het Centraal Bureau voor de Statistiek dat er 29.000 kruidenierswinkels zijn. Dat betekent een gemiddelde van 270 inwoners per winkel. In sommige kleinere plaatsen ligt dit nog lager, kortom een

markt met heftige concurrentie. Tijdens de depressiejaren stijgt het aantal verkooppunten nog verder omdat (vrouwen van) werkloze arbeiders een miniwinkeltje beginnen. Dit aantal daalt daarna snel. In 1948 opent *Gebr. van Woerkom* in Nijmegen de eerste Nederlandse zelfbediening haar deuren.¹⁶⁸ Dit concept van de klant die zelf de producten pakt, in een mandje verzamelt en aan de kassa afrekent, krijgt daarna in rap tempo navolging.

De kleine winkeltjes zijn doorgaans voor de inkoop van hun waren volledig afhankelijk van een aantal grossiers. Vertegenwoordigers komen geregeld de bestellingen opnemen. Levering volgt in kleine hoeveelheden via een fijnmazig netwerk van lokaal en regionaal transport, variërend van bakfiets, bestelauto, tram, trein of schip. Ook onder deze grossiers is er vaak een moordende concurrentie.

Kadertekst Positie van een groothandel in de jaren dertig uit 75 jaar Spar.

Adriaan van Well, groothandelaar en later grondlegger van de Spar-formule¹⁶⁹, verzucht in de jaren dertig: *van de ene helft van mijn klanten kan ik niet slapen, omdat ze niet betalen. En van de andere helft kan ik niet eten, omdat ze zulke lage prijzen bedingen.*

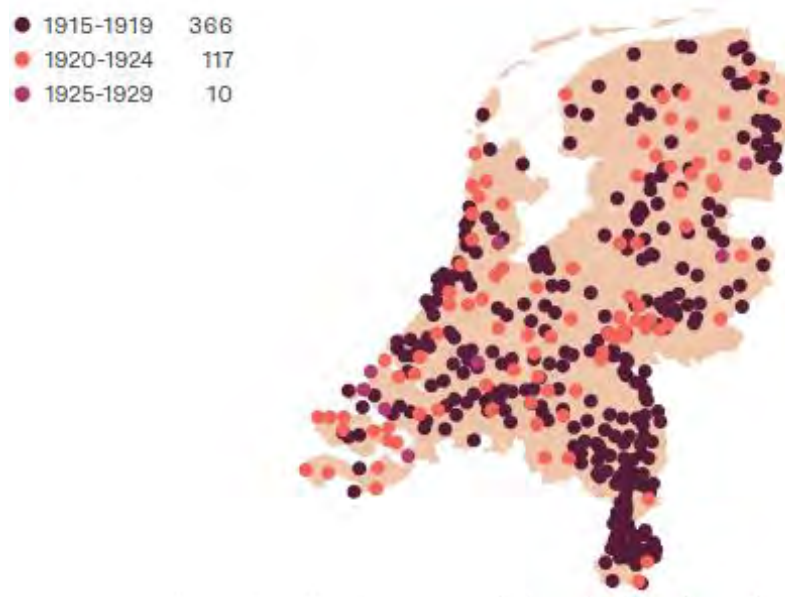
Gaandeweg sluiten steeds meer zelfstandige winkeliers zich aan bij een centraal werkende inkooporganisatie – waarvan sommige coöperatief. De concurrentiestrijd met enerzijds het grootwinkelbedrijf en anderzijds de consumentencoöperaties laat hen geen keuze. De vele plaatselijke consumentencoöperaties moeten ook kiezen tussen behoud van zelfstandigheid of het inleveren van een deel daarvan door samenwerking met anderen te zoeken.

De consumentencoöperatie

Aantal en spreiding

Vanaf 1910 tot aan 1923 groeit het aantal coöperaties explosief. Dat is te zien op kaart 3. Plotseling droogt na 1921 de stroom nieuwe coöperaties op. Op dat moment is met name Limburg dik bezaaid geraakt met katholieke coöperaties. Alleen op de Veluwe en in Oost-Brabant zijn nog streken waar nooit een verbruikcoöperatie is opgericht. In de jaren dertig is de sterke toename op de Zeeuwse en Zuid-Hollandse eilanden opmerkelijk. Dat blijken vooral brandstofcoöperaties te zijn.

Kaart 3. Aantallen en locaties nieuw gevestigde verbruikcoöperaties, 1915-1930



¹⁶⁸ Op deze locatie is anno 2022 een *Coop Vandaag* gevestigd.

¹⁶⁹ SPAR komt van DE SPAR: Door Eendrachtig Samenwerken Profiteren Allen Regelmatig.

Drie ontwikkelingen vallen op in tabel 4. Dat is in de eerste plaats het vrij grote aantal nieuwe algemene (liberale) coöperaties in de jaren 1915-1925, waarvan overigens 64% het jaar 1940 niet haalt. Ten tweede het relatief grote aantal (74%) socialistische coöperaties uit die jaren dat ook in 1940 nog actief is. Tot slot hebben de meeste nieuw opgerichte coöperaties een katholieke signatuur. De sterkste toename vindt tussen 1914-1920 plaats in Limburg. Tot juni 1914 telt deze provincie slechts eenentwintig verbruikcoöperaties, waarvan veertien met een expliciet katholieke signatuur. De onstuimige groei hierna (+115) is vooral toe te schrijven aan de inzet van de *Limburgsche R.K. Volksbond* met Henri Hermans als secretaris en Henri Poels als geestelijk adviseur voor de katholieke sociale actie. Deze beweging krijgt met name in de Mijnstreek vorm op alle levensterreinen. Godsdienstige ontwikkeling en zedelijke verheffing van de arbeiders gaan samen op met een tot in de finesses geregeld economisch, sociaal en maatschappelijk leven. Dat gebeurt nergens in katholiek Nederland zo intens als in Limburg, ondanks dat ook andere bisdommen de gelovigen willen beschermen tegen het spook van het socialisme en hen het liefst weghouden van de verlokkingen van de grote steden en de zedelijke gevaren van de industrie-arbeid.¹⁷⁰

Voor deze Limburgse 'school' is het opzetten van eigen katholieke verbruikcoöperaties in dorpen en steden een onderdeel van die allesomvattende katholieke sociale actie. Hoe sterk georganiseerd dit katholieke offensief ook was, in de jaren tot 1940 sneuvelt 57% van de 238 coöperaties die in de 25 jaar daarvoor zijn opgericht.

Tabel 4. Levensloop van de verbruikcoöperaties opgericht in de periode 1915-1925, naar signatuur

Signatuur	Opgericht 1915-1925	In 1940 nog actief	
Algemeen	199	72	36%
Socialistisch	19	14	74%
Katholiek	238	103	43%
Protestant	23	5	22%
Joods	2	0	0%
Totaal	481	194	40%

De tabel laat ook zien dat in protestants-christelijke kring de verbruikcoöperatie niet bijster populair en weinig succesvol is. De protestantse kerkgenootschappen zijn sterk versnipperd en kennen geen centrale leiding zoals de katholieken die wel hebben. Ook behoren veel middenstanders tot een protestantse kerk en hebben protestanten de neiging om zaken in eigen kerkelijke kring te regelen. In die context is het kopen bij de kruidenier uit eigen kring belangrijker dan de vorming van een eigen coöperatie.

¹⁷⁰ Biografie Henricus Poels in BWSA

Tabel 5. Het aantal verbruikcoöperaties en het gemiddeld aantal leden per jaar in de periode 1920-1950, verdeeld naar signatuur: algemeen, socialistisch en katholiek¹⁷¹

	Algemeen		Socialistisch		Rooms-katholiek	
	Aantal	Leden gem.	Aantal	Leden gem.	Aantal	Leden gem.
1920	134	868	34	2.119	167	184
1930	124	898	38	2.419	111	229
1940	119	1.049	41	2.187	111	292
1950	115	1.165	38	2.821	111	457

Hoe zit het met de getalsverhoudingen tussen algemeen, socialistisch en katholiek. Uit tabel 5 is te berekenen dat in 1940 van alle coöperatieleden grofweg de helft is aangesloten bij een algemene coöperatie, 35% lid is van een socialistische en 15% deel uitmaakt van een katholieke coöperatie. Het gemiddeld aantal leden is verreweg het hoogst in het socialistische kamp, met de algemene coöperaties als middenmoter en in de katholieke coöperatie het kleinste aantal leden. Na 1950 vallen langzaam de scheidslijnen weg tussen de verschillende zuilen. Om te kunnen overleven is lokale en regionale samenwerking over die scheidslijnen heen noodzakelijk.

Waar zijn verbruikcoöperaties het sterkst aanwezig, in de grote stad, regio's met veel industrie of juist op het platteland waar land- en tuinbouw overheerst? Deze vraag kan beantwoord worden door te kijken naar de regionale verdeling vanuit de gegevens van de volks- en beroepentelling in 1920 en 1947. In tabel 6 zijn de regio's ingedeeld naar de samenstelling van de beroepsbevolking. Het gaat over vier categorieën: een relatief sterk aandeel van de landbouw, een grote stad met veel dienstverlening, gebieden met gemiddeld genomen veel industrie en nijverheid en tenslotte gebieden die passen bij de gemiddelde verdeling over beroepsgroepen. De grote steden kennen over het algemeen een relatief groot percentage coöperatieleden.

Tabel 6. Aantal regio's naar aard van de beroepsbevolking met aantal inwoners, aantal verbruikcoöperaties waarvan ledenaantal bekend is, aantal leden en verhouding tussen aantal leden en aantal inwoners (op basis van regionale indeling beroepentelling 1920 en 1947)

	Aard van de regio	Aantal regio's	Aantal inwoners	Aantal coöperaties waarvan ledenaantal bekend is	Totaal aantal leden	Aandeel leden/inwoners
1920	Gemiddelde verdeling	10	1.523.713	78	35.394	2,3%
	●	19	2.402.417	144	31.881	1,3%
	●	8	1.130.181	94	51.059	4,5%
	●	5	1.805.954	27	104.279	5,8%
	Gemiddelde verdeling	10	1.472.343	36	23.510	1,6%
1947	●	46	3.719.421	150	57.138	1,5%
	●	12	1.585.520	59	71.168	4,5%
	●	10	2.823.729	23	136.221	4,8%
	●					

● relatief veel landbouw ● relatief veel nijverheid/industrie ● grote stad met veel diensten

De gewijzigde regionale verdeling maakt het lastig om 1920 en 1947 goed met elkaar te vergelijken. Toch zijn er een aantal conclusies te trekken.

- In de industriële regio's en in de steden is een groter deel van de bevolking lid van een coöperatie dan in de andere gebieden.

¹⁷¹ Alleen die coöperaties zijn opgenomen waarvan het aantal leden in dat betreffende jaar bekend is. Voor de volgende vijf grote coöperaties is daarnaast gebruik gemaakt van aanvullende bronnen: De Vooruitgang Rotterdam, De Volharding Den Haag, De Hoop Den Haag, ETOS (Eendracht, Toewijding, Overleg en Samenwerking) Eindhoven en De Toekomst Groningen.

- In de agrarische regio's is het bevolkingspercentage dat lid is van een coöperatie het kleinst.
- Opvallend is de daling van het percentage leden tussen 1920 en 1947 in de vier grote steden.

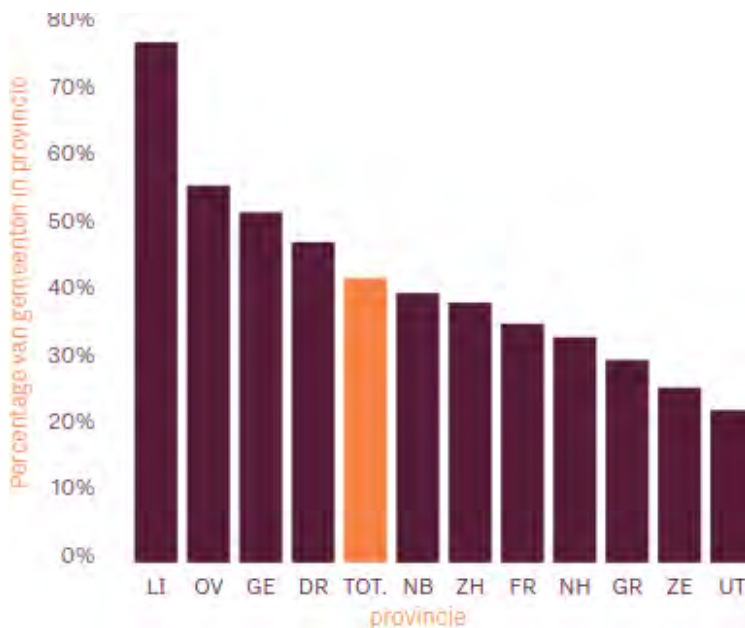
Toch is het belangrijk om deze ruwe bevindingen te nuanceren. De ene stad is de andere niet en dat geldt ook voor het platteland. Rotterdam, Den Haag en Groningen tellen in 1920 relatief veel coöperatieleden. Steden als Haarlem, Eindhoven, Enschede, Arnhem en Leeuwarden komen daar in 1947 bij. Opvallend is dat Amsterdam, Utrecht, Tilburg en Leiden niet in deze rijtjes voorkomen. Vooral Amsterdam is uitzonderlijk, zeker in vergelijking met Rotterdam en Den Haag. Hoewel in Amsterdam maar liefst veertig verbruikcoöperaties ooit zijn opgericht, zijn er in 1920 nog maar weinig actief en is het aantal leden beperkt. De grootste verbruikcoöperatie vanaf dat jaar is *Samenwerking* dat ontstaan is uit een fusie van twee noodlijdende coöperaties. Maar ook in 1947 scoort Amsterdam laag qua totaal aantal leden.¹⁷²

Het contrast met Rotterdam is groot, waar vanaf de jaren twintig twee grote coöperaties naast elkaar bestaan: *Voorwaarts* en *Vooruitgang*. Den Haag springt er ook uit als bakermat van *Eigen Hulp* – de 'herencoöperatie' – en de in naam algemene maar in de praktijk 'rode' *Volharding* met meer dan 25.000 leden in 1947 en een keur aan producten en diensten variërend van kruidenierswaren tot medische zorg.

Eindhoven spant in 1947 de kroon met 12,3% van de inwoners als lid van een verbruikcoöperatie; dit betekent ongeveer vier op de tien gezinnen. Veruit de grootste is *ETOS* (*Eendracht, Toewijding, Overleg en Samenwerking*) gevormd in 1919 als een coöperatie van kruidenierswinkels, die eerder vanuit het Philipsconcern zijn opgericht. *ETOS* is groot genoeg om vanaf het midden van de jaren twintig tot in 1964 een zelfstandige koers te varen, los van de *HAKA*. Ook in de categorie agrarische regio's zijn er uitzonderingen met relatief veel coöperatieleden.

De volgende grafiek geeft aanvullende informatie over de geografische spreiding van de verbruikcoöperaties in Nederland in 1920, per provincie. Limburg kent veruit de meeste gemeenten met minstens een coöperatie (75%) en Utrecht scoort het laagst.

Grafiek 7. Provinciale verschillen in de spreiding van verbruikcoöperaties over de gemeenten in 1920

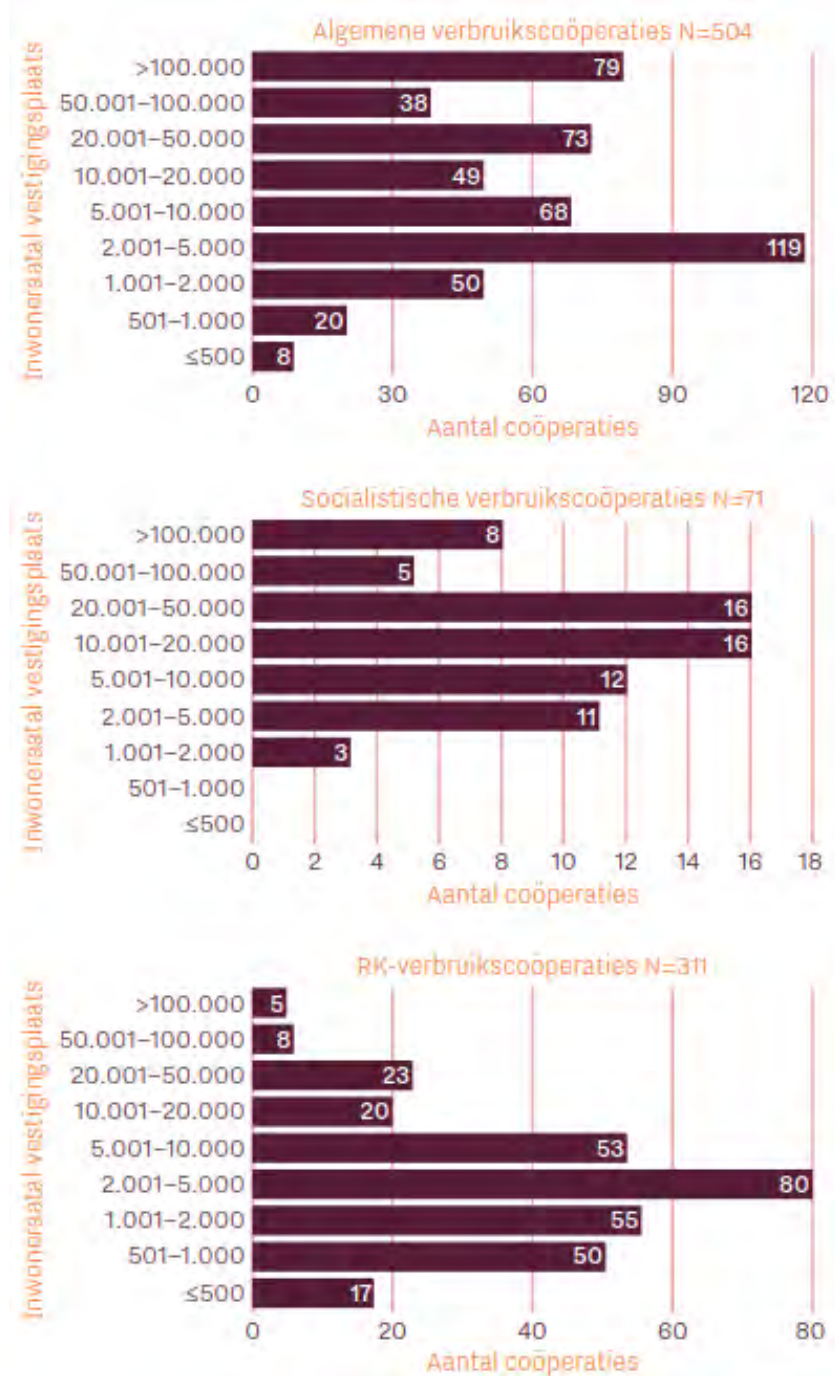


¹⁷² Wieling 1983. Hoofdstuk 4 p. 111 e.v.

Meer details geven de grafieken met de uitsplitsing van de verbruikskoöperaties in 1920 naar het aantal inwoners van de vestigingsplaats in combinatie met de signatuur. Ze bevestigen het beeld dat al eerder is gesuggereerd.

- De katholieke verbruikskoöperaties komen vooral voor (82%) in plaatsen met minder dan 10.000 inwoners. Limburgse dorpen zijn sterk vertegenwoordigd.
- Voor de socialistische coöperaties is dit percentage 36%; zij zijn dominant aanwezig in plaatsen met meer dan 10.000 inwoners en met name in de grote steden
- De algemene verbruikskoöperaties nemen een middenpositie in met ongeveer een fifty-fifty verdeling tussen grote en kleine plaatsen.

Grafiek 8. Indeling verbruikskoöperaties naar grootteklasse vestigingsplaats en richting in 1920



Samenvattend, het landschap van de consumentencoöperaties is in de periode 1915-1950 erg gevarieerd. De toename van het aantal gaat gepaard met een differentiatie naar signatuur die kenmerkend is voor de Nederlandse samenleving in die tijd. Vooral de opmars van veel kleine katholieke coöperaties in Limburg valt op, met als tegenhanger de doorontwikkeling van een beperkt aantal socialistische in stedelijke gebieden. Waar ze ook gevestigd zijn, onafhankelijk van signatuur, hoe klein of groot ze zijn, ze staan allemaal voor de uitdaging hoe ze zoveel mogelijk leden aan zich kunnen binden. De rol van koepelorganisaties en van gezamenlijke inkoop wordt daarbij steeds onmisbaarder.

HAKA en de koepelorganisaties

Tot 1915 is de *Handelskamer* onderdeel van *Eigen Hulp*. Haar omzet bedraagt in 1914 ruim 4,5 miljoen gulden, met 134 coöperaties als lid, die samen ruim 90.000 leden vertegenwoordigen. Vanaf 1915 is de *HAKA* een onafhankelijke coöperatieve groothandelsorganisatie waarvan alle verbruikskoöperaties deelgenoot en dus aandeelhouder kunnen worden. De hoogte van het inleggeld is gebaseerd op het aantal leden. De dividenduitkering van een deelgenoot hangt af van de waarde van diens inkoop bij de *HAKA*. Behalve merkproducten van andere bedrijven levert ze geleidelijk meer producten onder eigen naam *HAKA*: koffie, thee, havermout, lucifers, cacao, enzovoort. Daarnaast opent ze eigen fabrieken waar ze zelf goederen als zeep, meel, klompen, kaas, jam, koek en manufacturen produceert. De opzet is om het *HAKA*-merk de andere producten in de winkels te laten verdringen. Verder streeft *HAKA* naar volledige coöperatieve trouw; dit houdt in dat niet alleen de consument al zijn producten bij de coöperatie koopt, maar dat de coöperaties zelf ook alle producten afnemen van de *HAKA*. Dit is zeker in de beginjaren slechts gedeeltelijk het geval. De *HAKA* richt ook een afdeling voor Administratie en Controle op, om het tekort aan administratieve en boekhoudkundige kennis bij de lokale coöperatie op te vangen. Deze afdeling wordt veelvuldig geraadpleegd door de verbruikskoöperaties.

De periode direct na Eerste Wereldoorlog is een moeilijke periode voor de *Handelskamer*. De overheid verstrekt een krediet om de coöperatieve beweging mee te krijgen in haar beleid de prijzen zo laag mogelijk te houden. Dit geeft bij andere partijen de indruk dat er sprake is van financiële nood bij de *HAKA*. Een poging om de koopkracht te ondersteunen door op grote schaal kleding via de *HAKA* te leveren, betekent bijna het faillissement van de *Handelskamer*. De aangeboden kleding sluit namelijk niet aan bij de vraag en de verkoop levert dan ook verlies op.

De vroege jaren twintig zijn economisch zwaar; de conjunctuur zakt in en daardoor lijden bijna alle afdelingen van de *HAKA* verlies. Daarbij komt dat veel deelgenoten grote betalingsachterstanden bij de *Handelskamer* hebben. In 1922 is de nood zo hoog dat de deelgenotenraad besluit de inleg per lid van de verbruikskoöperaties te verdubbelen van drie naar zes gulden. De onderlinge solidariteit van de deelgenoten komt zwaar onder druk te staan wanneer een aantal coöperaties, waaronder de *Volharding* Den Haag, uit de *HAKA* stapt. Het lukt om de problemen te boven te komen. Tot de Tweede Wereldoorlog ligt het jaarlijkse financiële overschot meestal rond 0,5 miljoen gulden. De omzet stijgt tot dertig miljoen gulden in 1940. De groei blijkt ook uit de personeelsbezetting, deze stijgt van zestig werknemers in 1915 naar ongeveer duizend in 1940.

De koepelorganisaties worstelen voortdurend met de noodzaak tot onderlinge samenwerking en het behoud van de eigen identiteit. Een belangrijk jaar is 1920 waarin de *Nederlandse Coöperatieve Bond* en de *Bond van Nederlandse Arbeiderscoöperaties* fuseren. Deze nieuwe *Centrale bond van Nederlandse Verbruikskoöperaties* is vanaf dat moment het centrale punt voor advies en propaganda. Hoe zit het met de katholieken? Hun *R.K. Bond van Coöperaties* komt maar niet echt van de grond door verdeeldheid tussen de bisdommen. Deze controversie wordt op de spits gedreven in 1916 wanneer H. Hermans in Limburg aanstuurt op de oprichting van een eigen Limburgse

Coöperatieve Bond. Hij stelt dat het beter is om zich te organiseren op het niveau van een bisdom *met het oog op de verschillende mentaliteit in de diverse streken van het land, alsmede om nauwer contact te krijgen en beter samen te kunnen werken met de diocesane werkliedenorganisaties*. Drie jaar later komt die ene landelijke katholieke organisatie er toch: de *Federatie der diocesane bonden van Katholieke Coöperatieve Verenigingen*. Het duurt tot 1933 voordat nagenoeg alle katholieke coöperaties zich hebben aangesloten. Tenslotte komt er in 1921 nog een *Christelijke Bond van Verbruikscoöperaties*, die in 1933 nieuw leven moet worden ingeblazen. Alleen in de stad Utrecht heeft een protestantschristelijke coöperatie in deze hele periode gefunctioneerd. Deze koepel heeft nauwelijks leden.

In 1947 bundelen deze landelijke koepels en de HAKA definitief hun krachten. De *Centrale Bond*, de *Christelijke Bond* en de HAKA brengen al hun activiteiten onder in de nieuwe *Centrale der Nederlandse Verbruikscoöperaties*. De katholieke federatie blijft deels zelfstandig bestaan en werkt alleen samen op het terrein van de economische activiteiten.

Ook vóór 1940 is er af en toe sprake van samenwerking tussen de coöperaties van verschillende signatuur, bijvoorbeeld voor het maken van propaganda voor de verbruikscoöperatie in het algemeen. Het gaat echter al gauw schuren als de neutraliteit in het geding is. Dat gebeurt in 1927 als de *Centrale Bond* en het *Nederlands Verbond van Vakverenigingen* de *Coöperatieraad oprichten*. Voor *Werkmansbelang* Arnhem en verschillende andere algemene coöperaties riekt dit naar socialisme. Omdat voor hen de neutraliteit in het geding is stappen ze uit de *Centrale Bond*. Klaas de Boer, bestuurslid van de *Centrale bond* en secretaris van de *Coöperatieraad* benadrukt dat het van belang is om leden te werven binnen de vakbonden, maar dan niet alleen als consument of verbruiker, maar vooral als lid. Ook al levert meer klanten meer winst op, het zorgt in zijn ogen voor schijnbloei waarmee aan het doel van een coöperatie voorbijgegaan wordt.¹⁷³

Fusies en samenwerking

Kleine lokale coöperaties hebben moeite om te overleven. Dat blijkt al vroeg in Zuid-Limburg waar in 1921 zowel rond Kerkrade als Sittard drie coöperaties uit omliggende dorpen fuseren met de verbruikscoöperatie in de grotere plaats. De fusie tot *De Centrale* in Kerkrade is niet erg succesvol. Al in 1931 is deze coöperatie feitelijk overgenomen door *Ons Dagelijksch Brood* uit Heerlen.¹⁷⁴ In datzelfde jaar neemt *Ons Dagelijksch Brood* ook *Voorwaarts* uit Sittard over.¹⁷⁵ Op papier zijn er op het moment van fusie 750 leden in Sittard, maar na de fusie blijken er nog maar 250 over te zijn. *Ons Dagelijksch Brood* exploiteert in 1930 twee bakkerijen, dertig kruidenierswinkels en twee slagerijen. In de jaren daarna wordt het winkelbestand verder uitgebreid en worden nieuwe bakkerijen in gebruik genomen.¹⁷⁶ De omzet van de coöperatie uit Heerlen groeit jaar in jaar uit, biedt vaste kortingen en royale dividenden. Het idee dat kleine dorpscoöperaties het kunnen bolwerken is te ambitieus gebleken, niet alleen in Limburg maar vaak ook elders in het land.

De landelijke koepelorganisaties en de landelijke groothandelsorganisatie spelen op de moeilijkheden van de kleine coöperaties in. Ze stimuleren en begeleiden veel fusieprocessen. Zij benadrukken dat samenwerking en schaalvergroting nodig zijn om de coöperatieve beweging te versterken. Voor de landelijke groothandel is het daarnaast efficiënter en kostenbesparend om met minder deelgenoten te maken te hebben.

Illustratief voor de houding van de koepelorganisatie is de volgende redenering van de *Centrale Bond* uit 1930 over de mogelijkheden van fusie van kleine coöperaties die er niet goed voor staan. *Slechts*

¹⁷³ Brief Coöperatie Raad aan verbruikscoöperaties over ledenwerving (1927?)

¹⁷⁴ Limburger Koerier 2-7-1932.

¹⁷⁵ De Limburger 2-11-1938 en Limburger Koerier 25-11-1931 en 5-7-1930.

¹⁷⁶ De Limburger 30-4-1930.

in enkele gevallen zou het misschien mogelijk zijn, deze coöperaties onderdak te verlenen bij een in de onmiddellijke nabijheid bestaande, goed renderende coöperatie, die op het filiaalsysteem is ingericht. Gezien het feit, dat, door den voortdurenden achteruitgang ter plaatse weinig of geen belangstelling meer voor de coöperatie bestaat, zal echter overname van een lijdende coöperatie door de andere, beter renderende, wel niet mogelijk zijn. Tegelijkertijd volgt de constatering dat het platteland niet mag worden prijsgegeven aan het grootwinkelbedrijf of lokale middenstanders.¹⁷⁷ Duidelijk is dat een fusieproces behoorlijk gecompliceerd kan zijn door de verschillen tussen de betrokken partijen.¹⁷⁸ Soms is het advies om over te gaan tot een faillissement en vervolgens een doorstart te maken, waarbij de gebouwen in handen van de nieuwe coöperatie komen.¹⁷⁹ Een nieuw instrument om verbruikscoöperaties in stand te houden is de *Coöperatieve Vereniging voor het Financieren en Beheren van Verbruikscoöperaties* (Cofibé).¹⁸⁰ Deze vereniging is in 1932 opgericht om verbruikscoöperaties te financieren, onder voorwaarde dat het commercieel en administratief beheer bij Cofibé komt te liggen. Initiatiefnemers zijn de *Centrale bond*, *HAKA* en de *Spaarbank van de Verbruikscoöperaties*. Deze financieringsmogelijkheid is ook interessant voor initiatieven op plekken waar nog geen coöperatie aanwezig is. Nog in 1932 komt er vanuit katholieke hoek een tegenhanger: de *Vereniging tot het Financieren en Beheren van Katholieke Verbruikscoöperaties* (Fibeco).¹⁸¹ Na de fusie van de landelijke koepelorganisaties in 1947 blijven beide financieringsinstellingen naast elkaar bestaan. In 1951 zijn de laatste activiteiten van beide instellingen afgebouwd.

De coöperatie in het straatbeeld

Veel verbruikscoöperaties hebben in hun dorp één toonbankwinkel of een bakkerij waaruit de broodkarren 's morgens vertrekken om in hun wijk het brood uit te venten. De winkels zijn over het algemeen klein en worden bemand door de winkelhouder, vaak ondersteund door zijn vrouw, en soms geholpen door een eerste bediende of een uitbrenger. Rond 1950 gaat overal het begrip 'zelfbediening' klinken. De gevolgen voor het winkelbestand zullen ingrijpend zijn. In grotere plaatsen wijkt de verbruikscoöperatie af van het gangbare beeld. Naast de kruidenierswinkel en de bakkerij is er soms sprake een aparte slagerij, zuivelwinkel, manufacturenzaak, meubelzaak, of drogisterij. *ETOS* in Eindhoven telt wel dertig verkooplocaties, *Vooruitgang* in Rotterdam zelfs veertig. *De Volharding* in Den Haag heeft ook ongeveer veertig verkooppunten in de stad, inclusief eigen kleding- en schoenenwinkels, drogisterijen en een apotheek. Arnhem kent na de fusie van drie coöperaties rond 1950 zeven winkels verspreid over de stad. Sommige coöperaties werken daarnaast met filialen buiten de eigen plaats. De overgrote meerderheid opereert alleen in de eigen gemeente. Na 1950 zal dit door de vorming van streekcoöperaties drastisch veranderen.

¹⁷⁷ Jaarverslag van den Centralen bond van Nederlandsche verbruikscoöperaties over 1930. p. 24-25

¹⁷⁸ Ibid. 1931. p. 20 Bij een fusie in IJmuiden en Velsen is ook een filiaal van de Amsterdamse Samenwerking betrokken.

¹⁷⁹ Ibid. 1931. p. 20-21

¹⁸⁰ Coöperatieve vereniging voor het financieren en beheren van verbruikscoöperaties. In de jaren dertig maken steeds een 10 tal coöperaties deel uit van Cofibé.

¹⁸¹ Over het doel: *Allerminst bedoelt Fibeco een beknotting van de zeggenschap van het coöperatiebestuur. Het werken en medeleven van de bestuurders bij Fibeco-exploitatie wordt juist bijzonder op prijs gesteld en aangemoedigd.* Leven en Streven 8 1935 p. 36.

Afsluitende opmerkingen

De periode 1915-1950 is vooral een tijd van consolidatie. Bijna alle grotere consumentencoöperaties bestaan al voor 1915. De vloedgolf na 1910 van nieuwe coöperaties bestaat voornamelijk uit dorpscoöperaties in kleinere plaatsen, uitzonderingen als *ETOS* in Eindhoven daargelaten. Het landschap van de coöperaties en hun koepels voegt zich in grote lijnen naar de maatschappelijke ordening van de verzuiling. Een belangrijke uitzondering is de samenwerking op het gebied van inkoop.

Het aantal leden van de reeds in 1915 gevestigde coöperaties groeit op een enkele uitzondering na tot 1950. Deze groei is het sterkst tussen 1915 en 1923 en alleen tijdens de Tweede Wereldoorlog is er teruggang. Opmerkelijk is dat de verbruikskoöperaties tijdens die oorlog min of meer gewoon kunnen blijven functioneren. Vanzelfsprekend is er voortdurend de zorg om aan voldoende producten te komen, leveren de distributiemaatregelen de nodige problemen op en worden arbeidskrachten opgeroepen om zich te melden voor werk in Duitsland. De coöperatieve beweging als zodanig behoudt alle vrijheid.

Rond 1950 start een nieuwe fase in de ontwikkeling van de consumentencoöperatie. De voortekenen zijn er al langer, namelijk de noodzaak van opschaling, professionalisering en samenwerking. Is het tijdperk van de verzuilde scheidslijnen en de autonome lokale coöperaties definitief voorbij?

Hoofdstuk 5 Werkmansbelang Arnhem 1891-1944. Een algemene arbeiderscoöperatie

Inleiding

Tot 1891 kent Arnhem alleen de verbruiksvereniging *Eigen Hulp*. Voor arbeiders is er dan nog geen verbruikscoöperatie. Wel houdt de liberale Werkmansvereniging *Arnhem* in 1889 een bijeenkomst over de mogelijkheden van een eigen winkelvereniging. Een spreker zet echter de nadelen (vijandschap van winkeliers en bekenden) zo stevig aan dat er zich aan het eind van de avond *slechts 3 der honderden aanwezigen als voorstanders* melden.¹⁸² Het idee past kennelijk niet bij deze Werkmansvereniging die streeft naar harmonieuze verhoudingen met de werkgevers. Het jaar daarop nodigt de afdeling Arnhem van het *Algemeen Nederlandsch Werklieden-Verbond* (ANWV) landelijk voorzitter B.H. Heldt¹⁸³ uit voor een openbare avond over het nut van de coöperatie. Ook het ANWV wil langs geleidelijke weg verbeteringen voor de arbeiders bereiken, maar stelt zich minder afhankelijk van de werkgevers op. In deze openbare vergadering is de socialist Ad van Emmenes¹⁸⁴ luidruchtig aanwezig met de stelling dat de verbruikscoöperatie voor (socialistische) arbeiders een verkeerde weg is. De bijeenkomst verloopt rommelig, maar het lokale bestuur van het ANWV laat het onderwerp niet rusten. Ze schrijft een brochure en legt deze in 1890 ter bespreking voor aan de verschillende vakverenigingen. Op een bijeenkomst vertellen voorzitter A. Beck en penningmeester C.C. Molhuysen (beiden drukkers) van coöperatie *De Hoop* uit Den Haag over het succes aldaar. Deze avond is doorslaggevend voor de oprichting van *Werkmansbelang* in 1891. Kenmerkend voor deze tweede Arnhemse verbruikscoöperatie is de toezegging *dat alle werklieden, niemand uitgezonderd* lid kunnen worden, *mits op de vergaderingen gene besprekingen van politieke strekking worden gehouden*. Op deze avond melden zich ruim honderd potentiële leden aan.

Een aantal voor *Werkmansbelang* kenmerkende thema's passeren in dit hoofdstuk de revue. Dat zijn onder meer de arbeidsvoorwaarden van het personeel, de bestuurscultuur, de zeggenschap van leden, de coöperatieve identiteit en de samenwerking met andere organisaties. Hieraan vooraf gaat een impressie van de startfase vanaf 1891 tot ongeveer 1900 en een blik op de kernegevens zoals het aantal leden en de omzet per lid.

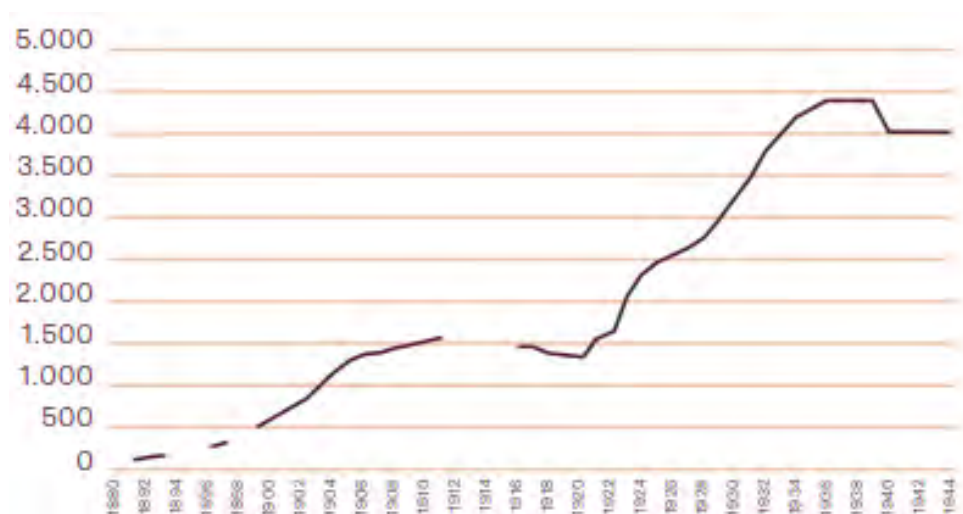
¹⁸² Arnhemsche courant 25-12-1889

Werkmansvereniging "Arnhem" is de onderafdeling van het Departement Arnhem der Nederlandsche Maatschappij ter Bevordering van Nijverheid. Opvallend is dat H. Portheine jr. vanaf 1895 voorzitter is van deze Werkmansvereniging Arnhem en tevens 30 jaar bestuurslid van de winkelvereniging *Eigen Hulp* (1891-1922).

¹⁸³ B.H. Heldt was van 1871 tot 1903 voorzitter van het ANWV. Het vrijzinnig-liberale ANWV stelt zich politiek en godsdienstig neutraal op, gelooft niet in een klassenstrijd maar wel in overleg met werkgevers en overheid om de omstandigheden van de werkmansstand te verbeteren. In: BWSA

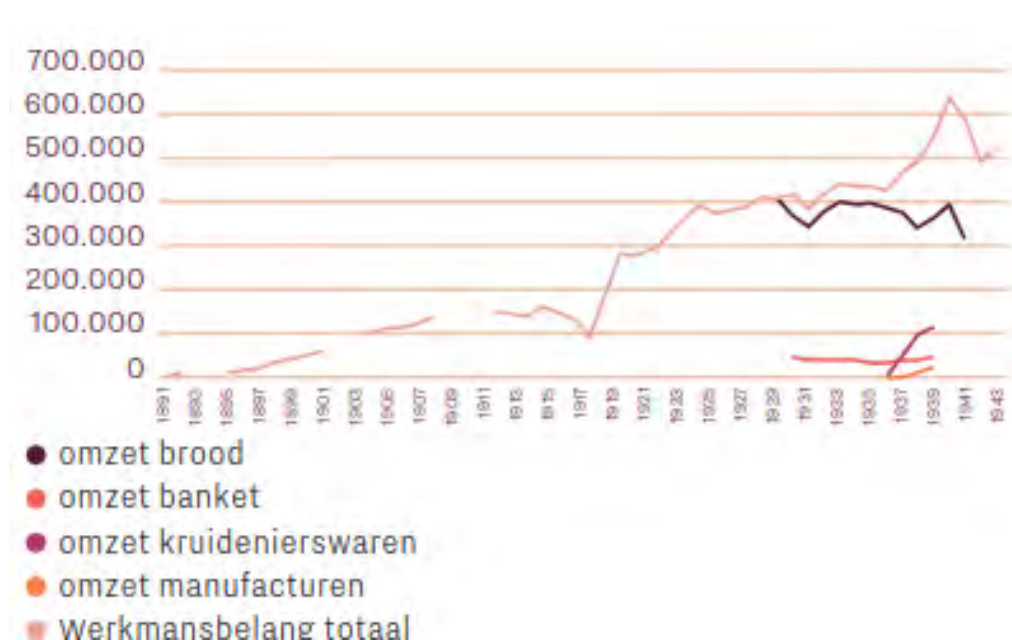
¹⁸⁴ De socialisten/anarchisten onder leiding van Van Emmenes laten rond 1890 steeds meer van zich horen via bijeenkomsten, propagandamarsen en tal van andere acties.

Grafiek 9. Het aantal leden van Werkmansbelang Arnhem, 1891-1943¹⁸⁵



Werkmansbelang groeit gestaag in de eerste jaren. Van 150 leden twee jaar na oprichting tot meer dan 1.500 in 1910. Minstens zo opmerkelijk als de lichte daling in de jaren tot 1920 is de permanente toename van het aantal leden daarna, tot een piek van bijna 4.500 leden in 1938. Gedurende de volledige bestaansperiode van *Werkmansbelang* behoort het overgrote deel van de leden tot de klasse van arbeiders en ambachtslieden. In de eerste jaren is met name het aandeel timmerlieden groot.¹⁸⁶ Deze beroepsgroep is ook sterk in het bestuur vertegenwoordigd, naast die van behanger/schilder en boekdrukker/letterzetter.¹⁸⁷

Grafiek 10. De omzet van Werkmansbelang Arnhem in guldens per jaar, 1891-1943¹⁸⁸



¹⁸⁵ Gegevens over het aantal leden uit: verslagen van de ALV, de Jaarverslagen Werkmansbelang 1912-1944 en Jaarverslagen van de HAKA.

¹⁸⁶ In een bijlage staan de beroepen/beroepsgroepen bij inschrijving Werkmansbelang 1891-1944 opgenomen.

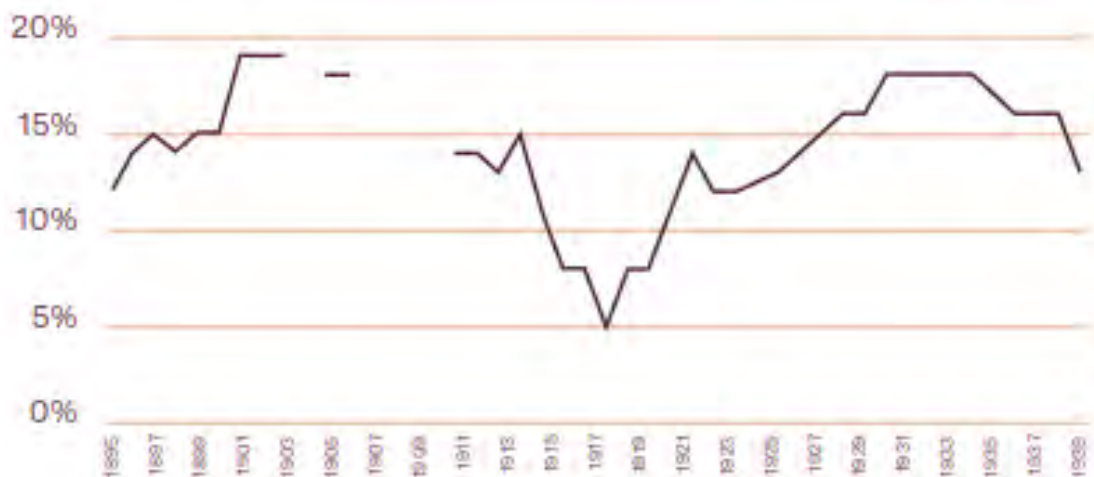
¹⁸⁷ Ledenlijst van Werkmansbelang en personendatabase Gelders Archief.

¹⁸⁸ De gegevens van de omzet zijn afkomstig uit de Jaarverslagen Werkmansbelang 1912-1944 en de verslagen van de ALV 1891-1944. Vanaf 1931 wordt in de verslagen een onderscheid gemaakt in omzetten per afdeling. Tot 1937 is alleen de omzet van de brood- en banketbakkerij substantieel.

De totale omzet van *Werkmansbelang* houdt ongeveer gelijke tred met het aantal leden: voorzichtige groei tot ongeveer 1910 en vanaf 1920 een opvallende groeispurt tot meer dan 600.000 gulden in 1938. Een belangrijk onderscheid met de overige coöperaties is dat *Werkmansbelang* tot 1937 bijna geheel afhankelijk is van de verkoop van brood. Zowel de prijselasticiteit als de inkomenselasticiteit van het standaardbrood – eerst rogge, later tarwebrood – is aanvankelijk klein. Kort gezegd, het maakt voor de hoeveelheid broden die een klant afneemt niet zo veel uit als het een paar cent duurder of goedkoper is zolang het geldt als basisvoedsel. De reële omzet – het aantal verkochte broden – hangt dus bijna volledig af van het aantal leden. Dit verandert later wel door wijzigingen in de omvang van gezinnen en veranderingen in het voedingspatroon. Op basis van de gemiddelde prijs van brood, de totale omzet en het aantal leden komt dit neer op jaarlijks 850 broden per lid tussen 1890 en 1920 en op ongeveer 600 in 1940.

De bakkerij draait – uitgezonderd de periode rond de Eerste Wereldoorlog – goed. De leden kunnen jaar in jaar uit rekenen op hoge dividenduitkeringen. Behalve in contante uitkeringen wordt dit ook verrekend in een aantal weken ‘gratis’ brood in het jaar daarop. Voor de leden van het concurrerende *De Vooruitgang* zijn deze hoge dividenduitkeringen nauwelijks te verkroppen.

Grafiek 11. Jaarlijks uitgekeerd dividend aan de leden van Werkmansbelang Arnhem, 1895-1939¹⁸⁹



Het aantal personeelsleden is slechts voor enkele jaren bekend, maar zal gelijke tred gehouden hebben met de reële omzet. In 1926 telt Werkmansbelang 46 personeelsleden en in 1942 circa 55.

Startfase

De Arnhemsche Courant bericht in augustus 1891 dat er vier maanden na het formele besluit tot de vorming van een coöperatieve bakkerij daadwerkelijk brood uit de oven gaat komen. Twee zaken vallen op in dit bericht over *Werkmansbelang*: de geldschietters en de rol van een coöperatie uit Den Haag.

Maandag aanstaande wordt in de Oeverstraat de coöperatieve broodbakkerij en verbruiksvereniging "Werkmansbelang" voor de leden geopend en Dinsdag ontvangen deze het eerste brood. Het getal leden bedraagt thans 109 gezinnen en voortdurend melden zich nog personen voor het lidmaatschap aan. Door den krachtigen financiële steun van twee aanzienlijke ingezetenen werd het bestuur in staat gesteld de zaak flink aan te vatten. Aanvankelijk echter

¹⁸⁹ Ibid.

ondervond het moeilijkheden, omdat groothandelaren alhier bezwaar maakten om meel te leveren. Het was dus welgedwongen elders dit in te slaan. Het stelde zich in betrekking met den voorzitter van de Haagsche coöperatieve bakkerij "de Hoop" en ontvangt nu van daar haar graan gemalen.

De genoemde geldschietters zijn twee Arnhemse 'heren van stand': baron F.H. van Verschuer¹⁹⁰ en A.R. Jolles¹⁹¹. Zij stellen samen een bedrag beschikbaar *in de vorm van borgtocht* aan de vereniging. De coöperatie draait vanaf het begin goed genoeg en hoeft voor de aanloopverliezen geen gebruik te maken van deze borg. *Werkmansbelang* werkt vanuit een gehuurde bakkerij, maar deze is na een jaar te klein. Na de boeken over het eerste jaar gecontroleerd te hebben, stellen beide heren zich in 1892 opnieuw borg, nu voor de aankoop van een pand aan de Rozendaalscheweg voor 3.400 gulden. Als dank hiervoor besluit het bestuur tot het volgende gebaar: *We hebben voor de aardigheid ook eens een broodje aan de heeren gezonden, precies eender gebakken als voor de leden. De heeren vonden het brood zeer lekker en wezen erop dat waar zij van de Broodfabriek voor 9 ct. slechts 3 ½ ons brood krijgen, onze leden voor 10 cent 5 ons brood krijgen.*¹⁹²

De Haagse coöperatie *De Hoop* – met wortels in de ANWV-traditie – geldt voor *Werkmansbelang* in de beginfase als lichtend voorbeeld. Het niet-socialistische karakter van *De Hoop* past kennelijk goed bij de neutrale signatuur van *Werkmansbelang*.¹⁹³ *De Hoop* is de gids voor zowel formele (statuten en huishoudelijke reglement) als praktische zaken (zoals inrichting van de bakkerij en de bestelboekjes). In de beginfase is zelfs het meel van *De Hoop* afkomstig. Ook later zijn ervaringen bij *De Hoop* vaak richtinggevend in lastige kwesties zoals het afschaffen van de nachtarbeid¹⁹⁴ of het al dan niet starten met een levensmiddelenwinkel.¹⁹⁵

Werkmansbelang richt zich (in eerste instantie) op de arbeidende klasse. Volgens de eerste statuten uit 1891 kan iedereen lid worden *die tot de arbeidende of daarmede gelijkstaande klasse behoort en volgens de wet bevoegd is tot het aangaan van verbintenissen*.¹⁹⁶ Drie jaar later staat dit ter discussie: alleen werklieden of ook *loontrekkende dienaren*, die ook wel worden aangeduid als *heeren*.

Aanleiding voor dit dispuut is dat op grond van het reglement een doctor niet toegelaten kan worden als lid. De vraag is of een maximum traktement (inkomen) moet gelden als eis bij de toetreding. De Algemene Ledenvergadering besluit dat het bestuur hierover de zeggenschap houdt en dat de ALV in laatste instantie altijd nog kan beslissen over toelating.¹⁹⁷

Hoe gevoelig dit punt ligt blijkt opnieuw in 1913 wanneer het bestuur een voorstel doet om de coöperatie een algemener karakter te geven door de naam *Werkmansbelang* te veranderen in *Ons Belang*. Een groep leden verzet zich hiertegen. *Wilden de heeren niet bij ons komen onder onze tegenwoordige naam, dan moesten zij maar wegblijven. Ook werd erop gewezen dat het wel eens gevaarlijk kon worden voor de arbeiders wanneer zooveel van die heeren naar onze coöperatieve vereniging worden gehaald. Het is meermalen voorgekomen dat de heeren de arbeiders de baas*

¹⁹⁰ Frans Hendrik baron van Verschuer (1843 -1930) kapitein-luitenant-ter zee, medeoprichter vereniging Armenzorg te Arnhem, woningvereniging Openbaar belang en vereniging Volkshuisvesting.

¹⁹¹ Albertus Richardus Jolles (1839-1920) werkt als commissionair. Gemeenteraadslid Arnhem vanaf 1889 en wethouder van 1899 -1910.

¹⁹² ALV Werkmansbelang Arnhem 11-10-1892

¹⁹³ De Hoop (1888) kent statuten waarin expliciet is opgenomen dat de leden geen socialist of anarchist mogen zijn.

¹⁹⁴ ALV Werkmansbelang Arnhem 22-12-1902

¹⁹⁵ ALV Werkmansbelang Arnhem 26-9-1904

¹⁹⁶ Statuten Werkmansbelang 1. 1891 artikel 9

¹⁹⁷ ALV Werkmansbelang Arnhem 25-6-1894

werden en dat de laatstgenoemden verdrongen zijn waartegen gewaakt dient te worden.¹⁹⁸ De naamsverandering gaat niet door.

Werkmansbelang wil een open en neutrale coöperatie zijn en blijven voor arbeiders. Verbondenheid met of invloed van religieuze en politieke groeperingen wordt consequent afgewezen. Dat blijkt ook in 1907 als er volgens de algemene ledenvergadering sprake is van een poging om van katholieke zijde invloed te krijgen.¹⁹⁹

De vereniging zoekt in de eerste jaren naar een effectieve manier van ledenwerving. Een openbare vergadering acht het bestuur hiervoor niet geschikt vanwege het risico dat de sociaaldemocraten er op af komen met hun antipropaganda. Een beter alternatief is leden zelf nieuwe leden te laten werven en reclame maken.²⁰⁰ Een actief lid – kort daarna voorzitter – stelt in 1892 dat goede waar leveren niet genoeg is: *tegenwoordig wordt door elke nieuwe onderneming alles in het werk gesteld om de mensen tot klant te krijgen. (...) Reclame maken ligt in de geest des tijds*. Hij adviseert om ondanks het gebrek aan reserves toch reclame te maken en vooral te werven onder vrouwen.²⁰¹ In 1893 telt de vereniging 150 leden. Is de coöperatie hiermee nu groot genoeg, vraagt een lid. De voorzitter meent dat meer leden nodig zijn om de zaak een gezonde basis te geven. De aanpak van de ledenwerving blijft onduidelijk: wachten op autonome groei en dan een directeur benoemen die overal inlichtingen geeft? Of strooibiljetten laten bezorgen en weer persoonlijk ophalen?²⁰² Twee jaar later besluit de ALV om 25 cent te betalen voor het aanbrengen van elk nieuw lid. De ledenvergadering blijft in de jaren daarna wel kritisch over de kosten van publiciteit en propaganda. Er zou al genoeg geschreven worden over de coöperatie in de media.

In 1900 verandert het speelveld van *Werkmansbelang* door de oprichting van de socialistische verbruikskoöperatie *De Vooruitgang*, die zich ook met name op arbeiders richt. Aanvankelijk wordt de dreigende concurrentie gebagatelliseerd. Bestuurder Van Zelm zegt dat *de oprichting van die bakkerij naast de onze niet veel zal betekenen en leest een strooibiljet voor hetwelk hierop betrekking heeft, hetwelk de lachlust opwekt*. Amper drie maanden later is er wel degelijk angst voor overlopende leden, vooral omdat *De Vooruitgang* naast een bakkerij ook een winkel voor kruidenierswaren heeft ingericht.

Personeel

De coöperatie start in 1891 in een gehuurde, kleine bakkerij met een meester-bakker, een bakkersknecht en een loopknecht. Precies in dat eerste jaar wordt eerste voorzitter S. Rondel – hij is dan tevens voorzitter van de afdeling Arnhem van de ANWV – in het kader van een nationale Arbeidsenquête gehoord over de arbeidsomstandigheden in de bakkerij.²⁰³ Het verslag hiervan geeft

¹⁹⁸ ALV Werkmansbelang Arnhem 15-7-1913. In de statuten blijft de zinsnede *behorende tot de arbeidende klasse* gehandhaafd.

¹⁹⁹ ALV Werkmansbelang Arnhem 19-3-1907

²⁰⁰ ALV Werkmansbelang Arnhem 28-6-1891. Op deze vergadering wordt ook genoteerd als uitspraak van een van de leden: *Hij heeft onlangs een sociaaldemocraat nog horen zeggen dat de coöperatie nog zoo kwaad niet is, - de werkman moet tegenwoordig maar zien te krijgen wat hij kan*. Kortom de leer kan afwijken van de privé mening.

²⁰¹ ALV Werkmansbelang Arnhem 18-6-1892

²⁰² ALV Werkmansbelang Arnhem 30-6-1893

²⁰³ Over doel van de enquête, zie: Inventaris van het archief van de Staatscommissie tot het houden van Arbeidsenquête, 1890- 1892.

Vijf dagen na dit verhoor plaatst Rondel het overlijdensbericht van zijn vrouw in de krant: *mij nalatende vijf kinderen, waarvan de oudste eerst twaalf jaren telt*.

een aardig beeld van de praktijk in de bakkerij.

Kadertekst Arbeidsenquête. Verhoor van S. Rondel, voorzitter Werkmansbelang. Arnhemsche courant 11-8-1892 (V = vraag, A = antwoord).

V. De gewone werktijd is daar van 's nachts 12 tot 's middags 12 uur?

A. Ja.

De zaak is nog klein. Er is een bakker-meester, een bakkersknecht en een loopknecht. Alleen de loopknecht moet na dien tijd nog wel brood rondbrengen.

V. Duurt de werktijd 's Maandags vier uren langer dan gewoonlijk en des Zaterdags 20 uren, dus tot 8 uur 's avonds?

A. Juist.

V. Zondagsarbeid bestaat er niet?

A. In 't geheel niet. Op den 2den Paaschdag echter is er tot $\frac{1}{4}$ vóór tien[PS kwart voor tien] gewerkt.

V. Wordt op Zondag dus ook geen brood rondgebracht?

A. Neen.

Werkmansbelang functioneert in de eerste veertig jaar voornamelijk als coöperatieve (brood)bakkerij. De meester-bakker is de belangrijkste man op de werkvloer, want hij stuurt het dagelijks werkproces aan en geeft leiding aan het bakkerijpersoneel. Meteen in het eerste jaar komen er bij het bestuur klachten binnen over het werk in de bakkerij: elke dag te laat beginnen met het werk en het niet bijhouden van een klachtenboek. Reden genoeg om de meester-bakker te ontslaan.²⁰⁴ Ook een tweede meester-bakker krijgt nog in 1892 ontslag.²⁰⁵ In de jaren daarna houden klachten aan over de kwaliteit van het roggebrood. Het bestuur ziet hierin echter geen reden voor ontslag van de meester-bakker, omdat er sprake is van zowel technische tekortkomingen als uiteenlopende voorkeuren van de klanten. Het bestuur zoekt samen met de meester-bakker steeds naar mogelijke oplossingen. Pas in 1903 verklaart het bestuur een klacht over de kwaliteit van het brood gegrond. Onder druk van ontslag zeggen de bakkers toe voortaan brood van betere kwaliteit te leveren.²⁰⁶

Kadertekst Arbeidsenquête. Verhoor van S. Rondel, voorzitter Werkmansbelang. Arnhemsche courant 11-8-1892 (V = vraag, A = antwoord).

V. Levert de bakkerij aanvankelijk goede uitkomsten op?

A. In den eersten tijd hebben wij erg moeten scharrelen, doordien het personeel de zaken niet behartigde, maar slordig waarnam, zoodat wij zelfs twee meester-bakkers achtereen hebben moeten ontslaan. Daarbij kwam dat geen enkele zaak in het begin winst oplevert; toch hadden wij bij het opmaken van de balans over Augustus—December slechts f 12 verlies.

Thans maken wij wel een geringe winst, maar wat de leden krijgen is goed en zuiver.

V. Hoeveel leden telt de vereeniging?

A. 130 a 140.

De andere centrale functionaris binnen de coöperatie is P.J. Eikendal, schilder van beroep. Hij is 24 jaar lang penningmeester in het bestuur, maar functioneert meer en meer als bedrijfsleider. Vanaf 1912 neemt secretaris L. Ofman gaandeweg de centrale positie over. Dit betekent een overgang van

²⁰⁴ ALV Werkmansbelang Arnhem 30-9-1891

²⁰⁵ Arbeidsenquête verhoor van Rondel, Arnhemsche courant 11-8-1892

²⁰⁶ ALV Werkmansbelang Arnhem 29-6-1903

een vooral op controle gerichte benadering naar een meer bedrijfsmatig bestuur.²⁰⁷ Het gedenkboekje 40 jaar *Werkmansbelang* is een en al lof over Eikendal: *die was èn penningmeester, èn bedrijfsleider, èn boekhouder, èn bakker, èn bezorger (...) was de ziel van Werkmansbelang, die is geworden de vader van onze Coöperatie en die was de rentmeester die wist te woekeren met de hem geschonken talenten.*²⁰⁸

ALV en bestuur

Werkmansbelang kent geregeld strijd om de afbakening van de bevoegdheden van het bestuur en de Algemene Ledenvergadering. Ook in deze coöperatie neemt de frequentie van reguliere algemene ledenvergaderingen na de startfase af. Zo wordt de frequentie in 1894 teruggebracht van vier naar drie en in 1913 van drie naar één per jaar. In de praktijk schommelt het aantal ledenvergaderingen tot 1916 rond de vijf per jaar, met een uitschieter naar negen in 1913. Het gaat dan om kwesties rond besluiten die niet langer kunnen wachten of het betreft een ALV op initiatief van leden. Vanaf ongeveer 1920 volstaan meestal twee ALV's per jaar: de eerste voor het vaststellen van de jaarstukken, een tweede met daarin de verkiezing van bestuursleden.

Bespreking van de arbeidsvoorwaarden van het personeel staan garant voor een hogere opkomst van de leden. Ook over de hoogte van de winstuitkering versus reserveringen willen de leden graag meepraten. Het bestuur worstelt steeds met de vraag of ze de leden moet stimuleren of zelfs dwingen om de vergaderingen bij te wonen.²⁰⁹ Klinkt in de vergadering van 23 maart 1893 nog een klemmende oproep, een jaar later volgt een onderzoek naar een boetestelsel gericht op het voorkomen van onaangekondigde afwezigheid. Het bestuur ziet hier uiteindelijk van af mede omdat lang niet alle leden op tijd vanuit hun werk aanwezig kunnen zijn, ook al beginnen de vergaderingen pas om 21.00 uur.

De opkomstcijfers op de ledenvergaderingen staan niet in de notulen, maar het aantal uitgebrachte stemmen geeft een indicatie. Het percentage leden dat een ALV bezoekt daalt van bijna 100% in de beginjaren naar gemiddeld 6% rond 1905. Daarna daalt het licht tot 5% in 1925 om tenslotte uit te komen op ongeveer 4% in de jaren voor 1940. *Werkmansbelang* scoort wat dit betreft veel hoger dan *Eigen Hulp*. Over het algemeen verlopen de vergaderingen in redelijke harmonie. Alleen in de periode 1910-1916 lopen de spanningen geregeld hoog op. Zo vraagt een lid in februari 1913 om beheersing en verzucht: Het is *geen Poolse landdag*.²¹⁰

Niet op de ALV komen en daarna kritiek hebben op genomen besluiten gaat niet goed samen volgens het bestuur. Tijdens de crisis rond het mislukken van het opzetten van een slagerij in 1912 legt secretaris Ofman de verantwoordelijkheid ook bij de leden. *De leden die vroeger zeer schaarsch ter vergadering kwamen, hebben eveneens ten plicht gehad alles te doen wat in het belang van de vereeniging gedaan kon worden, zij hadden gebruik moeten maken van hun recht om voorstellen in te dienen. Alles moest door het bestuur geschieden, wat billijkheidshalve niet van hen gevorderd kon worden. Men bedenke wel dat het bestuur toch ook is de uitvoerder van den wil der algemeene vergadering.*²¹¹

²⁰⁷ ALV Werkmansbelang Arnhem 19-2-1912

²⁰⁸ 40 jaar Werkmansbelang p. 22

²⁰⁹ Voor het bestuur zelf geldt wel vanaf het begin een boetestelsel. Er staat een boete van 25 cent op een niet wettige afwezigheid bij de vergaderingen en voor het te laat komen een boete van 5 cent. Het geld blijft in een bestuurspotje en de bestemming wordt later bepaald. ALV Werkmansbelang Arnhem 21-4-1891. In 1906 blijkt dit boetestelsel nog steeds te werken. ALV Werkmansbelang Arnhem 29-3-1906

²¹⁰ ALV Werkmansbelang Arnhem 3-2-1913

²¹¹ ALV Werkmansbelang Arnhem 29-5-1912

Een eventuele loonsverhoging in 1899 is een eerste bron van onenigheid over bevoegdheden van bestuur en ALV. Twee jaar later zorgt het besluit van het bestuur om het fooienstelsel af te schaffen voor onrust. Verschillende principiële zaken spelen hierbij. Wat is het mandaat van het bestuur? Wat is de rol van personeelsleden die aanvankelijk verplicht lid zijn van de vereniging? In hoeverre laten leden zich gebruiken als loopjongens van het personeel? Een brief van het personeel tegen de afschaffing van de nieuwjaarsfooi zorgt voor olie op het vuur. De voorzitter reageert meteen: de lonen zijn heel behoorlijk en het geven van fooien aan het personeel gaat ten koste van de leden. Een van de leden vraagt zich af of het bestuur deze fooien zo maar mag afschaffen zonder de leden in kennis te stellen? Is het bestuur of de vereniging (ALV) de baas? Een commissaris vraagt zich af waarom de personeelscommissie niet eerst geraadpleegd is en ook de penningmeester laat van zich horen: financiële zaken zijn aan het bestuur! De ALV besluit een commissie in te stellen.²¹² Een deel van de leden gaat het om meer invloed. Het bestuur moet niet alles regelen zodat de leden op de Algemene Vergadering *niets behoeven te doen, als b.v. te klagen over kleine krentenbroodjes of zoiets*.²¹³ De discussie gaat verder over de vraag of het bestuur wel mag overgaan tot aanbesteding zonder het raadplegen van de ALV. Sommige leden vinden dat het bestuur de ALV te veel passeert. Zo stelt een lid *als jullie alles [ook belangrijke zaken] besluiten buiten de leden om dan hebben vergaderingen geen zin en zullen leden ook niet naar de ALV komen*.²¹⁴ Onduidelijkheid over de bevoegdheden blijft bestaan. Dat blijkt in december 1903. Het bestuur heeft een werkliedenreglement opgesteld, maar een van de leden is van mening dat dit een bevoegdheid van de ALV is. De voorzitter geeft aan dat de personeelsleden de gelegenheid hebben gehad om veranderingen voor te stellen en ze hebben het geheel goedgekeurd. Daarmee is voor hem de kous af.²¹⁵ Hier blijft het voorlopig bij. Maar vijf jaar later komt dit punt opnieuw aan bod wanneer een van de leden de hoogte van de lonen op de ALV wil bespreken. Het bestuur benadrukt dat het personeel verzoeken op dit vlak voortaan rechtstreeks bij het bestuur moet indienen.²¹⁶ De rust is nog niet teruggekeerd, want een aantal leden (al dan niet beïnvloed door het personeel) brengt in juni 1909 een agendapunt in met betrekking tot de arbeidsvoorwaarden voor de bakkers. Het bestuur heeft evenwel net daarvoor nieuwe arbeidscontracten vastgesteld die door het personeel zijn geaccordeerd. De indiener blijft benadrukken dat *Werkmansbelang* een arbeiderscoöperatie is en daarmee ook een verplichting aan de eigen arbeiders heeft. ALV Werkmansbelang Arnhem²¹⁷

Gesloten bestuurscultuur

De bestuursleden van *Werkmansbelang* beginnen veelal op een leeftijd tussen de dertig en veertig jaar. De gemiddelde leeftijd ligt duidelijk lager dan die bij *Eigen Hulp*. Wel zijn er een aantal bestuursleden met een carrière van meer dan dertig jaar. Vanaf ongeveer 1938 wordt de leeftijd van (een deel van de) bestuurders een punt. Voor die tijd zijn er al regelmatig kritische vragen gesteld over het optreden van bestuurders. Is er sprake van baantjesjagerij?²¹⁸, is een kandidaat-voorzitter niet te veel bezig geweest om zieltjes te winnen?²¹⁹ Er is zelfs een beschuldiging van steekpenningen, die weliswaar daarna wordt ingetrokken.²²⁰ Op een ALV in 1939 kaart een lid de vergrijzing van het

²¹² ALV Werkmansbelang Arnhem 21-3-1901

²¹³ ALV Werkmansbelang Arnhem 27-6-1901

²¹⁴ ALV Werkmansbelang Arnhem 20-12-1900

²¹⁵ ALV Werkmansbelang Arnhem 29-12-1903

²¹⁶ ALV Werkmansbelang Arnhem 29-9-1908

²¹⁷ ALV Werkmansbelang Arnhem 29-6-1909

²¹⁸ ALV Werkmansbelang Arnhem 18-4-1929

²¹⁹ ALV Werkmansbelang Arnhem 26-4-1932

²²⁰ ALV Werkmansbelang Arnhem 26-4-1932 en 6-3-1933

bestuur aan.²²¹ De bescheiden verjonging die daarna plaatsvindt, betekent tegelijkertijd afscheid van oude, vertrouwde gezichten.

Dit opvolgingsproces gaat niet zonder slag of stoot. Een zittende commissaris wordt – in tegenstelling tot de gewoonte – in 1941 niet herkozen. De tegenkandidaat wordt opmerkelijk genoeg aangeprezen omdat hij enige jaren propagandist van het Nederlands Verbond van Vakverenigingen – dus eigenlijk actief in het kamp van de concurrerende socialistische coöperatie – is geweest.²²² Een instroom van nieuwe gezichten in het bestuur leidt tot nieuwe onderlinge verhoudingen. In een volgende ledenvergadering informeren leden subtiel naar die onderlinge samenwerking. De voorzitter reageert diplomatiek: *deze laat uit zakelijk oogpunt bekeken niets te wensen over. De vriendschappelijke verhouding moet langzaamaan groeien*. Een van de nieuwgekozen bestuurders zegt niet de strijdbijl te willen blijven hanteren, maar het algemeen belang te zoeken. Een collega laat zich ontvallen dat *wat men hem van tevoren medegedeeld heeft, bleek grootendeels van allen grond ontbloot*. Een ander lid wijst op *de kankeraars* die dit verkeerde beeld hebben opgeroepen.²²³ De bestuurlijke gelederen blijven gesloten, ondanks de verjonging.

De gesloten bestuurscultuur van *Werkmansbelang* blijkt ook rond bestuursverkiezingen. Waarom moeten er eigenlijk nieuwe bestuursleden gekozen worden en op welke gronden? Kan een zittende bestuurder die goed functioneert zo maar weggestemd worden? Is het ethisch geoorloofd om reclame te maken voor andere kandidaten?²²⁴ In 1929 bijvoorbeeld keuren leden het af dat er een tegenkandidaat wordt ingebracht, omdat er op de zittende commissaris niets aan te merken valt. De zittende man wordt herkozen met grote meerderheid van stemmen.²²⁵

Ruim tien jaar later, in 1941, lijkt deze praktijk veranderd te zijn. De ALV stemt de zittende penningmeester met grote meerderheid weg. Het bestuur is verrast en stelt opnieuw dat de ALV een bestuurder toch niet zomaar de laan uit kan sturen. De voorzitter betreurt de uitslag *om na 26 jaar zoo heengezonden te worden*.²²⁶ Ook een jaar later wordt een veteraan, secretaris Ofman (74 jaar), na een stemming naar huis gestuurd. De betrokkene spreekt van een afloop met bittere nasmaak. De voorzitter zegt op te stappen uit onvrede met deze manier van doen. Omdat de nieuwgekozen secretaris moet terugtreden vanwege gesjoemel in zijn vroegere werkkring, kan Ofman aanblijven en blijft de voorzitter in functie.²²⁷ Tijdens deze bestuurscrisis komen vragen aan bod over de leeftijd en de (her)verkiezing van bestuurders. Op welke manier moeten bestuursverkiezingen plaatsvinden? Moet/mag een kandidaat worden voorgedragen door het bestuur? Moet de ledenvergadering bestuursleden in een bepaalde functie kiezen? Moet er een leeftijdsmaximum komen voor bestuursleden? Vragen de huidige oorlogsomstandigheden om afwijking van de regels omdat ervaring nu belangrijk is?²²⁸

Een andere lastige vraag is of de coöperatie verantwoordelijk blijft voor bestuursleden die jarenlang hun beste krachten hebben gegeven. Hoewel zij formeel niet tot het personeel behoren, is het de vraag of zij in aanmerking komen voor een financiële tegemoetkoming na hun 'pensionering'. In 1930 is het bestuur van plan om twee lang dienende bestuursleden uit hun functie te ontheffen en hen een uitkering voor het leven te geven. Ondanks angst voor precedentwerking gaat de vergadering akkoord, onder voorwaarde van precieze omschrijving van de unieke situatie.²²⁹ De pensionering van

²²¹ ALV Werkmansbelang Arnhem 27-3-1939

²²² ALV Werkmansbelang Arnhem 28-4-1941

²²³ ALV Werkmansbelang Arnhem 11-4-1942

²²⁴ ALV Werkmansbelang Arnhem 24-4-1928

²²⁵ ALV Werkmansbelang Arnhem 18-4-1929

²²⁶ ALV Werkmansbelang Arnhem 28-4-1941

²²⁷ ALV Werkmansbelang Arnhem 11-5-1942 en 18-6-1942

²²⁸ ALV Werkmansbelang Arnhem 18-6-1942

²²⁹ ALV Werkmansbelang Arnhem 29-4-1930

de tweede secretaris (25 jaar bestuurslid) is reden voor het toekennen van een toelage op vergelijkbare wijze.

Vervolgens brengen in 1933 vijftien leden een voorstel in voor een toelage bij pensionering van bestuursleden die minimaal vijftien jaar in functie zijn. Dit leidt tot een stevige discussie. Is een bestuursfunctie een roeping? Is de beloning tijdens het besturen niet genoeg? Wordt het baantje niet te aantrekkelijk? Moet het niet van geval tot geval beoordeeld worden? De voorgestelde regeling voor oud-bestuursleden wordt met overgrote meerderheid verworpen.²³⁰

Arbeidsvoorwaarden

Zowel het personeel van de bakkerij als de leden behoren tot de arbeidersklasse. Dit maakt de arbeidsvoorwaarden een gevoelig onderwerp voor de leden: solidariteit tegenover het financieel eigenbelang. Opvallend is dat de Arnhemse coöperaties zich op dit punt graag aan elkaar spiegelen, getuige de uitspraak van de voorzitter van Eigen Hulp in 1923. *Zoals Werkmansbelang z'n loopknechts betaalt, kunnen wij niet, daar is Eigen Hulp niet kapitaalkrachtig genoeg voor. Daar en boven is 't ook onnodig; wij kunnen in ons bedrijf met jongere, goedkoopere krachten werken. Dat van de oudere behouden is zuiver philanthropie.*²³¹ Bij *Werkmansbelang* is de positie van het personeel duidelijk anders geregeld. Dat begint in 1901 als een personeelscommissie in opdracht van de ALV de mogelijkheid en de inhoud van een personeelsreglement gaat onderzoeken. Deze commissie is bevoegd om uitspraken te doen bij kwesties met het personeel.

Behalve de beloning zijn zeker in een bakkerij de arbeidstijden een belangrijk punt. Al twee jaar na de oprichting wordt het afschaffen van de nachtarbeid een belangrijk thema. In 1894 blijken in een peiling 134 leden voor afschaffing te zijn en slechts zeven tegen. Het besluit valt om dit gedurende veertien dagen uit te proberen.²³² Na deze periode blijkt uit een peiling dat er duidelijk minder voorstanders zijn en zelfs de meester-bakker pleit nu voor de terugkeer naar de nachtarbeid. Het bestuur gaat daarin mee en noemt als belangrijkste reden het voortbestaan van de coöperatie; een lastig dilemma: nachtarbeid tegenover omzet.²³³ Het thema blijft terugkeren op de ALV. In 1902 lijkt het tij te keren. Het bestuur wil wel mee, maar stelt enigszins cynisch vast dat de personeelsleden die nu in de bakkerij werken eerder eigen baasje waren. Zij hebben destijds de markt met eindeloos zwoegen en ploeteren verpest en dringen nu aan op het afschaffen van nachtarbeid. Volgens de propaganda van *De Vooruitgang* zou het in haar bakkerij wel lukken, maar volgens het bestuur van *Werkmansbelang* wordt ook daar feitelijk de hele nacht doorgewerkt. Afschaffing van de nachtarbeid betekent dat het brood later beschikbaar is, maar dat vindt een kritisch lid geen bezwaar: *Nu wat spreker betreft, hij gebruikt altijd het brood van de vorige dag en ontvangt nu ook zijn brood om 11 of 12 uur. Wij werklieden zegt spreker, we hoeven geen versch kadetje op onze nuchteren maag. Het is dan ook trouwens overbekend als dat het gebruiken van versch brood ongezond is.*²³⁴ Niettemin maakt de peiling duidelijk dat de nachtarbeid niet zal worden afgeschaft: er zijn 935 stembiljetten teruggekomen; hiervan 267 voor afschaffing, 614 tegen en 54 blanco.²³⁵ Het zal tot 1917 duren voor de nachtarbeid in de Arnhemse bakkerijen feitelijk wordt afgeschaft.²³⁶

Net als andere coöperaties staat *Werkmansbelang* voor de vraag of er iets geregeld moet worden voor het personeel bij ziekte en ouderdom. Een ziekteverzekering is wel mogelijk, maar een

²³⁰ ALV *Werkmansbelang* Arnhem 24-4-1933

²³¹ Notulen ALV *Eigen Hulp* 20-4-1923

²³² ALV *Werkmansbelang* Arnhem 6-2-1894

²³³ ALV *Werkmansbelang* Arnhem 25-6-1894

²³⁴ ALV *Werkmansbelang* Arnhem 22-12-1902

²³⁵ ALV *Werkmansbelang* Arnhem 29-6-1903

²³⁶ Jaarverslag *Werkmansbelang* 1917 p. 5

pensioenregeling is te duur: *wat door Eigen Hulp kan worden gedaan, [zou] voor onze vereeniging, die met werklieden is gevormd, te bezwarend zijn.*²³⁷ In 1898 komt een personeelsfonds tot stand. Hieruit kan een uitkering gedaan worden bij ziekte voor een periode van maximaal dertien weken. De uitkering bedraagt een half weekloon. Voorwaarde is dat de werknemers lid zijn van een ziekenfonds. De kosten van een externe verzekering voor ongevallen en invaliditeit worden te hoog geacht.²³⁸

Het valt op dat in de periode tot 1920 het aantal klachten van zowel bestuurders als leden over personeelsleden veel kleiner is dan bij *Eigen Hulp*. Er bestaat kennelijk een meer gelijkwaardige relatie tussen leden en personeel van de coöperatie. In 1910 benadrukken enkele kritische leden dat de regeling rond rechtspositie en arbeidsvoorwaarden bij de coöperatie *Werkmansbelang* beter moet zijn dan in de kapitalistische bedrijven én beter dan bij de arbeiderscoöperatie *De Vooruitgang*. Deze laatste coöperatie staat er op dat moment financieel slecht voor. Deze groep leden wil betere voorwaarden dan het bestuur voor ogen heeft. Andere leden reageren met de opmerking dat zij zelf weinig verdienen en het daarom raar vinden dat een ongeschoolde loper meer zou moeten verdienen. De reactie van de indieners van het voorstel is dat deze leden dan maar zelf bij hun baas moeten aankloppen. Een (oud-bestuurs)lid vraagt zich hardop af of de indieners gestuurd zijn door personeelsleden die zich tekort gedaan voelen of slecht behandeld zijn door het bestuur. Naar zijn mening heeft het bestuur het personeel steeds goed behandeld. De meerderheid van de leden steunt het bestuur (120 stemmen voor en 24 tegen).²³⁹

Een ALV in maart 1932 kent veruit de grootste opkomst van leden in de geschiedenis van *Werkmansbelang*: meer dan 400 leden!²⁴⁰ De aanleiding is het aangekondigd ontslag van bedrijfsleider Ribbels. Hij voldoet niet en het bestuur ontslaat hem. Dit leidt tot een anonieme actie, vermoedelijk van een aantal kritische leden. Zij plaatsen een advertentie in de Arnhemsche Courant met de oproep om de Algemene Ledenvergadering te bezoeken.

Oproep tot actie in de ALV in Arnhemse Courant 3-3-1932

(Ingezonden mededeeling.)

**Leden der Coöperatie „Werkmansbelang” U.A.
Rosendaalsche straat 171, Arnhem.**

Vreemd ontslag van den Bedrijfsleider.

Wat zoudet gij zeggen, indien U op staanden voet uit Uwen dienst wordt ontslagen, zonder steekhoudende reden? **Komt allen op de Algemeene Vergadering op Maandag 7 Maart a.s. in het Centraalgebouw, Bakkerstraat, des avonds 8 uur. Verwacht men dit in een Coöperatie?** Mogelijk zult U hierover wat hooren. Leest over dit ontslag het **Volksblad voor Gelderland van Donderdag 3 Maart.**

NAMENS EENIGE LEDEN.

²³⁷ ALV Werkmansbelang Arnhem ?-6-1897

²³⁸ ALV Werkmansbelang Arnhem 19-12-1898

²³⁹ ALV Werkmansbelang Arnhem 15-2-1910

²⁴⁰ De daarop volgende vergadering vindt plaats in het gebouw van RK Volksbond en niet in het Centraal Gebouw, een pand van de Werkmansvereniging Arnhem. ALV Werkmansbelang Arnhem 29-3-1932

Zij spreken er schande van dat de bedrijfsleider op deze manier ontslagen is.²⁴¹ Na de ALV laat het bestuur in een advertentie weten dat het besluit tot ontslag met instemming van de meerderheid van de aanwezige leden is genomen.²⁴²

De kous is hiermee niet af. Een volgens de statuten toereikend aantal leden wenst een vergadering te beleggen waarin bedrijfsleider Ribbels zich kan verdedigen. In deze vergadering stelt de bedrijfsleider dat de voorzitter hem vanaf het begin zeer hinderlijk heeft gevolgd. Het bestuur erkent dat dit is gedaan op grond van informatie van de vorige werkgever en de manier waarop hij hier zijn taak vervult. Ze nemen Ribbels kwalijk dat hij zijn grieven in de 'Rooie' krant (spreker zegt later dat hij had gezegd: Partijkrant) heeft laten opnemen.²⁴³ Andermaal besluit de vergadering het bestuur te volgen in het ontslag.²⁴⁴ De positie van bedrijfsleider is kennelijk gewild in het begin van de depressiejaren. Op een advertentie voor een nieuwe bedrijfsleider komen negentig reacties binnen. Op basis van een voordracht van drie kandidaten, benoemt het bestuur de heer Meulenbelt uit Zwolle.²⁴⁵

Afgezien van het ontslag van bedrijfsleider Ribbels in 1932 zijn er in deze periode geen grote conflicten met het personeel. Opvallend is dat personeelsleden (als bedrijfsleider en dergelijke) vanaf de tweede helft van de jaren twintig vaak worden geselecteerd met hulp en bemiddeling van de HAKA.²⁴⁶ Voor personeelsleden in lagere posities geldt dat ze kunnen doorgroeien binnen de organisatie.²⁴⁷ De teneur is dat men trots is, of zou moeten zijn, op de manier waarop er met het personeel wordt omgegaan. Zo stelt een lid tijdens een ALV in 1926 dat *Werkmansbelang* de beste arbeidsvoorwaarden heeft voor haar personeel, zeker in vergelijking met *De Vooruitgang*.²⁴⁸

Personeel als lid van de vereniging

Tijdens de oprichtingsvergadering van Werkmansbelang wordt bepaald dat het personeel tevens aandeelhouder moet zijn.²⁴⁹ Nog geen jaar later leidt dit tot een ongemakkelijke situatie als een personeelslid in de ALV het bestuur verwijt niet goed om te gaan met de financiële middelen.²⁵⁰ De kern van dit probleem is of het personeel zelf invloed mag hebben op het personeelsbeleid. Dit komt in 1901 duidelijk naar voren bij de invoering van de personeelscommissie. Een van de commissarissen zegt dat het voor hem ondenkbaar is dat een personeelslid zelf mag meebeslissen over zijn loon. Toch neemt de ALV dan met 37 stemmen voor en 30 tegen een voorstel aan waarbij de regeling van de lonen opgedragen wordt aan een commissie waarin ook personeel is vertegenwoordigd.²⁵¹

De kwestie rond de positie van het personeel krijgt in 1903 een bijzondere wending als bakkersgezel Stijntjes zich kandidaat stelt voor een commissarispositie en ook als zodanig gekozen wordt.²⁵² Bij een vergelijkbare situatie een paar jaar later schrijft een lid dat deze benoeming ongedaan gemaakt moet worden: *Immers toch zal het Uwe bedoeling niet zijn, om een gewone bakkersgezel met al uw*

²⁴¹ Advertentie in *Arnhemsche Courant* 3-3-1932 en ALV Werkmansbelang Arnhem 7-3-1932

²⁴² ALV Werkmansbelang Arnhem 7-3-1932

²⁴³ Gedoeld wordt hier op *Volksblad voor Gelderland*

²⁴⁴ ALV Werkmansbelang Arnhem 29-3-1932

²⁴⁵ Jaarverslag Werkmansbelang 1932 p. 3-4

²⁴⁶ In 1938 wordt A. Smaak uit Leeuwarden benoemd tot bedrijfsleider voor de afdeling kruidenierswaren.

²⁴⁷ D. Siep wordt jongste bediende. Hij wordt boekhouder in 1936 en later bedrijfsleider.

²⁴⁸ Jaarverslag Werkmansbelang 1926 p. 5

²⁴⁹ ALV Werkmansbelang Arnhem 21-4-1891

²⁵⁰ ALV Werkmansbelang Arnhem 23-3-1892

²⁵¹ ALV Werkmansbelang Arnhem 27-6-1901

²⁵² Stijntjes is daarnaast secretaris van de afdeling Arnhem van de Algemeene Nederlandsche Bond van Arbeiders(ster) in het Bakkers-, Chocolade- en Suikerbewerksbedrijf. In die functie zit hij geregeld aan tafel bij de bestuursvergaderingen van De Vooruitgang. Adresboek van de werklieden- en ambtenarenorganisaties in Nederland in 1920.

*intieme zaken in kennis te stellen, te meer niet, omdat volgens hunne meening, een dusdanig persoon die hier en overal komt en niet vrij van babbelen is, al zeer spoedig hier en daar met Uwe zaken zoude te koop lopen.*²⁵³ Omdat de opkomst van de personeelsleden op de ALV altijd relatief groot is kunnen zij volgens sommige leden onevenredig veel invloed uitoefenen.²⁵⁴

De aanwezigheid van de personeelsleden op de ALV blijft een lastig punt voor het bestuur, omdat zij – ondanks het bestaan van de personeelscommissie – ook daar hun wensen op het terrein van de arbeidsvoorwaarden geregeld naar voren brengen. Sommige andere leden merken op dat het toch aan het bestuur is om de lonen vast te stellen en niet aan de ALV.²⁵⁵ Nog een keer wordt een personeelslid gekozen als commissaris. Dat is bakkersgezel Liethof in 1912.²⁵⁶ Kort daarna wil de commissie herziening statuten de positie van de personeelsleden in de coöperatie wijzigen. Het komt erop neer dat personeelsleden niet langer lid van de vereniging kunnen worden. Na hevige protesten in de ALV wordt dit voorstel teruggedenken.²⁵⁷ Wel komt in de statuten te staan dat personeelsleden geen lid kunnen zijn van het bestuur en de raad van commissarissen.²⁵⁸ De bakkersgezellen Stijntjes en Liethof keren na 1915 niet meer terug als commissaris. De personeelsleden van *Werkmansbelang* blijven evenwel lid van de coöperatie, kunnen de ALV bezoeken en mogen meestemmen bij de benoeming van bestuursleden. Ondanks aarzeling bij de opstelling van nieuwe statuten in 1926 blijft dit zo.²⁵⁹

De coöperatieve wereld

Werkmansbelang wil zich in 1913 na enig geaarzel aansluiten bij de *NCB* en bij de *Handelskamer*.²⁶⁰ Het bestuur noemt drie redenen voor aansluiting. De eerste is de mogelijkheid voor advies, een tweede reden is moreel van aard en benadrukt de steun aan de coöperatieve beweging en de derde reden is strategisch: sterk staan tegenover een organisatie van groothandelaren. Het bestuur weet de leden echter niet te overtuigen: 69 leden stemmen voor aansluiting, 81 tegen.²⁶¹ Drie jaar later volgt alsnog aansluiting en pas vanaf 1923 levert de *HAKA* een belangrijk deel van de grondstoffen. Tijdens de jaren dertig wordt dit aandeel weer aanzienlijk kleiner.

Net als bij *Eigen Hulp* is er bij *Werkmansbelang* zelden een meerderheid te vinden voor actieve propaganda voor de coöperatieve beweging in het algemeen. In 1913 sneuvelt het voornemen om het coöperatieve gedachtegoed een prominente plek te geven in de nieuwe statuten. Met het oog op die statuten is de voorzitter het gesprek aangegaan of de vereniging echt meer ‘coöperatie’ wil worden. Ondanks een hartenkreet van een voorstander van meer coöperatie – *Werkmansbelang heeft meer bezieling nodig* – worden de statuten op dit punt niet herzien, omdat de meeste leden er niet warm voor lopen.²⁶²

Bijna tien jaar later is dat niet anders. Weinig leden hebben belangstelling voor propagandistische activiteiten van de (gezamenlijke) coöperaties.²⁶³ Het enthousiasme van het bestuur is ook niet groot, getuige het besluit in 1924 om als *Werkmansbelang* uit de lokale coöperatieve kring te stappen

²⁵³ Brief aan het bestuur der Coop. Bakkersvereniging te Arnhem d.d. 28-10-1906

²⁵⁴ ALV *Werkmansbelang* Arnhem 30-6-1908

²⁵⁵ ALV *Werkmansbelang* Arnhem 29-9-1908

²⁵⁶ ALV *Werkmansbelang* Arnhem 27-3-1912. Hij was als kandidaat secretaris niet gekozen.

²⁵⁷ ALV *Werkmansbelang* Arnhem 19-2-1913

²⁵⁸ ALV *Werkmansbelang* Arnhem 29-7-1913 resp. 30-12-1913

²⁵⁹ Statuten *Werkmansbelang* 3. Artikel 8

²⁶⁰ Tegenstanders hebben vooral problemen met de kosten; ze zien geen financiële meerwaarde. Ze onderkennen wel het morele belang.

²⁶¹ ALV *Werkmansbelang* Arnhem 11-2-1914

²⁶² ALV *Werkmansbelang* Arnhem 26-3-1913

²⁶³ Jaarverslag *Werkmansbelang* 1922

omdat *de baten niet opwogen tegen de kosten*.²⁶⁴ Deze kring is opgericht met het doel om via gemeenschappelijke publicaties en voorlichtingsavonden het coöperatieve gedachtegoed in Arnhem te verspreiden.

Ook na opzegging van het lidmaatschap van de landelijke *Centrale Bond* in 1927 komt de propaganda vanuit *Werkmansbelang* nauwelijks van de grond. Pas tien jaar later wordt een eerste stap gezet met de instelling van een brede propaganda-commissie die het publiek gaat informeren over oneerlijke concurrentie. Helaas blijft het ook nu in de uitvoering steken, want een jaar later heeft deze commissie nog niet een keer vergaderd!²⁶⁵

In 1920 is er even sprake van een mogelijke fusie van de verbruikscoöperaties in Arnhem. *Werkmansbelang* ziet dit niet zitten en houdt het bij mooie woorden over een toekomst waarin de diverse coöperaties wel de plicht hebben om als coöperatoren daar waar mogelijk samen te werken.²⁶⁶

Dit is wel de opmaat voor een samenwerking tussen *Eigen Hulp* en *Werkmansbelang* gericht op wederzijdse schaalvoordelen: de winkel van *Eigen Hulp* krijgt meer klandizie en de bakkerij van *Werkmansbelang* kan meer brood afzetten. Daarnaast krijgen de leden van *Werkmansbelang* de mogelijkheid om via *Eigen Hulp* steenkool aan te kopen. Voor *Werkmansbelang* is een soortgelijke overeenkomst met *De Vooruitgang* onmogelijk. Beide coöperaties hebben een eigen bakkerij en de potentiële leden horen tot dezelfde sociale klasse. De winkels van *De Vooruitgang* draaien echter niet goed en de uitstekende resultaten van *Werkmansbelang* zelf geven geen enkele aanleiding tot samenwerking of fusie met deze concurrent.²⁶⁷ De leden van *De Vooruitgang* kunnen alleen maar dromen van hoge dividenduitkeringen zoals die in grafiek 11 zijn weergegeven.

Binnen *Werkmansbelang* is de onderlinge solidariteit niet altijd vanzelfsprekend en het coöperatieve gevoel onder de leden fluctueert. De vereniging straalt naar buiten toe wel trots uit op wat met elkaar is bereikt; in de verhoudingen tussen de leden onderling heeft het eigen belang soms de overhand. Dat blijkt bijvoorbeeld in 1924 bij de poging om een moederfonds op te zetten. Dit loopt op niets uit. Het idee achter zo'n fonds: een of meer weken gratis brood voor een gezin waar een kind geboren is. Een lid geeft aan dat de meeste leden al op leeftijd zijn en is daarom tegen. Een ander lid vindt dat de coöperatie zich hiermee op zijpaden gaat begeven. Er zou dan ook een fonds voor werklozen moeten komen. *Wat is erger of men werkloos is of ontslag krijgt of dat men een kind erbij krijgt?* De ALV wijst het voorstel voor het moederfonds met grote meerderheid van stemmen af.²⁶⁸ Tijdens de depressiejaren (1931-1936) aarzelt *Werkmansbelang* aanvankelijk over extra ondersteuning van de leden. In 1931 komt het bestuur wel met een regeling om werkloze leden te ondersteunen door ze in dat jaar een week gratis brood te verstrekken.²⁶⁹ Tot 1941 blijft deze solidariteitsregeling bestaan. Op het dieptepunt in 1935/1936 krijgen 1.011 leden een crisispakket en is een kwart van de leden werkloos.²⁷⁰ Toch gaat de toekenning van een week gratis brood niet altijd zonder discussie. *De werkenden moeten voor de werklozen betalen, terwijl z.i. sommige werklozen er beter aan toe zijn dan de werkenden*, stelt een lid in 1934. Hij raadt aan om bij het voorstel over een week vrij brood voor werklozen per briefje te stemmen *dan zou je eens wat zien*. Er wordt niet schriftelijk gestemd en het voorstel om een week vrij brood te verschaffen wordt met nagenoeg

²⁶⁴ Het is onduidelijk of de Coöperatieve Kring Arnhem een voortzetting is van de Arnhemse Besturenbond van Coöperatieve Winkelverenigingen (opgericht 7 november 1918)

²⁶⁵ ALV *Werkmansbelang* Arnhem 26-4-1937 en 21-3-1938

²⁶⁶ Jaarverslag *Werkmansbelang* 1920

²⁶⁷ ALV *Werkmansbelang* Arnhem 16-2-1920

²⁶⁸ ALV *Werkmansbelang* Arnhem 28-3-1924

²⁶⁹ ALV *Werkmansbelang* Arnhem 26-2-1931

²⁷⁰ Jaarverslagen *Werkmansbelang* 1931-1942 en ALV *Werkmansbelang* Arnhem tussen 7-3-1932 en 11-5-1942

algemene stemmen (één stem tegen) aangenomen.²⁷¹

Verbreiding activiteiten

Vanaf de oprichting van *Werkmansbelang* vragen de leden voortdurend om het leveren van meer producten dan alleen brood. Voor sommige producten wordt een overeenkomst gesloten met derden. Zo komt er een afspraak met een winkel voor garen en band waar leden met 10% korting kunnen kopen. Een langdurige relatie ontstaat al in 1891 met de typografenbond om leden van *Werkmansbelang* te laten meeliften op de gezamenlijke inkoop van steenkool.²⁷² Leden willen graag dat *Werkmansbelang* dit in eigen beheer neemt, maar het bestuur zegt de handen nog vol te hebben aan de bakkerij en ziet geen ruimte voor het leveren van andere goederen. Voor steenkool zou een apart magazijn met knecht nodig zijn.

De poging in 1911 om een slagerijafdeling op te zetten wordt een regelrechte mislukking. Hoewel een onderzoekscommissie (inclusief extern deskundige) positief advies uitbrengt, blijkt de slagerij niet levensvatbaar. Net als bij *Eigen Hulp* doet ook hier het probleem zich voor dat het moeilijk is een scheiding tussen afdelingen (en al dan niet gebruikende leden) te maken. Hoe moeten kosten van financiering en bestuur van de slagerij worden gesplitst? De slagerij leent 5.000 gulden van de bakkerij voor de aanloopkosten.²⁷³ Is de slagerij nu een onderdeel van de verbruiksvereniging of staat deze apart? Kan er in de ALV van *Werkmansbelang* over gesproken worden of is er een aparte vergadering voor nodig?²⁷⁴ Voorlopig blijft de slagerij open, met alleen varkensvlees, want rundvlees is te duur: *In ieder geval gaat het niet aan diegenen die het goed kunnen betalen te laten profiteren ten koste van ons*. Ook hier is er dus spanning tussen betalende en profiterende leden.²⁷⁵

Een alternatief gebruik van de slagerswinkel, namelijk een vestiging van een filiaal van de bakkerij met verkoop van kruidenierswaren, zal niet rendabel zijn. De magere resultaten van de kruidenierswinkels van *De Vooruitgang* zijn hierover duidelijk genoeg. *Werkmansbelang* blijft tot het eind van de jaren dertig huiverig om eigen levensmiddelenwinkels op te zetten. Ook de ervaring bij *De Hoop* in Den Haag laat zien dat de winkel doorgaans staande gehouden wordt door de bakkerij.²⁷⁶ Wel komt er in 1921 een winkel bij de bakkerij om vandaaruit brood en banket te verkopen.²⁷⁷

Direct na de Eerste Wereldoorlog biedt de coöperatie bij uitzondering vis, aardappelen en brandhout aan. Dit stopt na enkele jaren.²⁷⁸ In 1929 onderzoekt *Werkmansbelang* samen met *Eigen Hulp*, een adviseur van HAKA en een bedrijfsleider van zustercoöperatie *Ons Belang* in Deventer opnieuw de mogelijkheden van een eigen brandstoffenhandel.²⁷⁹ *Eigen Hulp* haakt af en *Werkmansbelang* gaat zelf op beperkte schaal steenkool leveren.²⁸⁰ De brandstoffenhandel (met spaarzegelsysteem), petroleum- en dekenverkoop worden vanaf 1931 in de jaarverslagen genoemd, maar pas vanaf 1935 opgenomen in de resultatenrekening in het jaarverslag.

Vanaf 1929 is het voor de leden ook mogelijk om meubelen met korting te kopen bij een particuliere meubelmakerij.²⁸¹ Tien jaar later komt er vanuit de samenwerkende coöperaties (op initiatief van de

²⁷¹ ALV Werkmansbelang Arnhem 19-3-1934

²⁷² ALV Werkmansbelang Arnhem 16-5-1892

²⁷³ ALV Werkmansbelang Arnhem 29-3-1911

²⁷⁴ ALV Werkmansbelang Arnhem 28-6-1911, 29-9-1911 en 29-12-1911

²⁷⁵ ALV Werkmansbelang Arnhem 19-2-1912

²⁷⁶ ALV Werkmansbelang Arnhem 26-9-1904

²⁷⁷ ALV Werkmansbelang Arnhem 22--1921 Jaarverslag Werkmansbelang 1921

²⁷⁸ ALV Werkmansbelang Arnhem 16-4-1920 Jaarverslag Werkmansbelang 1921

²⁷⁹ Jaarverslag Werkmansbelang 1929

²⁸⁰ ALV Werkmansbelang Arnhem 29-4-1930 en 7-8-1930

²⁸¹ Jaarverslag Werkmansbelang 1929

HAKA) een showroom voor meubelen en huishoudelijke apparaten.²⁸² Suggesties van leden om een eigen ziekenfonds op te richten en een centrale apotheek te beginnen komen niet tot uitvoering.²⁸³

In de jaren dertig ontplooit *Werkmansbelang* dan toch steeds meer eigen activiteiten. Allereerst wordt de bakkerij gesplitst in een afdeling brood (en beschuit) en een afdeling banket. In 1929 is de vraag naar boterletters zo groot, dat dit aanzet geeft tot de inrichting van een aparte banketbakkerij.²⁸⁴ In augustus 1937 start een afdeling manufacturen en in december 1937 een afdeling kruidenierswaren.²⁸⁵ Een belangrijke reden om de activiteiten te verbreden is het toekomstperspectief van de broodbakkerij. De concurrentie in de bakkerswereld is moordend en pogingen tot ordening hebben weinig resultaat. Al jaren loopt het broodverbruik per persoon landelijk terug en deze nieuwe activiteiten verkleinen de kwetsbaarheid van *Werkmansbelang*.²⁸⁶ Met de invoering van verschillende afdelingen ontstaat opnieuw de discussie of er voldoende rekening wordt gehouden met diegenen die er voordeel dan wel nadeel van ondervinden. Om dat inzichtelijk te maken moet er dus sprake zijn van een gescheiden administratie met als uitgangspunt het toerekenen van kosten aan de afdelingen. De penningmeester zit hier niet op te wachten en stelt dat het erg lastig is om te schatten welk deel van de kosten bij een bepaalde afdeling hoort.²⁸⁷ De vraag komt later terug, want volgens een van de leden subsidieert de broodverbruiker nu de banketafdeling. De penningmeester zegt dat dan voortaan ook de verschillende broodsoorten gescheiden zouden moeten worden.²⁸⁸ Tot 1936 blijft het dividend op banket gelijk aan het dividend op brood.

Afsluitende opmerkingen



In de beginjaren van *Werkmansbelang* zijn enkele duidelijke keuzes gemaakt, waar lange tijd aan vastgehouden is. Dit heeft voor de coöperatie goed uitgepakt. Zo is er voor het **collectief van leden**

²⁸² ALV Werkmansbelang Arnhem 9-5-1938

²⁸³ ALV Werkmansbelang Arnhem 9-5-1938 en Jaarverslag Werkmansbelang 1938

²⁸⁴ Jaarverslag Werkmansbelang 1929

²⁸⁵ Jaarverslag Werkmansbelang 1937

²⁸⁶ Jaarverslag Werkmansbelang 1928

²⁸⁷ ALV Werkmansbelang Arnhem 26-2-1931

²⁸⁸ ALV Werkmansbelang Arnhem 26-4-1932

consequent gekozen voor de algemene signatuur, los van welke politieke partij of geloofsovertuiging dan ook. Daarnaast is niet iedereen als lid welkom. Het lidmaatschap is vanaf het begin bedoeld voor arbeiders en voorstellen om daarvan af te wijken worden resoluut verworpen. De gestage groei van het aantal leden toont dat zij voldoende **nut** zien in deelname. Dat nut zit primair in de beschikbaarheid en betaalbaarheid van kwalitatief goed brood en andere bakkerswaren. Een tweede keuze die goed heeft uitgepakt is om met een beperkte hoeveelheid **middelen** te werken. Jarenlang is er alleen een bakkerij, zonder winkel. De solide financiële resultaten bieden ruimte om te investeren in uitbreiding en vernieuwing van de bakkerij. Zo kan er efficiënt worden gebakken met het aanwezige bakkerijpersoneel. Er is dus geen apart winkelpand en winkelpersoneel nodig. De leden kunnen hun kruidenierswaren vanaf de jaren twintig betrekken bij de winkels van *Eigen Hulp*. Door deze keuze hoeft er dus niet zelf in winkels en voorraden geïnvesteerd te worden. Dit alles zorgt ervoor dat er jaarlijks een hoog dividend aan de leden kan worden uitgekeerd. Bedreigingen van buitenaf, zoals de oprichting van een socialistische coöperatie met vergelijkbare activiteiten, kan *Werkmansbelang* aan.

Bij *Werkmansbelang* kan ook de identiteit (algemeen, voor arbeiders) als onderdeel van de middelen worden gezien. De coöperatie vergelijkt zichzelf regelmatig met concurrenten als *Eigen Hulp* en *De Vooruitgang* en laat zich voorstaan op haar goede arbeidsvoorwaarden. De leden kiezen er bewust voor om goed voor hun medearbeiders in de bakkerij te zorgen. Toch is het personeel regelmatig een bron van onrust, omdat zij tegelijkertijd leden van de coöperatie zijn. Dit maakt **de organisatie en het bestuur** niet altijd gemakkelijk, gezien de vele keren dat arbeidsvoorwaarden op de ALV ter sprake komen. Mogelijk beïnvloeden deze spanningen over de inzet van middelen **de efficiëntie** van de organisatie negatief. Het passief kiesrecht van de personeelsleden vervalt in 1914 en de ALV vormt de hoogste macht in de vereniging (met uitzondering van personele zaken). De opkomst van de leden op de ALV blijft relatief hoog.

De leden houden de **sociale gelijkwaardigheid** goed in de gaten. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de discussies over de slagerij: daar mag geen rundvlees verkocht worden, want dan profiteren alleen de leden die het toch al relatief goed hebben. Ook aan de andere kant van het sociale spectrum is men terughoudend met het maken van onderscheid tussen de leden. Weliswaar worden er crisispakketten uitgereikt tijdens de recessie in de jaren dertig, maar over het algemeen is er weinig animo om arme coöperanten te ondersteunen.

De gelijkwaardigheid komt in de jaren dertig indirect aan bod in de wrevel over de gesloten bestuurscultuur en de vergrijzing in het bestuur. Mogelijk speelt hier een vorm van zelfgenoegzaamheid en pragmatisme: het gaat toch goed, dus waarom vernieuwen?

Hoewel de coöperatie lange tijd aan haar principes uit de beginperiode heeft vastgehouden, laten de ontwikkelingen vanaf 1929 zien dat een organisatie soms juist moet veranderen onder druk van factoren van buitenaf. De enorme concurrentie op de broodmarkt vraagt om **veerkracht** en de coöperatie gaat op zoek naar verbreding van het **collectief van middelen**. Het is logisch dat daardoor onder de leden discussie ontstaat over het rendement – en dus het dividend – die de afdelingen ten opzichte van elkaar opleveren. Alle leden gaan voor zichzelf na in hoeverre de coöperatie in hun persoonlijke geval nog voldoende **nut** heeft en of zij er evenredig veel profijt van hebben – financieel, maar ook in de vorm van kwaliteit. In de jaren dertig is dit nog voldoende het geval. Dit gaat wel gepaard met een geringe belangstelling voor de coöperatieve identiteit en terughoudendheid in breder coöperatief verband. Tijdens en na de Tweede Wereldoorlog ontkomt *Werkmansbelang* niet langer aan meer samenwerking en verbreding van het assortiment.

Hoofdstuk 6 De Vooruitgang Arnhem 1901-1944. Een sociaaldemocratische coöperatie

Inleiding

Arnhem is in 1892 het toneel van een confrontatie tussen de politie en een socialistische propagandastoet. De socialisten van de radicale *Sociaal-Democratische Bond (SDB)* laten zich na deze 'Hakpartij aan de Velperpoort' minder op straat zien. De meerderheid van de socialisten keert de SDB de rug toe en start met een lokale afdeling van de nieuw-opgerichte Sociaal-Democratische Arbeiderspartij (SDAP). Niet de actie op de straat, maar het werk van vakbond en partij moet het lot van de arbeiders gaan verbeteren.²⁸⁹

De SDAP heeft een andere houding tegenover de verbruikcoöperatie dan de SDB. In 1900 schrijft partijlid F.M. Wibaut in een SDAP-brochure dat de socialistische coöperatie van belang is voor de koopkracht van de arbeider en de financiële ondersteuning van de arbeidersbeweging. Daarnaast is ze voorbeeld en leerschool van goede arbeidsverhoudingen. Onder dat gesternte valt het besluit om ook in Arnhem een socialistische verbruikcoöperatie op te richten, die samen met de vakbonden en SDAP zal optrekken.

Op 1 februari 1901 gaan vier spoorwegbeambten²⁹⁰, twee onderwijzers, een oliehandelaar, een drukker, een behanger en een beampte aan de gasfabriek naar de notaris om de *Coöperatieve Broodbakkerij en Verbruiksvereniging De Vooruitgang, tevens tot steun der arbeidersbeweging*, officieel op te richten.

Het is duidelijk dat de lijntjes met de arbeidersbeweging kort zijn. Al in het oprichtingsjaar komt Wibaut naar Arnhem om een pleidooi te houden voor de verbruikcoöperatie. In zijn toespraak op de matig bezochte bijeenkomst benadrukt hij de voordelen: zeker zijn van goede kwaliteit, uitschakelen van tussenschakels in de bedrijfskolom en schaalvoordeel. Hij typeert de coöperatie als *een goede oefenschool in de functies van beheer en leiding, die tot nu toe alleen bij de ondernemers berusten, terwijl zij [de arbeiders] van allen invloed op het beheer zijn uitgesloten*. Hij verwacht echter niet dat de coöperatie alles kan oplossen. Het ingrijpen bij monopolies bijvoorbeeld vraagt om een krachtdadige overheid. Tot slot benadrukt hij het belang van de financiële steun die de coöperatie kan genereren voor de vakbeweging.²⁹¹

In dit hoofdstuk komen vooral thema's naar voren waarin deze coöperatie zich onderscheidt van de twee andere Arnhemse coöperaties. Zo betekent de binding aan de socialistische arbeidersbeweging dat er duidelijk meer activiteiten voor de leden en hun kinderen worden georganiseerd. Propaganda en saamhorigheidsgevoel gaan hand in hand. De socialistische kleur heeft ook direct consequenties voor de arbeidsverhoudingen in de coöperatie; de vakbonden zijn immers partners in de strijd van de arbeidersbeweging. Een derde thema betreft de combinatie van bakkerij en winkelbedrijf. Tot slot verschilt de positie van *De Vooruitgang* in de coöperatieve wereld behoorlijk van die van *Eigen Hulp* en *Werkmansbelang*.

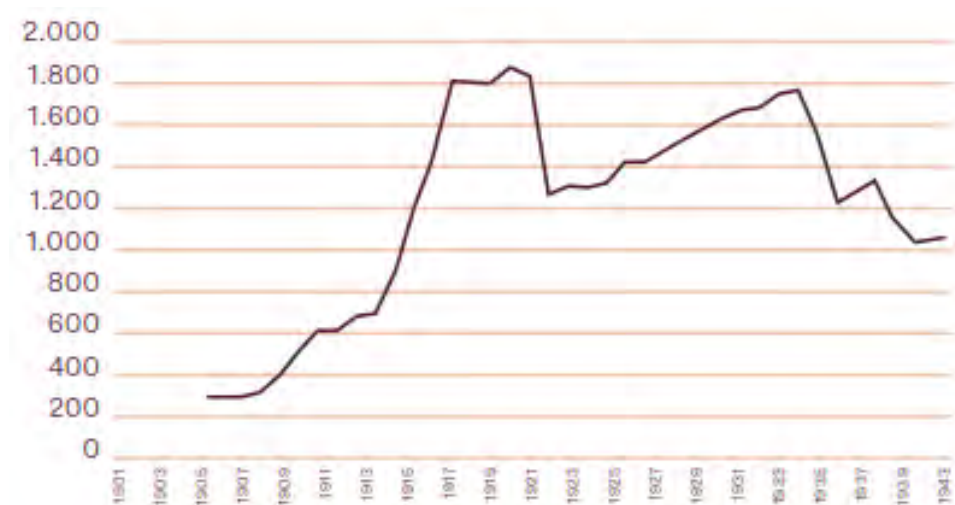
²⁸⁹ C. Luremans 1933

²⁹⁰ Opmerkelijk is dat vier oprichters van De Vooruitgang tot het spoorwegpersoneel behoren, terwijl kort daarvoor de Coöperatieve broodbakkerij en verbruiksvereniging „De Hoop” van spoor- en trampersoneel, te Arnhem is opgericht. *Nederlandsche Staatscourant* 2-2-1901

²⁹¹ *Arnhemse Courant* 18-12-1901

Eerst enkele kerngegevens over de hele periode van het bestaan van *De Vooruitgang*: het aantal leden en de behaalde omzet.

Grafiek 12. Het aantal leden van De Vooruitgang te Arnhem, 1905-1943²⁹²



De sterkste groei van het aantal leden vindt plaats rond de Eerste Wereldoorlog. Dit heeft beslist te maken met de voortrekkersrol die *De Vooruitgang* speelt in acties rond de distributie van voedingsmiddelen voor met name de zwaarst getroffen en van de economische malaise.²⁹³

In de jaren direct na die oorlog heeft *De Vooruitgang* een aanzienlijke schuldenlast bij de *HAKA* opgebouwd. Ze wordt dringend verzocht om als deelgenoot van *HAKA* de bijdrage per lid te storten. De afspraak is dat iedere deelgenoot voor elk lid eenmalig een bedrag stort in het aandelenkapitaal van de *HAKA*. Dit bedrag gaat in 1922 omhoog van 3 naar 6 gulden vanwege de slechte financiële positie van de *HAKA*, waardoor er drie gulden moet worden bijgestort voor elk lid. De penningmeester van *De Vooruitgang* wil eerst de papieren leden lozen en denkt daardoor de rekening met ongeveer 900 gulden te kunnen verlagen. Deze administratieve truc betekent het royement van 480 leden.²⁹⁴ Het gemak waarmee deze oplossing wordt gekozen, roept overigens wel twijfel op over de accuraatheid van de opgegeven ledenaantallen over de hele periode, met name in de jaren dertig.²⁹⁵

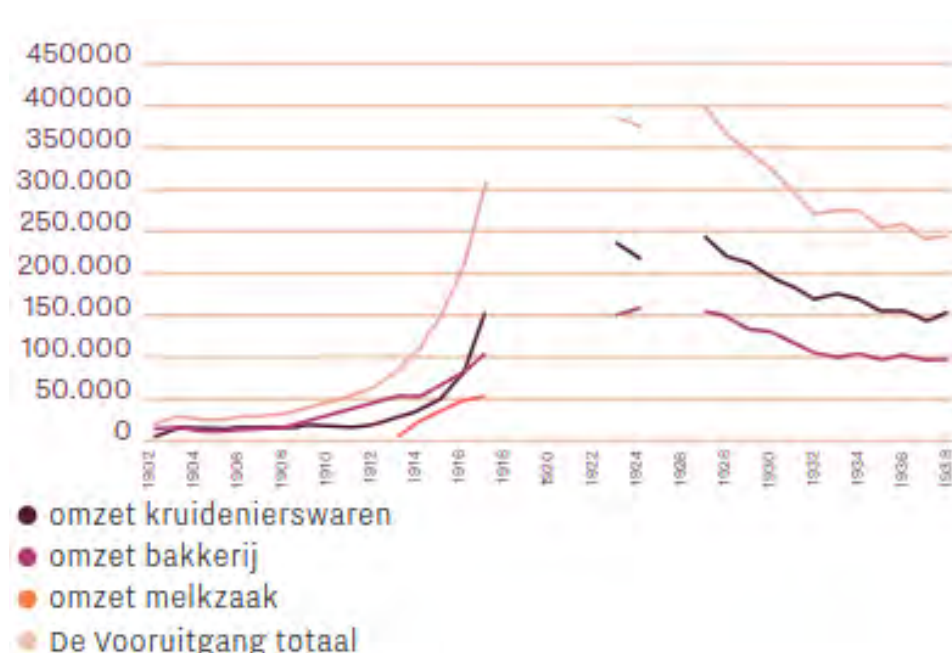
²⁹² De gegevens van het aantal leden zijn afkomstig uit de Jaarverslagen van De Vooruitgang vanaf 1908 en de verslagen van de ALV vanaf 1922 en de Jaarverslagen van de *HAKA*.

²⁹³ Berichten uit de Arnhemse Courant over de voedselsituatie in 1916-1917. Over de melkprijs (15-9-1916), de levensmiddelenvoorziening (31-7-1917), petroleum prijzen en een centrale keuken (15-11-1917), organisatie van protestbetoging rond honger en armoede arbeidersbevolking (4-3-1918).

²⁹⁴ Notulen bestuursvergadering De Vooruitgang 10-1-1924

²⁹⁵ Ook in de jaren 1937 en 1938 is het ledenbestand sterk opgeschoond.

Grafiek 13. De omzet per afdeling van De Vooruitgang te Arnhem in guldens, 1902-1938²⁹⁶



De Vooruitgang heeft zowel een bakkerij-afdeling als een kruidenierswinkel. De omzet van de winkel kent tijdens de Eerste Wereldoorlog een explosieve groei, mede door de sterke prijsstijgingen in die periode. De melkafdeling wordt in 1913 opgericht. De forse terugval van de totale omzet na 1928 heeft vooral te maken met de ontwikkeling van de prijzen en de stagnatie in de groei van het aantal leden. Rond 1937 wordt het ledenbestand weer eens opgeschoond. Dan blijkt de gemiddelde afzet per lid op het niveau van tien jaar daarvoor te liggen (Zie grafiek 14).

Grafiek 14. De reële omzet in guldens van 1906 per lid van De Vooruitgang te Arnhem, 1906-1938²⁹⁷



²⁹⁶ De gegevens van de omzet zijn afkomstig uit: de Jaarverslagen De Vooruitgang vanaf 1908, de verslagen van de ALV vanaf 1922, aangevuld met gegevens uit de jaarverslagen van de NCB. Voor een aantal jaren ontbreken de jaarverslagen.

²⁹⁷ De gegevens van de omzet zijn afkomstig uit de Jaarverslagen van De Vooruitgang vanaf 1908. De gegevens van het aantal leden zijn afkomstig uit de verslagen van de ALV, de Jaarverslagen van De Vooruitgang vanaf 1922 en de Jaarverslagen van de HAKA.

De ontwikkeling van de CPI: <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/71905NED/table?fromstatweb>

Startfase

De Vooruitgang start met een bakkerij in een gehuurd pand aan de Menthestraat en heeft op dat moment 72 leden. Al in 1902 betrekken bakkerij en kruidenierswinkel een eigen pand aan de Van Slichtenhorststraat.²⁹⁸ Bij deze verhuizing spelen F.H. baron van Verschuer en A.R. Jolles een rol. Zij zetten zich vaker in voor arbeiders. Zo bieden ze ook ondersteuning aan de coöperatie *Werkmansbelang* en aan woningbouwprojecten voor arbeiders in Arnhem. Zij verkopen op 2 augustus 1902 de panden aan de Van Slichtenhorststraat aan de coöperatie. Zij hadden deze zelf een half jaar eerder aangekocht, waarschijnlijk met de vooropgezette bedoeling deze beschikbaar te stellen aan de coöperatie. De verkoop vindt plaats voor een bedrag van 23.125 gulden. In 1903 staat er een hypothecaire lening van 12.970 gulden op de balans van *De Vooruitgang*. Op welke manier de andere 10.000 gulden gefinancierd is, is niet duidelijk, maar giften lijken niet onwaarschijnlijk.²⁹⁹ Ook later neemt Van Verschuer nog eens deel aan een obligatielening uitgeschreven door de coöperatie.³⁰⁰

In de eerste statuten staat nauwelijks iets rond de feitelijke organisatie van de vereniging.³⁰¹ Geen enkel artikel regelt benoemingen van personeel of zeggenschap over hen. De beginperiode kent de nodige interne strubbelingen die uiteindelijk leiden tot het instellen van een onderzoekscommissie in 1904 waarvan ook Willem Hupjé deel uitmaakt. Deze schilder wordt een jaar later – 33 jaar oud – voorzitter en zal dat blijven tot de fusie in 1944, dus 39 jaar lang! De leden gaan in meerderheid akkoord met de volgende ingrijpende voorstellen van het bestuur:

- opnieuw invoeren van de nachtarbeid voor de bakkers. Een opzienbarend besluit omdat twee jaar daarvoor trots werd gemeld dat dit *de eenige bakkerij is, waar de nachtarbeid is afgeschaft*.³⁰²
- verruiming van de werktijden naar meer dan 66 uur als het nodig is voor de bakkerij.
- aanpassing van de lonen.

Daarnaast ligt er een voorstel van zeventien leden over de positie van de meester-bakker. Het bestuur deelt botweg mee dat hij binnen een maand zal worden ontslagen. Ook de rol van de administrateur staat ter discussie. Op aandringen van de hypotheeknemers – vermoedelijk Van Verschuer en Jolles – komt het bestuur met het idee om die administrateur op proef de functie van directeur te geven.³⁰³

Amper twee weken later blijkt het ontslag van de meester-bakker te zijn teruggedraaid en de benoeming van de directeur niet door te gaan. Twee bestuursleden zijn het niet eens met deze uitkomst en stappen op.³⁰⁴

Hupjé wordt na deze bestuurlijke perikelen de nieuwe voorzitter. Hij schrijft in een terugblik in 1950: *Door vallen en weer opstaan werden de bestuurders geschoold in de harde strijd die dag in dag uit moest worden gevoerd naar buiten en helaas vaak ook naar binnen. Ondanks de zeer grote en steeds weerkerende moeilijkheden werd aan de opbouw voortgewerkt.*³⁰⁵

²⁹⁸ Arnhemsche Courant 10-5-1902 en 16-7-1902

²⁹⁹ Afschrift acte van transport 2 augustus 1902 verleden ten overstaan van notaris J.O. de Kat te Arnhem

³⁰⁰ Bestuursvergadering De Vooruitgang Arnhem 15-3-1926

³⁰¹ Statuten De Vooruitgang Arnhem 1. 1901 Art. 14, 15 en 21

³⁰² Arnhemsche Courant 10-5-1902

³⁰³ Arnhemsche courant 26-3-1904

³⁰⁴ Arnhemsche courant 7-4-1904

³⁰⁵ 60 jaar coöperatie Arnhem 1950

Ook na een aantal omzettingen in 1908 blijft *De Vooruitgang* zoeken naar de juiste organisatiestructuur. Het bestuur raadpleegt de *Bond van Nederlandse Arbeiders Coöperaties* over een goede opzet van de winkel. Het personeelsverloop blijft in de nog kleine coöperatie erg groot.³⁰⁶ Uiteindelijk ontstaat er een organisatiestructuur die vergelijkbaar is met die in andere coöperaties waarin een winkelhouder/bedrijfsleider verantwoordelijk is voor de dagelijkse gang van zaken.

De statuten van 1901 mogen in 1912 voor het eerst worden aangepast. Dat heeft te maken met de clausule in de oorspronkelijke statuten dat herziening alleen mogelijk is als de hypothecaire schuld minder is dan 2/3 van de waarde van het onroerend goed en als voorschotten zijn terugbetaald. Bij deze voorschotten worden de uitkeringen die gereserveerd staan voor de Algemene Bestuurdersbond – de vakbeweging als medeinitiator – niet meegerekend. Deze staan als schuldenpost op de balans.³⁰⁷ Die hernieuwde statuten uit 1912 zijn veel duidelijker over de rolverdeling binnen de vereniging: het bestuur regelt alles rond het personeel en zal daarvan alleen verslag doen aan de ALV.³⁰⁸ De door de ALV gekozen commissarissen houden toezicht op het bestuur. Zij zijn tevens adviseur van het bestuur.

Sociaaldemocratische verbruikskoöperatie

De coöperatie richt zich in eerste instantie op de in eigen kring georganiseerde arbeiders en allen die zich daarmee verbonden voelen.³⁰⁹ In 1911 meldt het Jaarverslag dat *we voortaan tot taak hebben, te zorgen, dat De Vooruitgang in de goede richting blijft groeien d.w.z., dat onze toekomstige leden ook moeten zijn mensen, voor wie in doorsnee de sâamhoorigheid der moderne arbeidersbeweging en de coöperatie vaststaat. Geen S.D.A.P.-er dus, of hij hoort in De Vooruitgang thuis.*³¹⁰ Opvallend is de belangrijke rol die onderwijzers spelen in deze coöperatie. Zij maken – net als bij andere sociaaldemocratische coöperaties – geregeld deel uit van het bestuur.

De volledige naam *Coöperatieve broodbakkerij en verbruiksvereniging De Vooruitgang, tevens tot steun der arbeidersbeweging* laat geen enkel misverstand bestaan over het achterliggende doel van deze coöperatie. Behalve het verschaffen van goede waar tegen billijke prijzen is een tweede doel *de arbeidersbeweging te steunen met een deel der eventueel gemaakte winsten.*³¹¹ In de statuten van 1912 wordt deze steun nader uitgewerkt: *15 procent voor den steun aan de arbeidersbeweging, nader als volgt te verdeelen: 5 procent voor de afdeeling Arnhem der sociaal-democratische arbeiderspartij, 5 procent voor den Arnhemschen Bestuurdersbond, 5 procent te verdeelen door het bestuur.*³¹²

Dit betekent niet dat alle bestuursleden daar dezelfde ideeën bij hebben. Bij een discussie over de statuten van de *Nederlandse Bond van Arbeiders Coöperaties* wordt de angst genoemd *melkkoe van de arbeidersbeweging* te worden.³¹³

De verbruikskoöperatie is in Arnhem dus de derde pijler van de sociaaldemocratie, naast partij en vakbonden. De bijbehorende retoriek is tot 1920 geregeld terug te zien in publicaties van *De*

³⁰⁶ Jaarverslag De Vooruitgang 1909 p. 1

Aart Stijntjes werkt als bakker bij de *Vooruitgang*. Hij is de zoon van Willem Stijntjes, bakker en tevens commissaris bij *Werkmansbelang*. Stijntjes jr. vertrekt naar de coöperatie *Voorwaarts* in Utrecht om daar meester-bakker te worden. A. Zollinger wordt zijn opvolger; W. van Zoestbergen wordt bakker-loper. De laatste is daarna jarenlang (1921-1944) bestuurslid en commissaris van *De Vooruitgang*.

³⁰⁷ Statuten De Vooruitgang Arnhem 1. 1901 Art. 6 en Art. 20

³⁰⁸ Statuten De Vooruitgang Arnhem 2. 1912 Art.23 en Art. 25

³⁰⁹ Statuten De Vooruitgang Arnhem 1. 1901 Art. 9

³¹⁰ Jaarverslag De Vooruitgang 1911 p. 4

³¹¹ Statuten De Vooruitgang Arnhem 1. 1901 Art. 2

³¹² Statuten De Vooruitgang Arnhem 2. 1912 Art. 36

³¹³ Bestuursvergadering De Vooruitgang Arnhem 28-11-1917

Vooruitgang. Zo heeft het jaarverslag van 1917 nog de volgende aanhef: *Vroeg of laat is in ieder land de Coöperatie geroepen een beduidende rol te spelen in den bevrijdingskamp der arbeidersklasse*, een citaat van de marxistisch theoreticus van de sociaaldemocratie Kautsky.³¹⁴ Bij *De Vooruitgang* probeert men samen op te trekken met de vakbonden en de SDAP. Daarbij is het geen automatisme dat alle leden van de socialistische vakbonden ook automatisch lid zijn van de coöperatie. Het bestuur van *De Vooruitgang* zet primair in op de werving onder vakbondsleden, maar andere (neutrale) leden zijn ook welkom. Daar zitten zelfs volverbruikers – zowel afnemer in de winkel als bakkerijkant – bij, terwijl veel vakbondsleden slechts halfverbruiker zijn. *De Vooruitgang* zou de winkel moeten zijn van alle georganiseerde arbeiders. Toch blijkt dit niet het geval te zijn.³¹⁵ Zo stelt de voorzitter in 1928: *De vakbond heeft ruim 3000 leden waarvan er slechts 1400 bij Vooruitgang zijn. Komt dat niet door alle tegenkrachten? Bijvoorbeeld door de propaganda van De Gruyter?*³¹⁶

De relatie van *De Vooruitgang* met de vakbonden is dubbel. Enerzijds strijden ze allebei voor hetzelfde doel, maar anderzijds is *De Vooruitgang* werkgever en worden de belangen van de personeelsleden behartigd door de vakbonden. *De Vooruitgang* laat zich als socialistische coöperatie graag voorstaan op excellent werkgeverschap. Zodra echter het voortbestaan van de coöperatie in gevaar komt, blijken de arbeidsvoorwaarden met betrekking tot bijvoorbeeld de maximale arbeidsduur zeker niet heilig te zijn. Ook de gang van zaken rond de herinvoering van de nachtarbeid in de bakkerij is daarvan een duidelijk voorbeeld.

Kadertekst. Arbeidsvoorwaarden. Uit het jaarverslag van 1911

Voor het personeel der Vooruitgang bleven de arbeidsvoorwaarden van kracht, zooals die waren overeengekomen met den Bond van Handels- en Kantoorbedienden en den Bond van Bakkers en Suikerbewerkeren. Deze contracten leggen ons heel wat verplichtingen op, die men in het Arnhemsche particuliere bedrijf op geen stukken na nakomt. Dat is evenwel onze trots en daarin ligt ook onze kracht, of kent het particuliere bedrijf ook een week vacantie met behoud van loon? En 13 weken vol loon; 6 weken $\frac{3}{4}$; 6 weken de helft of totaal 25 weken gewaarborgde loonsuitkeering bij ziekte? Heeft het particuliere bedrijf ook den 10-urigen werkdag met een 13-urigen Zaterdag? Werkt men daar ook bij voorkeur met volslagen personeel, dat een goed loon geniet? De vraag stellen is haar beantwoorden.

Hoewel *De Vooruitgang* deel uitmaakt van de socialistische familie, schuwen sommige vakbonden de confrontatie niet. De verhoudingen komen in 1925 op scherp te staan als de vakbond weigert een nieuw contract met een 48-urige werkweek voor de bakkers te ondertekenen.³¹⁷ De situatie escaleert na een jaar met een ingezonden artikel van de vakbond in de Arnhemsche Courant. De krant grijpt dit aan om het verloop van dit conflict uitgebreid te schetsen en te laten zien hoe ze binnen de socialistische familie elkaar de maat nemen (zie kader)³¹⁸. Het conflict over de arbeidsduur wordt uiteindelijk voorgelegd voor arbitrage aan een commissie uit NVV, *Bakkersbond* en *Centrale Bond van Nederlandse Verbruikscoöperaties*. De uitkomst hiervan is onbekend.

Kadertekst. Elk personeelslid van De Vooruitgang verplicht lid van de vakbond? Arnhemsche Courant 24-6-1926

Daarnaast kwam als eisch verplicht lidmaatschap van den Bond voor het bakkerspersoneel. Het bestuur [van De Vooruitgang] had daarentegen geen bezwaar mits ook het lidmaatschap van de

³¹⁴ Jaarverslag De Vooruitgang 1917

³¹⁵ ALV De Vooruitgang Arnhem 17-5-1936

³¹⁶ ALV De Vooruitgang Arnhem 6-3-1928

³¹⁷ Bestuursvergadering De Vooruitgang Arnhem 27-8-1925

³¹⁸ Arnhemsche Courant 24-6-1926

*coöperatie verplichtend werd gesteld. Ten slotte heeft het bestuur van de coöperatie deze tegeneisch gewijzigd en verklaart er genoeg mee te zullen nemen indien het personeel zedelijk verplicht was lid en gebruiker van de coöperatie te zijn. Ook dit wilde het Bondsbestuur niet aanvaarden.*³¹⁹

Of de leden van *De Vooruitgang* zich altijd voldoende realiseren lid te zijn van een socialistische arbeiderscoöperatie blijft de vraag. Het bestuur schrijft optimistisch in het Jaarverslag van 1924: *De resultaten stemmen ons blijde, omdat De Vooruitgang rekenen kan op haar kern van geheide leden, die mee vasthoudt, als het niet voor den wind gaat. Leden, die trots alles de coöperatie als een maatschappelijke beweging blijven zien met een verderstrekkend doel dan goede en goedkope krenten, toegewogen door goed betaalde arbeidskrachten.*³²⁰

De expliciet rode kleur van de coöperatie zit soms de samenwerking met andere coöperaties in de weg. Begin jaren twintig zoeken de Arnhemse verbruikcoöperaties, gedwongen door de slechte economische omstandigheden, naar samenwerkingsvormen om de koopkracht van de consument te versterken. Om de toenadering kans van succes te geven verandert de toon. Zo wordt de titel in een verslag gewijzigd. *Rood in top* is naar de mening van de voorzitter geen handige titel, maar de secretaris is alleen bereid zich neer te leggen bij een wijziging *om den lieven vrede (...) We hebben nog geen fusie.*³²¹ In een ALV in 1926 besluiten de leden met nagenoeg algemene stemmen de passage *de steun aan de arbeidersbeweging* uit de statuten te schrappen. Hupjé ziet dit als een groot offer om te komen tot samenwerking, die uiteindelijk nog bijna twintig jaar op zich laat wachten.³²² Maar ook na deze veranderingen in de statuten blijft staan dat vijftien procent van de winst naar de arbeidersbeweging gaat. Pas in 1941 wordt de uitkering aan de arbeidersbeweging uit de statuten geschrapt.³²³

Leden en ledenbinding

Ook *De Vooruitgang* constateert voortdurend dat lang niet alle leden – of hun vrouwen – volledig doordrongen zijn van het belang van de coöperatie en dat dit ten koste gaat van de resultaten van die coöperatie. In 1911 bijvoorbeeld worden de slechte resultaten van de afdeling kruidenierswaren toegeschreven aan *een schromelijk gemis aan coöperatief inzicht, dat nog te constateren valt bij de vrouwen van het gros onzer leden.*³²⁴

De vrouwen spelen evenwel een prominente rol in deze coöperatie. Zij organiseren activiteiten voor de kinderen, vormen de kern van de propaganda-activiteiten en hebben een duidelijke sociale functie. De aan *De Vooruitgang* gelieerde coöperatieve vrouwenclub organiseert in 1925 een Sint-Nicolaasfeest voor de kinderen van *De Vooruitgang*. In het verslag van deze viering wordt uitvoerig beschreven welk werk deze vrouwenclub allemaal doet.

We komen in De Vooruitgang bijeen, waar men ons met alles ter wille is. We hebben een meisjesclub, waarmee wij onder een kop thee zitten te haken, breien, naaien en verstellen. Van oud maken ze nieuw, van lapjes aardige dingen. Het vervaardigde geven ze voor anderen, die 't noodig hebben. Oude kleren worden versteld en opgeknapt voor de werkloze gezinnen, die uitgeput raken. Vandaag maken we de kleinen gelukkig, ook met zelf gemaakte dingetjes. Ook maken we ondergoed voor de werklozen met het oog op den kouden, bangen tijd, die komt. In twee dagen tijds verdeelden we 167 stuks kleren, 4 stoelen, 2 ledikanten en wat dekens. Dat is zoo welkom. Door de vrouwen,

³¹⁹ Arnhemsche Courant 24-6-1926

³²⁰ Jaarverslag De Vooruitgang 1924 p. 4

³²¹ Bestuursvergadering De Vooruitgang Arnhem 7-12-1922

³²² 60 jaar coöperatie Arnhem

³²³ Statuten De Vooruitgang Arnhem 5. 1926 en 6. 1941

³²⁴ Jaarverslag De Vooruitgang 1911 p. 16

*voor de vrouwen dus. Daarom zoo gewaardeerd. En de menschen kibbelen niet om het beste, maar wijzen soms iets af, omdat anderen het méér nodig hebben. We hebben een knipcursus voor moeders, die nog moeten leeren voor hun eigen gezin alles te vervaardigen.*³²⁵

Twee jaar later laat deze groep vrouwen nogmaals flink van zich horen. Ze ontplooiën initiatieven rond de kraamverpleging, met name voor de minder draagkrachtigen. *Te dien einde wordt dan ook voor elke inwoner van Arnhem, onverschillig van welke gezindte, de gelegenheid opengesteld zich desgewenscht reeds geruimen tijd van te voren bij een der bestuursleden van den Vrouwenbond voor kraamverpleging op te geven, en langzamerhand door het koopen van bonnetjes ter waarde van f 0,25 een bedrag van f 7,50 bijeen te sparen. (...) Deze bonnetjes zullen verkrijgbaar worden gesteld in de winkels van de Coöperatie De Vooruitgang.*³²⁶

De Vooruitgang is voortdurend uit op een sterkere ledenbinding via met name vrouwen en kinderen. Daartoe organiseert de coöperatie excursies, filmdagen en circusvoorstellingen en richt ze een bibliotheek in. Ze zoekt ook geregeld de pers om haar activiteiten onder de aandacht van de Arnhemmers te brengen. Daarnaast verspreidt ze brochures die centraal geproduceerd worden.

Kadertekst. *Naar het kersenland.* Verslag in de Arnhemsche Courant 8-7-1912

Dat was een mooie dag voor de kleine Vooruitgangers, de dag van gisteren. Mooi, omdat de Juli zon zóó heerlijk begunstigde de gelegenheid hun door het Coöperatiebestuur geboden, om in een Betuwschen boomgaard kersen te gaan eten. Zóó iets valt den kinderen van arbeiders niet of zeer zelden ten deel. Geen wonder dan ook, dat de 400 kleinen al lang te voren in blijde verwachting op het vertrekklokje van 10 uur stonden te wachten.

De Vooruitgang heeft al vanaf 1910 een betaalde propagandist in dienst die de potentiële leden – leden van de socialistische vakbonden – benadert om lid te worden van de coöperatie. Naast deze betaalde propagandist werven vrouwen in de jaren twintig actief nieuwe leden via huisbezoeken.³²⁷ Dit levert naar het oordeel van het bestuur niet genoeg op.³²⁸ Wanneer het bestuur in 1936 een tweede betaalde propagandist wil aanstellen, merkt een van de leden op dat het toch beter is de propaganda aan de vrouwen over te laten. Het bestuur wordt vervolgens teruggefloten door de ALV.³²⁹ Als kort daarop de propagandist K. van der Weijden overlijdt, besluit het bestuur deze functie zelfs helemaal te schrappen. Het doorslaggevende argument speelt al jaren, namelijk dat de financiering ten koste gaat van het toch al zwaar tegenvallende dividend.³³⁰ Ondanks de relatief sterke aanwezigheid van vrouwen blijft De Vooruitgang bestuurlijk een mannenbolwerk. Op een ALV in 1925 zegt een van de leden het onterecht te vinden dat de vrouwen – *onze belangrijke propagandisten* – steeds afgehamerd worden. De voorzitter doet dit af met de reactie dat ze steeds hinderlijk interrumperen.³³¹

³²⁵ Arnhemsche courant 9-12-1922

³²⁶ Arnhemsche courant 17-9-1924 p. 5

³²⁷ ALV De Vooruitgang Arnhem 15-3-1929

³²⁸ Jaarverslag De Vooruitgang 1931 p. 9

³²⁹ ALV De Vooruitgang Arnhem 12-5-1936

³³⁰ Bestuursvergadering De Vooruitgang Arnhem 9-8-1940

³³¹ ALV De Vooruitgang Arnhem 23-4-1925

De arbeidsverhoudingen

De relatie van *De Vooruitgang* met de vakbonden blijft moeizaam, omdat het bestuur blijft worstelen met de discrepantie tussen zakelijke keuzes en ruimhartig personeelsbeleid. Ze vindt het bijvoorbeeld in 1924 onvermijdelijk om de werkweek van 45 uur naar 48 uur op te trekken, omdat de personeelskosten te hoog zijn, zelfs bij een 48-urige werkweek.³³² Het bestuur volgt hiermee de trend in het particulier bedrijfsleven van dalende lonen en langere werktijden. De voorgenomen invoering van een pensioenregeling is in deze omstandigheden helemaal ondenkbaar. De loonkosten zouden hierdoor nog verder stijgen.³³³ Met enige schaamte schrijft de secretaris in de notulen: *Dat valt toch te betreuren voor 'n arbeiderscoöperatie (...) en [die] ondanks alles 't goede voorbeeld moet geven.*³³⁴

Een ander aspect van arbeidsverhoudingen betreft maatregelen tegen een individueel personeelslid dat niet naar tevredenheid functioneert. Het zijn vaak gecompliceerde en gevoelige kwesties. De naam als goede werkgever, maar ook als betrouwbaar bedrijf is in het geding en tegelijkertijd is het manoeuvreren tussen direct zakelijke belangen en de relatie met de vakbond. De gang van zaken rond het ontslag van de chef kruidenierszaak Bongers is illustratief voor deze worsteling. Op de bestuursvergadering van 13 augustus 1923 komt het slecht functioneren van de chef voor het eerst aan de orde.³³⁵ Bongers zal ontslagen worden vanwege rekeningen die niet kloppen, waardoor een tekort is ontstaan. Het bestuur realiseert zich dat ontslag op deze grond geen reclame is voor de coöperatie. Een bestuurslid wil hem liever op het motief van overbodigheid ontslaan, want *we zullen op den duur toch van die dure chefs af moeten*. Dit is echter niet te verkopen aan de vakbonden. De secretaris kiest liever als ontslagreden: *gebrek aan activiteit en accuratesse.*³³⁶ Deze formulering lijkt de beste keuze. Op 11 november valt het besluit hem te ontslaan.³³⁷

Een tweede voorbeeld betreft A. Mos, de meester-bakker die in 1908 gestart is als bakker-loper. Mos beheert samen met zijn vrouw een filiaal van de coöperatie aan huis. Mos heeft geregeld conflicten met de bedrijfsleider en met het bestuur. Ook in de bakkerij gedraagt hij zich niet positief.³³⁸ In 1925 wordt *Wageningse Station Maalderij en Bakkerij* gevraagd om de bakkerij door te lichten op het punt van kwaliteit en efficiëntie. In haar rapport stelt ze vast dat in de bakkerij een grondige reorganisatie onvermijdelijk is, waarbij Mos het veld zal moeten ruimen. Hij geeft slecht leiding. De regel is dat een ontslag van bakkers en veranderingen in hun arbeidsvoorwaarden eerst met de bond worden besproken. Om onduidelijke redenen wijzigt het bestuur het aangekondigde ontslag van Mos in een proeftijd van zes maanden. De bestuursvergadering over de voorgenomen maatregel in aanwezigheid van Mos en een bestuurder van de vakbond loopt uit de hand en wordt afgebroken.³³⁹

³³² Bestuursvergadering De Vooruitgang Arnhem 26-6-1924

³³³ Bestuursvergadering De Vooruitgang Arnhem 27-11-1924

³³⁴ ALV De Vooruitgang Arnhem 30-1-1925

³³⁵ Bestuursvergadering De Vooruitgang Arnhem 13-8-1923

³³⁶ Bestuursvergadering De Vooruitgang Arnhem 21-9-1923

³³⁷ Jaarverslag De Vooruitgang 1924 p. 8. In het jaarverslag blijkt dat ook een andere winkelhouder is ontslagen. De winkelhouders Bongers en Van Beek krijgen ontslag wegens plichtsverzaking. De winkelbedienden Lap en Hembrecht nemen hun plaatsen. Ook de noodhulp-looper is op staande voet naar huis gezonden wegens een ontoelaatbaar tekort van f 67 bij de afrekening.

³³⁸ Bestuursvergadering De Vooruitgang Arnhem 12-5-1925. Mos is in 1908 in dienst gekomen van De Vooruitgang als bakker-loper en in 1911 is hij voorman in de bakkerij. (Jaarverslagen 1908 en 1911) Bestuursvergadering De Vooruitgang Arnhem 7-2-1924. Het bestuur vindt dat de winkelhouders moeten zorgen voor een plezierige en montere sfeer. Er moet niet gemopperd worden, de winkel moet er netjes uitzien en ze mogen zeker niet klagen over de eigen coöperatie.

³³⁹ Bestuursvergadering De Vooruitgang Arnhem 19-5-1925

A. Stermerding, commissaris van *De Vooruitgang*, neemt het op voor het bakkerijpersoneel en raakt met het bestuur in de clinch. Mos zelf houdt zich niet gedeisd en probeert als lid van de coöperatie zelf andere leden te mobiliseren.³⁴⁰ Stermerding verwijt het bestuur aan de leiband van de bedrijfsleider te lopen. Verder is hij van mening dat de Partij –SDAP – te weinig aandacht krijgt in de etalages en zal dit rapporteren binnen de partij.

De zaak Mos krijgt een paar maanden later een nieuwe dimensie door verklaringen van mevrouw Mos en haar zoon waarin zij de voorzitter beschuldigen van machtsmisbruik.³⁴¹ Dit conflict heeft onderhuids alles te maken met de richting van de coöperatie: is het primair een verlengstuk van de belangen van de sociaaldemocratische bonden of staan de consumenten centraal? Het bestuur wil vanwege de oppositie in dit conflict rond een personeelslid opstappen. L.M. Hermans³⁴², een vooraanstaand lid van de SDAP in Arnhem en lid van de coöperatie, meent dat een bestuur alleen om principiële redenen kan aftreden en niet om personeelsgedoe.³⁴³ De ALV herkiest twee maanden later het inmiddels afgetreden bestuur en commissaris Stermerding moet het veld ruimen.³⁴⁴ Ondanks alle commotie blijft Mos in functie en is hij ook in 1941 nog steeds als meester-bakker aanwezig.³⁴⁵

Een derde conflict ligt meer op het terrein van de aansturing van het bedrijf. Welke zeggenschap heeft de bedrijfsleider en welke controlemechanismen zijn noodzakelijk? In 1931 is er nog grote waardering voor bedrijfsleider Van de Velde en het bestuur meldt *deze meer gunstige toestand is verkregen doordat onze bedrijfsleider, de heer v.d. Velde, den goederenvoorraad met bijna f 13.000 wist te drukken, waarvoor wij hem van deze plaats een woord van lof en dank brengen*.³⁴⁶ Maar een paar jaar later staat mede door zijn toedoen de coöperatie op omvallen. Midden jaren dertig voert de coöperatie loonkortingen door in verband met de moeilijke economische omstandigheden. Deze korting van twee keer 5% wordt geaccepteerd door de *Bond van Handels- en Kantoorpersoneel*, maar de bakkersbond is fel tegen. Om het conflict op te lossen zal de Coöperatieraad als arbiter optreden.³⁴⁷ De arbiter stelt dat er alleen toestemming voor de tweede 5% loonsverlaging kan komen, wanneer twee HAKA-deskundigen de bakkerij en het winkelbedrijf doorlichten. In de bakkerij is dat al gebeurd, maar bij de winkel nog niet. Het bestuur wil dat onderzoek laten uitvoeren, maar Van de Velde is fel tegen: onnodig, te kostbaar, een blamage en hij acht zichzelf bekwaam genoeg om het zelf te doen, eventueel samen met het bestuur. Van de Velde: *Wij worden de dupe van onze eigen beginselen en missen de moed tot weigeren om zelf te beslissen. Ik weet zelf de bezuinigingsbronnen wel op te sporen en heb er enige reeds belangrijke op het oog. In den kortst mogelijken tijd zal ik met plannen komen; maar men zal durf moeten tonen*. De voorzitter waardeert het eigen onderzoek van de bedrijfsleider en raadt hem aan vooral ook zelf te komen met eigen ideeën. Het bestuur zet haar plan voor een extern onderzoek door. De 5% loonsverlaging is immers noodzakelijk en *De Vooruitgang* zal kunnen profiteren van de adviezen. De conclusie van het onderzoek is vernietigend: het ontslag van zowel de bedrijfsleider als een winkelhouder is

³⁴⁰ Bestuursvergadering De Vooruitgang Arnhem 25-5-1925

³⁴¹ Bestuursvergadering De Vooruitgang Arnhem 6-8-1925

³⁴² Louis Maximiliaan Hermans is vanaf 1898 lid van de SDAP. Voor deze partij vervult hij de volgende functies: lid van de gemeenteraad van Arnhem (1909 tot 1939), wethouder (1921-1923), lid van de Tweede Kamer (1918-1921), lid van de Provinciale Staten van Gelderland (1919-1925), lid Eerste Kamer (1925-1937). https://nl.wikipedia.org/wiki/Louis_Maximiliaan_Hermans geraadpleegd op 7-4-2020.

³⁴³ ALV De Vooruitgang Arnhem 17-11-1925

³⁴⁴ ALV De Vooruitgang Arnhem 15-1-1926

³⁴⁵ Mos is op dat moment met ziekteverlof. Bij de fusie komt hij nogmaals ter sprake wanneer een ledenraadslid vraagt naar zijn positie. Hij is geen meester-bakker meer en zal met zijn opvolger moeten overleggen over zijn rol.

³⁴⁶ Jaarverslag De Vooruitgang 1931 p. 5

³⁴⁷ Jaarverslag De Vooruitgang 1935 p. 8

onvermijdelijk.³⁴⁸

Het bestuur verschuift een aantal keren de deadline voor het verweerschrift van Van de Velde, dat uiteindelijk pas na twee maanden beschikbaar is. Daarna aarzelt het bestuur om de knoop echt door te hakken. Ze vraagt aan de HAKA-directie of Van de Velde toch niet kan aanblijven, nu hij een goede les heeft gehad. Het antwoord is glashelder: *Neen; want hij is en blijft ongeschikt.*³⁴⁹

Opmerkelijk is dat het bestuur zich verantwoordelijk blijft voelen voor de toekomst van de bedrijfsleider na zijn ontslag. Het informeert meermalen bij de HAKA-gesprekspartners naar de mogelijkheden bij een andere coöperatie. Ze worstelt met de vraag welke reden voor het ontslag moet worden gebruikt om de toekomst van de bedrijfsleider niet onmogelijk te maken. De kwalificatie 'geschikt' levert hem nog kans op een nieuwe baan, maar dat zou wel betekenen dat een volgende werkgever verhaal zou kunnen halen bij *De Vooruitgang*.³⁵⁰

De vraag is of het bestuur voldoende toezicht gehouden heeft op de bedrijfsleider. Deze vraag wordt hardop gesteld door de socioloog J.P. Kruijt³⁵¹, destijds leraar in Arnhem, die twee maanden later in een bestuursvergadering de kwestie rond Van de Velde nog eens aanroert. Hij stelt dat *het bestuur ontslaat is statutair juist en ook in beginsel goed. Hij ziet een bedrijfsleiders functie zóó, dat deze gemakkelijker fouten maakt bij meer verantwoordelijkheid, daarom moet zijn ontslag voorzichtiger worden bekeken. En of de rechtvaardigheid betracht wordt, daarnaar wordt door velen getwijfeld. Het zijn niet enkel de vriendjes van Van de Velde, die twijfelen; doch allen willen de coöperatie dienen. Maar als Van de Velde schuldig zou blijken, dan heeft ook het bestuur schuld, dat de grootste verantwoording draagt.*³⁵²

Kenmerkend voor de geschiedenis van *De Vooruitgang* zijn de vele wisselingen op sleutelposities binnen de coöperatie. Winkelhouders worden geregeld ontslagen of nemen ontslag. De enige uitzondering lijkt A. Mos, de meester-bakker, maar hij heeft wel een zeer moeizame relatie met het bestuur. De wisselingen hangen mogelijk samen met de vaak magere resultaten van de coöperatie. De noodzaak van een aantal interventies door HAKA en anderen geven aan dat het voortbestaan van de coöperatie een aantal keren in gevaar is geweest, ondanks of dankzij het bestuursbeleid.

Kadertekst Secundaire arbeidsvoorwaarden.

Brood wordt thuisbezorgd bij de leden door de bakker-lopers. Omdat zij wind en regen trotseren, stelt het bestuur in 1910 acht capes beschikbaar voor het personeel.³⁵³ Ook bij *De Vooruitgang* komt de behoefte aan trekhonden aan de orde. Dat gebeurt voor het eerst in 1917, ten behoeve van de melkkar. Het bestuur vindt dit niet hygiënisch en te duur.³⁵⁴ Een jaar of zes later krijgt een van de lopers een hond voor zijn route. *Dit wordt als noodzakelijk kwaad geaccepteerd.* Hij krijgt hiervoor voorlopig 2,50 gulden kostgeld.³⁵⁵ Tot zeker 1941 maakt de coöperatie gebruik van een trekhond,

³⁴⁸ Bestuursvergadering De Vooruitgang Arnhem 26-6-1936

³⁴⁹ Bestuursvergadering De Vooruitgang Arnhem 3-9-1936. Na deze bestuursvergadering is hij de volgende dag ontslagen. In het dossier van De Vooruitgang bij de Kamer van Koophandel (Gelders Archief) staat dit gedateerd op 4-9-1936.

³⁵⁰ Bestuursvergadering De Vooruitgang Arnhem 26-6-1936

³⁵¹ Dr. J. P. Kruijt 1898-1975 werkte in de periode 1931-1945 als leraar in Arnhem. Hij heeft als socioloog bijgedragen aan de Socialistische Gids en later Socialisme en Democratie. Jaarboek, 1975 KNAW p. 218-222. Geraadpleegd 16-8-2020 <https://www.dwc.knaw.nl/DL/levensberichten/PE00001414.pdf>

³⁵² Bestuursvergadering De Vooruitgang Arnhem 10-8-1936

³⁵³ Arnhemsche Courant 24-2-1911 p. 1

³⁵⁴ Bestuursvergadering De Vooruitgang Arnhem 25-6-1917

³⁵⁵ Bestuursvergadering De Vooruitgang Arnhem 21-9-1923

waarbij in de bestuursvergaderingen meermalen aandacht wordt gevraagd voor de mishandeling van deze dieren.³⁵⁶

De winkels

De winkel en de bakkerij in de Van Slichtenhorststraat/Sloetstraat vormen de kern van de coöperatie. In 1916 wordt een nieuwe winkel ingericht aan de Alexanderstraat. In 1919 komt er een filiaal aan de Hoflaan bij en in 1924 een in de Geitenkamp. Meer filialen betekent een flinke besparing op de kosten van het bezorgen en is daardoor voordeliger voor de exploitatie. Dat is ook de reden om de bezorging van goederen aan leden in Elst vanuit Arnhem te staken.³⁵⁷ In 1931 opent *De Vooruitgang* haar laatste filiaal, aan het Schuttersbergplein. Het filiaal van de bakkerij aan de Klarendalseweg (filiaal Mos) sluit in 1925. Dit zal niet geheel los staan van de problemen met Mos op dat moment. De winkels, de lopers en de bediening in de winkels vormen het visitekaartje van de coöperatie. Dat gaat niet altijd goed. De meester-bakker en winkelchef Mos wordt stevig onderhouden over de manier waarop hij met klanten en bestuur omgaat. Het filiaal aan de Hoflaan geeft ook op verschillende manieren reden tot zorg. In 1923 is er een insectenplaag die bestreden moet worden en in 1924 staat een personeelslid ernstig dronken in de winkel.³⁵⁸ De opties voor dit dronken personeelslid zijn: ontslag of degradatie en aanmelding bij de drankbestrijding. Drie maanden later is dit personeelslid opnieuw dronken en blijkt hij niet op de bijeenkomsten van de drankbestrijding te komen. Hij wordt nu definitief ontslagen; erfelijk belast is het oordeel.³⁵⁹ Opmerkelijk detail: *De Vooruitgang* vergadert – aanvankelijk vooral met de *Algemene Bestuurders Bond* – geregeld in het in 1906 geopende geheelonthouderscafé (annex hotel) van de heer D. van de Meeberg aan het Willemsplein.

In 1912 begint *De Vooruitgang* met een bijzondere activiteit: het melkbedrijf. Vanaf 1912 vindt de verkoop van melk plaats vanuit een souterrain aan de Leoniusstraat. De omzet stijgt snel en in 1915 begint de bouw van een nieuw gebouw aan de Westvoortsedijk. *Met een groot waterreservoir in top zou dit volgens plannen en tekeningen een voorbeeldig melkbedrijf worden.*³⁶⁰ In januari 1916 stort het gebouw echter in nadat de stutten onder het waterreservoir – te vroeg? – zijn verwijderd. Een rampzalige gebeurtenis waarbij vier bouwvakkers de dood vinden.³⁶¹

De winstmarges op melk zijn beperkt en in 1916 richt *De Vooruitgang* een verzoek aan de minister van Landbouw om de prijzen niet verder te verlagen. Het zou op veel plaatsen het einde betekenen van allerlei melkbedrijven en het ontslag van vele melklopers.³⁶² In deze situatie kiest de coöperatie dus niet primair voor lage prijzen, maar voor behoud van werkgelegenheid en infrastructuur om de melk te kunnen leveren. Een jaar later constateert het bestuur dat het Rijk te weinig toeslag betaalt om op dezelfde manier door te gaan. De melkleverancier krijgt 300 gulden krediet om een koe te kunnen kopen en zo te zorgen voor voldoende leverantie van melk.³⁶³ In 1918 volgt nog een borgsom van 600 gulden voor de aanschaf van vier koeien.³⁶⁴ In 1921 stopt *De Vooruitgang* met het leveren van melk. Het melkbedrijf wordt verkocht aan een zuivelcoöperatie van melkveehouders.³⁶⁵

³⁵⁶ Bestuursvergadering De Vooruitgang Arnhem 1-2-1941

³⁵⁷ 60 jaar coöperatie Arnhem

³⁵⁸ Bestuursvergadering De Vooruitgang Arnhem 17-3-1923 en 6-3-1924.

³⁵⁹ Bestuursvergadering De Vooruitgang Arnhem 26-6-1924

³⁶⁰ 60 jaar coöperatie Arnhem

³⁶¹ Arnhemsche courant 17-1-1916

³⁶² Arnhemsche courant 15-9-1916

³⁶³ Bestuursvergadering De Vooruitgang Arnhem 20-6-1917

³⁶⁴ Bestuursvergadering De Vooruitgang Arnhem 23-1-1918

³⁶⁵ Arnhemsche courant 26-11-1924 en 13-4-1931

Met name in de jaren 1914-1918 buigt het bestuur zich over de vraag of ze meer moet inspelen op de behoeften van leden aan basisvoedsel zoals aardappelen. Met het oog op het bedrijfsrisico is de afweging of aardappelen voor eigen rekening van de coöperatie moeten worden verhandeld of dat het beter is dit uit te besteden. Een van de risico's is dat de kwaliteit van de aardappelen door ziekte minder kan worden en dat zou slecht zijn voor de naam van *De Vooruitgang*.³⁶⁶ Een ander punt is de opslagcapaciteit. Het bestuur besluit in 1917 toch positief en start met de aan- en verkoop van aardappelen. Nog geen zes jaar gebeurt alsnog waarvoor het bestuur vreesde: in Velp bevriest een hele partij aardappelen en wordt daarmee waardeloos.³⁶⁷ Of dit het einde betekent van de verkoop van aardappelen is onduidelijk.

De periode vanaf 1918 wordt gekenmerkt door grote prijsrisico's. De prijzen dalen en allerlei surrogaatartikelen verliezen steeds meer van hun waarde. *De Vooruitgang* moet in 1919 voor 10.000 gulden afschrijven als gevolg van dalende prijzen en niet meer te verkopen goederen.³⁶⁸ In die jaren is slim aankopen essentieel. Eind 1919 staat het bestuur voor de keuze om (een gedeelte van) een wagonlading schoenen te kopen die geleverd worden via de gemeente. Verder kan ze groente via de gemeente aankopen en daarnaast hout en 813.000 turven van een particulier.³⁶⁹

Opmerkelijk is de manier waarop de coöperatie schippert met het kopen op de pof. In 1914 wordt dit expliciet voor de leden mogelijk gemaakt – en in de krant meegedeeld –, hoewel dit strijdig is met de de Rochdale-principles, 'de grondwet' van de verbruikscoöperatie.³⁷⁰ De oorlogssituatie rechtvaardigt dit besluit. In 1919, nog steeds een economisch moeilijke tijd, geldt als officiële gedragsregel dat er niet op krediet geleverd mag worden in de winkel. De lopers mogen hier wel soepel mee omgaan. Nog in dit zelfde jaar neemt het bestuur het ingrijpende besluit om week- en maandklanten toe te staan in de kruideniersafdeling. Dit houdt in dat zij pas na een week of een maand betalen. Dit mag echter niet aan de grote klok gehangen worden. De penningmeester stelt ter verdediging dat *De Vooruitgang* deze weg wordt opgedrongen door de concurrenten. Het bestuur vreest dat de bakkers ook met deze vraag gaan komen.³⁷¹

In deze periode direct na de Eerste Wereldoorlog zit *De Vooruitgang* in zwaar weer. Er zijn ernstige liquiditeitsproblemen – grote voorraden en dalende prijzen – en de rekeningen aan de HAKA kunnen niet worden voldaan. Verder levert het feit dat veel producten op de bon zijn zoveel rompslomp en misbruik op, dat er keer op keer tegenvallers en boetes zijn.³⁷² Toch weet *De Vooruitgang* deze moeilijke periode te overleven. Eind jaren dertig is *De Vooruitgang* ontwikkeld tot een middelgrote verbruikscoöperatie met ruim 1200 leden, vijf winkels en een bakkerij, met in totaal zevenendertig personeelsleden: negentien in de bakkerij en als loper, veertien in de winkels en het magazijn, drie op kantoor en een bedrijfsleider.³⁷³

³⁶⁶ Bestuursvergadering De Vooruitgang Arnhem 5-9-1917

³⁶⁷ Bestuursvergadering De Vooruitgang Arnhem 14-12-1923

³⁶⁸ Bestuursvergadering De Vooruitgang Arnhem 25-6-1919

³⁶⁹ Bestuursvergadering De Vooruitgang Arnhem 8-10-1919 en 22-10-1919

³⁷⁰ *Arnhemsche Courant* 7-8-1914 *De Arbeiders-Coöperatie „De Vooruitgang“ alhier heeft aan de leden een schrijven gezonden, waarin zij zich bereid verklaard, aan die leden, welke door de bijzondere tijdsomstandigheden in moeilijkheden verkeerden, de eerste levensbehoeften op crediet te leveren. Deze maatregel blijft echter beperkt tot de hoogstnoodzakelijke levensmiddelen en geldt alleen voor hen, die niet in staat zijn, contant te betalen. Geen lid, die er ook maar even buiten kan, mag er gebruik van maken, daar de financiën der Coöperatie dit niet toestaan.*

³⁷¹ Bestuursvergadering De Vooruitgang Arnhem 25-6-1917: poffen moet zoveel mogelijk worden teruggedrongen.

³⁷² Bestuursvergadering De Vooruitgang Arnhem 19-12-1917, 11-3-1919 en 11-4-1919

³⁷³ Jaarverslag De Vooruitgang 1938

Het werkgebied van *De Vooruitgang* beperkt zich niet tot alleen de stad Arnhem. In het nabijgelegen Velp en zelfs in de meer dan twintig kilometer verder gelegen Betuwse dorpen Ochten en Dodewaard komen filialen, mede op aandrang van de arbeidersbeweging aldaar. In Velp wordt de coöperatie *Arbeidersbelang* in 1919 overgenomen en voortgezet als filiaal van *De Vooruitgang*. *De bedoeling is dat eerlang het brood, gebakken in de bakkerij te Arnhem, te Velp zal geleverd worden en het te Velp bestaande gebouw als kruidenierszaak te doen inrichten. Aan de Brandstoffenafdeeling te Velp, zal door het Bestuur bijzondere aandacht worden gewijd.*³⁷⁴

Het filiaal in Ochten bestaat van 1916 tot 1923.³⁷⁵ De winkel ziet er niet uit en de winkelier treedt niet actief op.³⁷⁶ De kruidenierswinkel in Dodewaard aan de Kalkestaart blijft tot aan de fusie van *De Vooruitgang* bestaan. Door de oorlogshandelingen van 1944-1945 branden de winkel en het bijbehorende woonhuis geheel af.³⁷⁷

De coöperatieve wereld

De Vooruitgang is tussen 1910 en 1914 lid van de *Nederlandse Coöperatieve Bond* om gebruik te kunnen maken van de diensten van de *HAKA*. Daarnaast is ze in ieder geval vanaf 1906 lid van de *Nederlandse Bond van Arbeiders Coöperaties*. Zodra de *Handelskamer* in 1914 wordt losgekoppeld van de *NCB* zegt *De Vooruitgang* het lidmaatschap van de *NCB* op. *De Vooruitgang* blijft in haar hele geschiedenis een nauwe relatie onderhouden met de *HAKA*.

In de nasleep van de Eerste Wereldoorlog werken de Arnhemse verbruikcoöperaties samen om het hoofd te bieden aan de grootschalige armoede. In deze periode stuurt de Centrale zelfs aan op fusie van de coöperaties. In maart 1923 stelt het bestuur nog voor om trapsgewijs tot meer samenwerking te komen met *Werkmansbelang*, maar in mei is duidelijk dat *Werkmansbelang* niet meer wil samenwerken. De grootste grief van *Werkmansbelang* is dat *De Vooruitgang* te veel reclame maakt voor de eigen zaak.³⁷⁸ *De Vooruitgang* probeert zoveel mogelijk haar eigen positie en successen in de pers geplaast te krijgen. *Werkmansbelang* waardeert het bijvoorbeeld niet dat *De Vooruitgang* in de lokale pers breed uitdraagt dat haar werkloze leden veertien dagen goedkoper brood kunnen krijgen.³⁷⁹

Kadertekst Trots op de coöperatie. Uit Jaarverslag 1924

Laten wij zorgen, dat de Arnhemsche Arbeidersbeweging met trots op haar coöperatie kan neerzien. (...) Steen voor steen helpen zij dan mede de zuilen optrekken, waarover middenstanders en kapitalisten zorgelijk het hoofd schudden, maar die voor de arbeidersklasse het heerlijk teeken zijn van wat idealisme en geduldige wilskracht op den duur vermogen. Als dan eenmaal de fusie komt – en die moet er komen – dan moet De Vooruitgang tot onze Arnhemsche coöperatoren van de overzijde kunnen zeggen: “Ziet daar ons werk.” (...) Men bedenke het wel: Alleen wie zaait zal maaien.

³⁷⁴ In 1917 doet de coöperatie te Velp nog tevergeefs het verzoek brood geleverd te krijgen. Bij deze overname speelt de NBvAC een belangrijke rol.

³⁷⁵ 60 jaar coöperatie Arnhem. Dit filiaal werd volgens Hupjé opgericht op aandrang van de arbeidersbeweging aldaar.

³⁷⁶ Bestuursvergadering De Vooruitgang Arnhem 12-7-1923

Bestuursvergadering De Vooruitgang Arnhem 6-10-1923. Het ontruimen van Ochten heeft nog veel voeten in de aarde. Er is geen medewerking en er is angst voor de reactie van de bevolking.

Bestuursvergadering De Vooruitgang Arnhem 11-10-1923. Notaris geeft aan dat verkoop niet tegen te laag bod mag plaats vinden vanwege de inspanningsverplichting naar de leden: dus dat betekent het advies om te veilen.

³⁷⁷ Jaarverslag Coöperatieve Verbruiksvereniging Arnhem 1-1-1944 tot 1-4-1945

³⁷⁸ Bestuursvergadering De Vooruitgang Arnhem 15-3-1923 en 17-5-1923

³⁷⁹ Arnhemsche Courant 30-3-1923.

De coöperaties organiseren tussen 1920 en 1924 gezamenlijke propaganda-avonden. Na het afketsen van de samenwerking kiest *De Vooruitgang* voor schouwburgavonden en *hoewel niet als propaganda bedoeld, hebben toch onze acht schouwburgavonden, die ruim 5500 mensen naar den schouwburg brachten, om daar de beste kunst te genieten, de propaganda in niet geringe mate ondersteund. Hoewel mondjesmaat, werd toch het coöperatieve zaad opzettelijk gestrooid. Het eigenlijke doel was natuurlijk het cultureel belang te dienen, zonder financieele offers liefst van onze zijde.*³⁸⁰ In later jaren is het een bewuste mix van propaganda en vertier: in het eerste deel van de avond een uiteenzetting over de coöperatie en in het tweede deel de opvoering van een klucht.³⁸¹

Ook reizen naar de HAKA en de productiebedrijven van de HAKA zijn bedoeld om de ledenbinding te versterken. Zo gaan er in 1935 honderden vrouwen naar de fabrieken in Utrecht.³⁸² Daarnaast was er al in 1930 een driedaagse reis naar België. Ondanks de verminderde samenwerking met andere coöperaties in deze periode organiseren *De Vooruitgang*, *Werkmansbelang*, *Eigen Hulp* en HAKA samen nog wel een tentoonstelling.³⁸³

De Vooruitgang geeft een eigen maandblad uit en verspreidt landelijke publicaties van de HAKA en de *Centrale Bond*. Zoals bij meerdere propaganda-activiteiten klinkt de vraag of de kosten van *De Verbruiker* (periodiek van de Centrale Bond) opwegen tegen het resultaat. Arnhemmers worden overspoeld met drukwerk.³⁸⁴ Tien jaar later in 1940 is die vraag nog actueel. Ook al wordt de prijs van *De Verbruiker* met 5 cent per kwartaal verhoogd, het bestuur besluit het abonnement toch aan te houden. *Dit is nog 't eenige coöperatieve contact en propaganda met en onder onze leden.*³⁸⁵

Een permanente bron van frustratie voor het bestuur is dat de leden lang niet allemaal volverbruiker zijn – afnemen in bakkerij én kruideniersbedrijf. Met allerlei voorbeelden wordt aangetoond dat een grotere afname bij het kruideniersbedrijf talloze problemen van *De Vooruitgang* zou oplossen.³⁸⁶ Het dividend in beide afdelingen wordt afzonderlijk vastgesteld.³⁸⁷ Dit houdt in elk geval de bakkerijleden tevreden die menen anders de dupe te zijn van de magere resultaten van de kruideniersafdeling.

In vergelijking met *Werkmansbelang* keert *De Vooruitgang* jaarlijks een veel lager dividend uit. Dit leidt in 1925 tot een interne discussie over de vervanging van de dividenduitkering door een gegarandeerde korting. Binnen het bestuur zijn de meningen hierover sterk verdeeld. Secretaris Saaltink treedt op als pleitbezorger voor deze verandering: *op de laatste algemene vergadering heerschte een dividendstemming, waarvan hij even schrok. Men durfde 7% eischen, waar slechts 4% overschot aanwezig was en dat waren niet enkel dividendjagers. Er waren ook goede coöperatoren bij, die meenden, dat de achterhoede zou gaan drossen [weglopen] op den duur. Dat stemde tot nadenken. De fusie wil men [Werkmansbelang] niet, men is bang voor rood en zal nu pogen ons zachtjes aan te nekken.* Voorzitter Hupjé is tegen het voorstel: *We worden nu dividendjagers in optima forma uit vrees dat je mensen gaan drossen naar Werkmansbelang. En dit zal ook niet stilzitten en met represaillemaatregelen komen. We doen als De Gruyter en de Unie. En voortaan*

³⁸⁰ Jaarverslag De Vooruitgang 1929 p. 7-8

³⁸¹ Zo bericht de Arnhemsche Courant van 25-1-1939 *De coöperatieve vereeniging „De Vooruitgang” heeft twee propaganda-avonden georganiseerd. De eerste daarvan had gisteravond plaats in de groote zaal van Musis Sacrum, welke geheel was gevuld. In den aanvang heeft de heer J. van Schie de beteekenis van de coöperatieve beweging in het licht gesteld. Zij heeft een grootscheren grondslag dan het exploiteeren b.v. van een bakkerij of kruidenierszaak.*

³⁸² Jaarverslag De Vooruitgang 1935 p. 7

³⁸³ Arnhemsche Courant 28-3-1935

³⁸⁴ Jaarverslag De Vooruitgang 1931 p. 9

³⁸⁵ Bestuursvergadering De Vooruitgang Arnhem 14-6-1940

³⁸⁶ Jaarverslag De Vooruitgang 1911 p. 6

³⁸⁷ Statuten De Vooruitgang Arnhem 2. 1912. *Voor zoover het winstaandeel der leden niet meer wordt vereischt tot het volstorten der aandelen, geschiedt de uitkeering daarvan in geld.*

zullen we daarover moeten zwijgen. Ik besluit dus met u ernstig te waarschuwen voor het gevaarlijke voorstel. De ALV besluit dat op de bakkerijartikelen voortaan 10% vaste korting gegeven gaat worden.³⁸⁸ Later wordt voor de winkel een percentage van 5% vastgesteld.

Drie jaar later dwingen de tekorten in de kruidenierswinkels *De Vooruitgang* die gegarandeerde korting van 5% te verlagen naar 2%. In financieel opzicht gaat het niet goed en een van de cruciale vragen is of het afstoten van winkels noodzakelijk is. Het bestuur vraagt de *Centrale Bond* en de *HAKA* om advies. Zij adviseren K.L. Smit, bedrijfsleider van de Enschedese Coöperatie *Tot Steun in den Strijd*, het bedrijf door te laten lichten. Het jaarverslag van 1928 bevat de belangrijkste aanbevelingen.³⁸⁹ Centraal staat bezuinigen, o.a. door het ontslaan van personeel, verlenging van de werktijd, beperken van het assortiment en leden tot volverbruikers maken.³⁹⁰

Kadertekst Collegiaal advies van K.L. Smit. Uit Jaarverslag 1928

Bij flink aanpakken en de allergrootste zuinigheid, komt de zaak in het gewenschte spoor. Daartoe is naast de samenwerking van het bestuur, bedrijfsleider en personeel ook de hulp uwer leden nodig. Het heeft mijn zeer getroffen, dat de geest der Vooruitgangleden nog zoo weinig coöperatief blijkt. Wel werd me duidelijk, dat bestuur en bedrijfsleider alles in het werk stellen om de leden te gerieven. Doch ook bleek me, dat de medewerking der leden veel te wenschen overlaat. Was dit anders, dan zouden omzetten en exploitatie cijfers zeer gunstig kunnen zijn. (...) Waar De Vooruitgang, haar leden werft onder de modern georganiseerden, had ik betere inzichten verwacht omtrent coöpereren. Ik ben dus hier teleurgesteld.

Smit adviseert met klem het stroomlijnen van het assortiment in de winkels: minder keuze aanbieden en meer *HAKA*-producten voeren. Hij acht *HAKA* enorm belangrijk omdat ze zorgt voor uniformiteit en kostenbesparing.³⁹¹ De voorzitter beaamt dat: *Zonder de HAKA zijn we hulpeloos. Wij moeten de coöperatieve centraas steunen, het abc van ons doen en laten.*³⁹² Het inkoopbedrag bij de *HAKA* bedraagt tussen 1915 en 1925 ongeveer 30% van de verkoopopbrengst van de bakkerij en de kruideniersafdeling samen; na 1925 stijgt dit percentage aanzienlijk. De zaken gaan geleidelijk iets beter. In 1929 gebruikt *De Vooruitgang* de beperkte financiële ruimte onder andere om leden zonder werk twee weken per jaar gratis brood aan te bieden. Begin jaren dertig volgen de crisispakketten van de *HAKA* voor de werkloze leden.³⁹³

De belangrijkste reclame voor de winkel zelf is het leveren van goede waar in aantrekkelijke winkels met uitnodigende etalages. Jaarlijks vindt er tijdens de internationale coöperatieweek een etalagewedstrijd plaats waaraan elk winkelfiliaal van de coöperatie kan deelnemen. *De Vooruitgang* wil het liefst zoveel mogelijk leden naar de winkels lokken, maar het aan huis bezorgen maakt dat niet vanzelfsprekend. Als klanten de winkel bezoeken, biedt dat de coöperatie vele voordelen: geen bezorgloon, bevordering van de kooplust, meer voeling met het personeel, binding met de coöperatie.³⁹⁴ Een poging in 1928 om de 2% korting op kruidenierswaren alleen te laten gelden voor

³⁸⁸ ALV De Vooruitgang Arnhem 23-4-1925

³⁸⁹ Jaarverslag De Vooruitgang 1928 p. 7-9

³⁹⁰ ALV De Vooruitgang Arnhem 16-3-1928

³⁹¹ Jaarverslag De Vooruitgang 1928 p. 7-9

³⁹² ALV De Vooruitgang Arnhem 12-5-1936

³⁹³ Arnhemsche Courant 22-2-1929 p. 3 *Gratis brood voor werkelozen. Het bestuur van de Coöperatie De Vooruitgang heeft besloten voor haar werkeloze leden in Arnhem, Velp en Dodewaard een week gratis brood te leveren. De langdurige werkeloosheid van de bouwvak-, fabrieks- en landarbeiders heeft het bestuur tot dit besluit gebracht.*

³⁹⁴ ALV De Vooruitgang Arnhem 16-3-1928

aankopen in de winkel en niet voor bezorgklanten, strandt in de ALV.³⁹⁵ Jarenlang staan er advertenties in de Arnhemsche Courant om Arnhemmers aan te moedigen naar de winkels van *De Vooruitgang* te komen bijvoorbeeld voor speculaas, zoals deze advertentie in de Arnhemse courant van 23-10-1925.

Arnhemse courant van 23-10-1925.



Ondanks alle inspanningen verbetert de bedrijfseconomische situatie niet fundamenteel. In 1930 lijden de winkels weer verlies. Desondanks blijft *De Vooruitgang* ook in 1931 vasthouden aan 2% vaste korting voor de kruidenierswaren en 10% voor de bakkerijartikelen. Bestuur en veel leden zijn ervan overtuigd dat hiermee breken wel eens het einde kan betekenen van hun coöperatie, met als ongewenst scenario opgeslokt te worden door *Werkmansbelang*.³⁹⁶

Vanaf 1935 zijn de geesten iets meer gerijpt om tot samenwerking te komen. Het Jaarverslag laat er geen misverstand over bestaan dat *Werkmansbelang* en *Eigen Hulp* profiteren van de propaganda die *De Vooruitgang* maakt voor de verbruikscoöperatie. *Toch zal het zaak zijn, dat de moderne arbeidersbeweging haar eigen zaak met alle kracht steunt, totdat de tijd daar is, dat alle coöperatoren begrijpen in de volkseenheid hun kracht te moeten zoeken en tot fusie kunnen geraken.*³⁹⁷ Als *Werkmansbelang* in 1939 een kruidenierswinkel opent, gaat het bestuur van *De Vooruitgang* overstag om onderlinge concurrentie te voorkomen. Kort na het begin van de oorlog zoekt *De Vooruitgang* nadrukkelijk contact met *Werkmansbelang*.³⁹⁸

Zo wankelt de coöperatie de oorlogsperiode in. Het vreemd vermogen is weliswaar minder belangrijk geworden, maar het bedrijf is nauwelijks winstgevend, de leden ontvangen weinig of geen dividend, en de reserves worden langzaam minder. Positief is het bezit van een aantal eigen winkels zonder een grote hypothecaire schuld. In 1944 fuseert *De Vooruitgang* met *Werkmansbelang* tot de *Verbruikscoöperatie Arnhem*.

Afsluitende opmerkingen

³⁹⁵ ALV De Vooruitgang Arnhem 16-3-1928 en 13-4-1928

³⁹⁶ ALV De Vooruitgang Arnhem 22-4-1931

³⁹⁷ Jaarverslag De Vooruitgang 1935 p. 8

³⁹⁸ Bestuursvergadering De Vooruitgang Arnhem 14-6-1940



De Vooruitgang heeft een sociaaldemocratische signatuur. Dit betekent dat er een duidelijke primaire doelgroep is: de **leden** van de sociaaldemocratische vakbonden. Dat betekent dat de socialistische zaak een belangrijk onderdeel uitmaakt van het **collectief van middelen**. Op allerlei manieren probeert *De Vooruitgang* de onderlinge binding en de binding met het sociaaldemocratisch gedachtengoed te versterken. Zo zijn er uitstapjes voor de leden, activiteiten voor de kinderen en er zijn culturele activiteiten waarbij de coöperatieve gedachte nadrukkelijk aan bod komt. Opvallend is de belangrijke rol van vrouwen bij activiteiten die de ledenbinding versterken: propaganda en sociaal-culturele activiteiten.

De complexe verhouding tussen de coöperatie en de vakbonden zorgt regelmatig voor spanningen in de **organisatie** en het **bestuur**. De vakbeweging bemoeit zich soms expliciet met het personeelsbeleid en ontvangt langere tijd een deel van de winst. Dit gaat ten koste van het directe financiële **nut** voor de leden en de reserves van de coöperatie. Zo ziet de coöperatie zich eind jaren twintig gedwongen om het dividend op de kruideniersafdeling tot 2% te verlagen. Vanuit de socialistische identiteit neemt de organisatie beslissingen die de **sociale gelijkwaardigheid** binnen de coöperatie onder druk zetten. Zo verschaft de coöperatie een tijdlang gratis brood aan mindervermogenen. Het **nut** voor de leden zit dus niet alleen in de beschikbaarheid en betaalbaarheid van levensmiddelen en de dividenduitkering, maar ook in de wetenschap dat arme mede-coöperanten geholpen worden. Een mogelijk aspect daarvan is het idee dat een lid zelf ook voor hulp in aanmerking komt als de werkloosheid zou toeslaan.

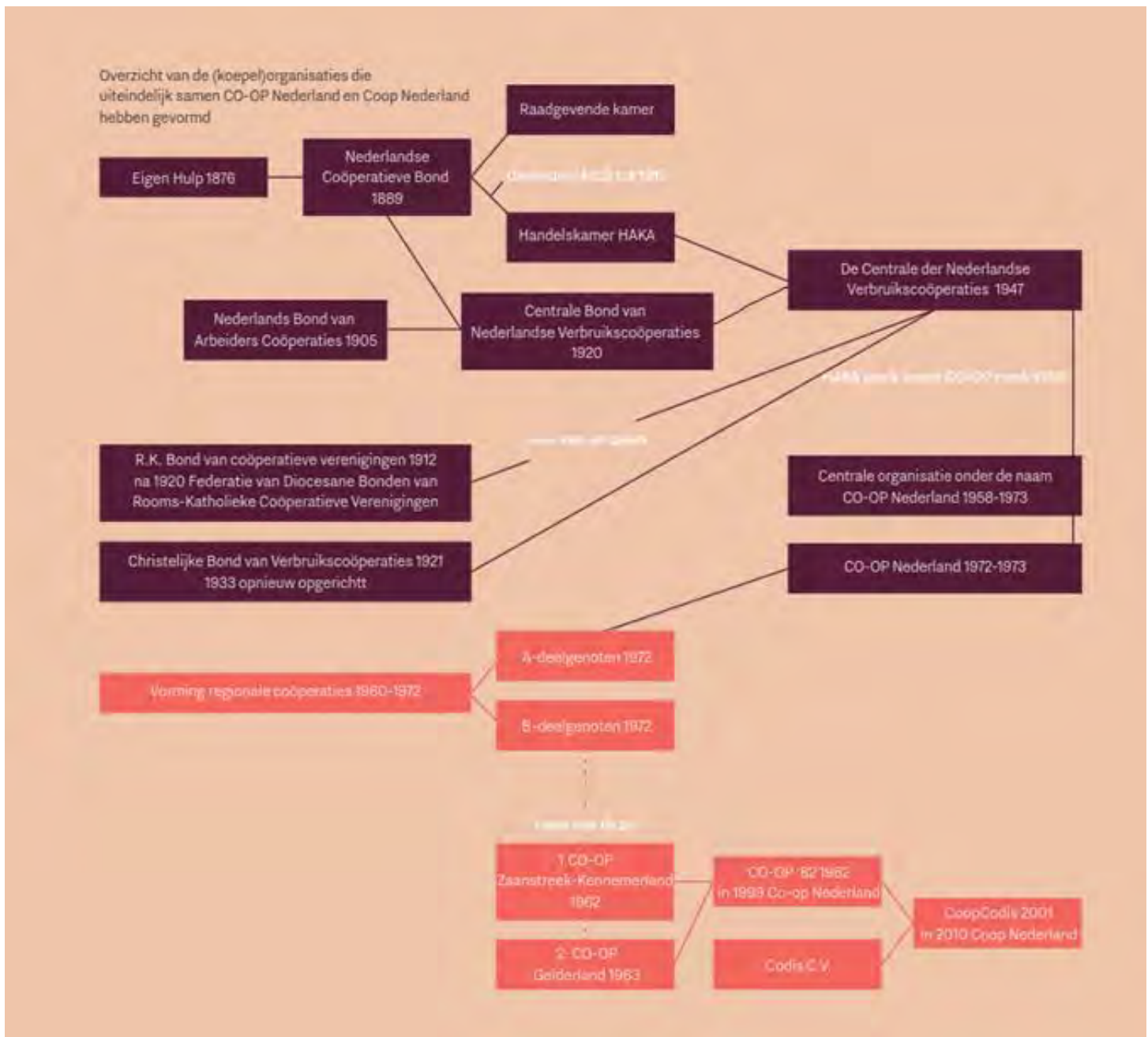
Het nut van de sociaaldemocratische signatuur is voor de oprichters en bestuurders overduidelijk. Het is de vraag of dit ook voor de leden zo'n belangrijk punt is. Niet voor niets klaagt het bestuur veelvuldig over de weinig coöperatieve houding van de leden. De leden gaan voor een belangrijk deel af op het directe **nut** zoals de beschikbaarheid en betaalbaarheid van brood en andere levensmiddelen. De kleinschalige kruidenierswinkels hebben echter veel moeite het hoofd boven water te houden. Daarbij lijkt het regelmatig te ontbreken aan een **efficiënte** bedrijfsvoering en aan voldoende toezicht op de dagelijkse gang van zaken, waardoor hulp van externen noodzakelijk is om verbeterpunten te benoemen en tot uitvoering te brengen. *De Vooruitgang* heeft in haar historie veel te danken aan de ondersteuning door de koepelorganisaties en *HAKA*, zeker in periodes van crisis. De hulp van externen die verbeterpunten weten te benoemen en uit te voeren draagt ertoe bij

dat de efficiëntie op een voldoende niveau blijft om de risico's op het gebied van nut en sociale gelijkwaardigheid het hoofd te bieden.

De **gelijkwaardigheid** van de leden is geen issue, of het zou het onderscheid moeten zijn tussen de volverbruikers en de halfverbruikers en de tweedeling bij het berekenen van het dividend (bakkerij versus winkel). De leden laten zich nadrukkelijk horen wanneer de dividenduitkering lager ligt dan verwacht en ver achterblijft bij die van *Werkmansbelang*.

In de jaren twintig en dertig ziet *De Vooruitgang* samenwerking met de andere verbruikscoöperaties in Arnhem niet als een reële optie. Als de spoeling dunner wordt komt samenwerking wel even ter tafel maar niet van harte. Pas als eind jaren dertig de financiële vooruitzichten slechter worden, de oorlogsdreiging voelbaar is en de concurrentie van het grootwinkelbedrijf groeit, is zelfstandig voortbestaan niet langer heilig. Opgaan in een groter coöperatief verband in Arnhem biedt een nieuwe horizon.

Overzicht van de (koepel)organisaties die uiteindelijk samen CO-OP Nederland en Coop Nederland hebben gevormd



Hoofdstuk 7 1950-1973 Moeizame regionalisering onder de landelijke CO-OP vlag

In deze periode van amper 25 jaar verandert de Nederlandse samenleving in veel opzichten radicaal. In 1950 begint de wederopbouw van Nederland op stoom te komen; in 1973 markeert de Oliecrisis een breuk in de trend van permanente economische groei. Het is ook het jaar van de ondergang van *CO-OP Nederland*. Dit hoofdstuk schetst eerst de meest markante ontwikkelingen in Nederland op het vlak van bevolkingsgroei, wonen, werk en inkomen. Daarna komen de sociaal-maatschappelijke verhoudingen en de patronen van consumptie en distributie van levensmiddelen aan bod.

Tegen deze achtergrond is in het tweede deel de blik gericht op de consumentencoöperaties: hoe gaan zij om met het dilemma van samenwerking in een groter geheel en behoud van lokale autonomie? En wat zijn de gevolgen van fusies, eerst op regionaal en later op nationaal niveau? Dat proces van regionalisering start na 1955 en wordt vooral in gang gezet door de *Centrale der Nederlandse Verbruikskoöperaties*. Het eindigt met het faillissement van *CO-OP Nederland*.

Twee van de regionale coöperaties die niet meegesleept worden in deze ondergang vormen de basis voor de verdere ontwikkeling tot *Coop* na 1973. Een ervan is *CO-OP Gelderland*, waarvan de Arnhemse verbruikskoöperaties de kern vormen. Het derde deel van dit hoofdstuk zoomt daarom in op de Gelderse ontwikkelingen.

De Nederlandse samenleving

Inwoners, werk en wonen

In deze naoorlogse periode groeit de Nederlandse bevolking jaarlijks met gemiddeld 1,3% tot ruim dertien miljoen inwoners in 1973. Het geboortecijfer loopt na de piek in 1946 — dertig levendgeborenen per 1.000 inwoners — terug naar waarden tussen de tien en de vijftien aan het eind van deze periode. De bevolkingsgroei is in en rond de steden (uitgezonderd Amsterdam) het grootst; bijvoorbeeld steden als Utrecht, Eindhoven en Apeldoorn groeien sterk. Het proces van verstedelijking gaat gestaag door: meer dan zestig procent van de Nederlanders woont in 1971 in gemeenten met meer dan 20.000 inwoners. De levensverwachting van mannen is in 1900 vijftig jaar, direct na de oorlog zeventig jaar en stijgt daarna monddesmaat. Die van vrouwen ligt steeds zo'n twee jaar hoger en stijgt door naar ruim zevenenzeventig. Het aantal personen per huishouden daalt in de hele twintigste eeuw met een versnelling na 1960. Een gemiddeld huishouden daalt van vier naar drie personen.

De verdeling van de werkgelegenheid over de diverse sectoren verandert sterk. In 1947 werkt nog bijna 20% van de beroepsbevolking in de landbouw; vijfentwintig jaar later is dit nog maar 6%. Het aandeel van industrie, ambacht en bouw neemt aanvankelijk nog licht toe, maar daalt daarna naar 38% in 1971. De Nederlandse industrie kent een aantal grote multinationals zoals Philips, Shell, DSM, Akzo, Unilever en Hoogovens. De dienstensector groeit sterk – met uitzondering van de huiselijke diensten van dienstmeisjes en dergelijke. De niet-commerciële dienstverlening (overheidsdiensten, zorg, onderwijs, enzovoort) groeit daarbij het snelst. Bepalend voor de verdere ontwikkeling van de Nederlandse economie is de exploitatie van het Gronings aardgas vanaf 1963.

Tussen 1950 en 1973 verdubbelt de koopkracht. Dat de welvaart in de gezinnen daardoor stijgt blijkt uit het bestedingspatroon. Tot 1950 wordt ongeveer 40% van het inkomen besteed aan voeding; dit percentage daalt vooral vanaf 1960 naar 27% in 1973. Binnen de categorie voeding zijn er ook belangrijke veranderingen te zien; zo wordt er beduidend meer vlees gekocht. Het percentage dat besteed wordt aan duurzame consumptiegoederen, zoals kleding en woninginrichting blijft in de hele

periode schommelen rond de 27%. De categorie 'overige goederen en diensten' kent dus een forse stijging; daarbij valt te denken aan meer geld voor vrijetijdsbesteding, wonen, auto, vakantie enzovoort.

Aan het eind van de jaren veertig zijn er veel te weinig woningen voor de groeiende bevolking. Het tekort loopt op tot 500.000 huizen rond 1950. Deze woningnood is in de jaren vijftig en begin jaren zestig een van de belangrijkste maatschappelijke problemen.

De sociale kwestie

De arbeidsmarkt is in de hele periode krap. De overheid voert in de jaren vijftig en zestig een geleide loonpolitiek met als belangrijkste doel de lonen minder te laten stijgen dan de productiviteit. Pas op het moment dat de overheid voldoende ruimte ziet, kan een loonronde plaatsvinden. Nederland krijgt hierdoor een betere internationale concurrentiepositie. De rol van de overheid in de Nederlandse economie wordt steeds groter. Op vier beleidsterreinen verdubbelt het beslag dat de overheid legt op het groeiend nationaal inkomen. De uitgaven voor onderwijs gaan naar ruim 8% van het nationaal inkomen, voor de gezondheidszorg naar 7%, voor de sociale zekerheid naar 26% en voor de volkshuisvesting naar 8%; dat wil zeggen dat begin jaren zeventig een kleine 50% van het nationaal inkomen via de overheid naar deze beleidsterreinen gaat. De overheid probeert daarnaast te zorgen voor voedselzekerheid in Nederland. Ze verstrekt, mede via de voorlopers van de Europese Unie, forse subsidies aan de landbouw. Hoewel de werkgelegenheid in de landbouw sterk daalt, blijft het belang van de landbouw (export) voor het nationaal inkomen groot; 12% van het nationaal inkomen wordt verdiend in de landbouwsector.

Bij al deze activiteiten werkt de overheid samen met onder meer woningbouwverenigingen, landbouworganisaties, vakbonden, zorginstellingen en scholen die grotendeels nog langs de lijnen van de verzuijing zijn georganiseerd. Anno 1973 vertonen de afzonderlijke zuilen interne barsten en wankelt het verzuilde bestel. Het proces van ontzuiling versnelt.

Ondertussen is de verzorgingsstaat stevig in de steigers gezet door de introductie van een aantal sociale wetten en regelingen: de Algemene Ouderdomswet (AOW), Werkloosheidswet (WW), Algemene Weduwe- en Wezenwet (AWW), met de Algemene Bijstandswet in 1965 als sluitstuk. Hiermee neemt de overheid de sociale zekerheid volledig in eigen hand en komt er een eind aan de afhankelijkheid van particuliere initiatieven en de kerkelijke armenzorg.

De opvallende toename van het nationaal inkomen in deze periode gaat samen met rigoureuze veranderingen in de inkomensverdeling ten opzichte van de periode voor de Tweede Wereldoorlog. De 10% inkomensstrekkers met het laagste inkomen krijgt er tussen 1938 en 1950 75% bij en de 10% met de hoogste inkomens levert bijna 30% in.³⁹⁹ Deze verandering heeft vooral gevolgen voor de consumentenbestedingen en de samenstelling van het koperspubliek in deze periode. De grotere consumptieve vraag richt zich in eerste instantie vooral op levensmiddelen en zorgt voor flinke groei van de afzetmarkt. Dit leidt tot schaalvergroting en concentratie in de levensmiddelenbranche, waarbij de marketing en distributiemethoden steeds belangrijker worden.⁴⁰⁰

Gezinnen merken op alle terreinen de effecten van de economische groei. Deze periode tot 1973 wordt om die reden wel de 'Gouden Kwarteeuw' van de Nederlandse geschiedenis genoemd.

³⁹⁹ CBS 1979 Tabel S en T

⁴⁰⁰ Levensmiddelenkrant 13-2-2008

<https://www.levensmiddelenkrant.nl/levensmiddelenkrant/formules/geschiedenis-huidige-supermarktformules#:~:text=Onder%20de%20naam%20'Kijkgriep'%20opent,naam%20DekaMarkt%20op%20de%20gevel.> Geraadpleegd op 13-6-2022. De belangrijkste ketens en samenwerkingsverbanden zijn rond 1960: Albert Heijn, De Gruyter, Jumbo (van Eerd), Sperwergroep (w.o. Spar), Edah, Végé, Simon de Wit, Hoogvliet, Centra, Dirk van den Broek, de Boer, Vivo.

Dagelijks voedsel en verkoopkanalen

In deze periode – met een versnelling tussen 1965 en 1970 – verandert Nederland meer en meer in een consumptiesamenleving naar Amerikaans voorbeeld. De zelfbediening verdringt de toonbankwinkel en verandert op haar beurt in een supermarkt. In alle naoorlogse woonwijken verschijnen winkelcentra. Duurzame consumptiegoederen als wasmachines, meubels en auto's worden gehuurd of gekocht op afbetaling. In de keukens van het gemiddelde huishouden verschijnt nieuwe apparatuur: mixers, koelkasten, vriezers, fornuizen op aardgas. Dit leidt mede tot een drastische verandering van de voedselconsumptie en -bereiding. De consumptie van aardappelen en brood neemt verder af terwijl die van groenten en fruit – steeds vaker afkomstig uit verre streken – groeit. Daarnaast neemt het aandeel van voorverpakt en bewerkt voedsel toe. Een andere trend is het toegenomen verbruik van genotmiddelen als tabak en alcohol. Het sigarettenverbruik verdubbelt en het verbruik van bier, wijn en gedestilleerd groeit nog veel sterker. Zo drinkt de gemiddelde Nederlander in 1950 per jaar een halve liter wijn en elf liter bier; in 1973 is dit 9 liter wijn en 73 liter bier.

Het landschap van winkels voor levensmiddelen krijgt een ander aanzien, niet alleen qua aantal, maar vooral qua omvang en inrichting. Nederland kent in 1950 ongeveer 25.000 kruideniers; dat betekent gemiddeld 390 inwoners per kruidenier. Twintig jaar later is een derde van het aantal kruidenierswinkels verdwenen en de bevolking met 3 miljoen gegroeid. Elke winkel bedient dan gemiddeld 730 inwoners.

De omzet van kruidenierswaren is direct na de oorlog fors opgelopen. Het CBS maakt hierbij onderscheid tussen grootwinkelbedrijven, coöperaties en overige middenstand. Bij de grootwinkelbedrijven bedraagt die toename tussen 1947 en 1950 64% en bij de coöperaties 62%. De zelfstandige kruideniers raken ver achterop met 20% omzetgroei. Die trends van achterstand in groei en reductie van het aantal winkels zijn kenmerkend voor de periode tot 1973.

De consumentencoöperatie CO-OP Nederland

Aantal en doelgroep

In 1950 zijn er 267 verbruikscoöperaties aangesloten bij de *Centrale der Nederlandse verbruikscoöperaties*. Bijna de helft hiervan heeft minder dan 250 leden. Ongeveer vijftig coöperaties tellen meer dan 1.000 leden.

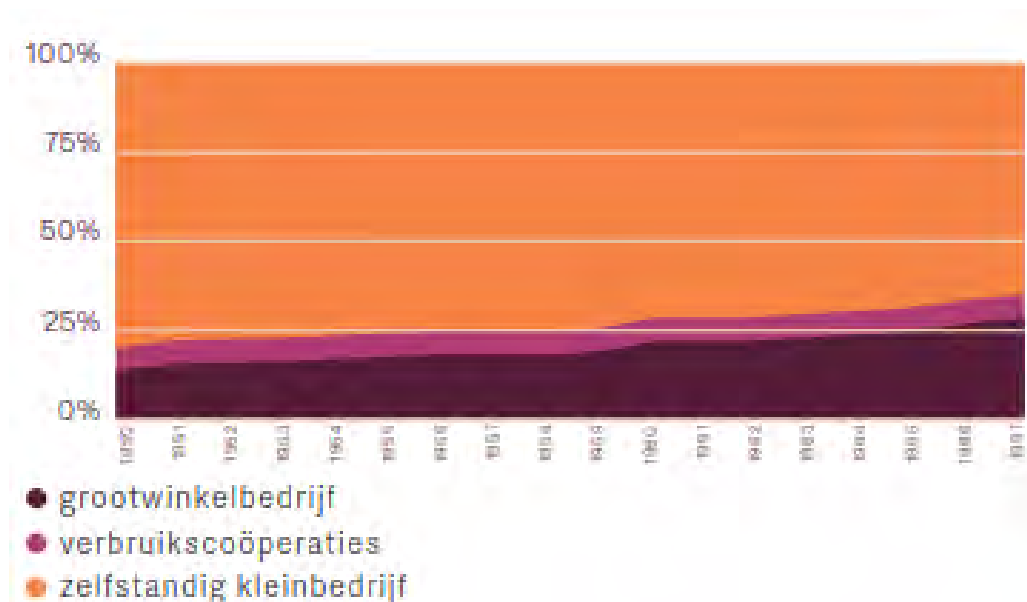
De ontwikkeling van de verbruikscoöperaties na de Tweede Wereldoorlog laat zich aan de hand van tabel 7 schetsen. Uitgaande van een lid per huishouden ligt de bloeitijd van de coöperatie in de jaren vijftig. Tussen 1950 en 1960 groeit het aantal leden relatief snel, daarna stagneert het aantal leden. Vanaf 1960 daalt het percentage huishoudens met een coöperatielidmaatschap. In die zelfde periode is de enorme concentratie in regionale coöperaties zichtbaar waarbij het totaal aantal leden in het land nauwelijks verandert.

Tabel 7. Aantal verbruikcoöperaties met aantal leden in een viertal peiljaren, 1940-1970⁴⁰¹

	1940	1950	1960	1970
Aantal huishoudens Nederland index 1940	100	125	150	170
Aantal leden coöperatie index 1940	100	117	163	164
Aantal coöperaties	277	267	174	17
Leden per coöperatie	900	2.185	2.338	24.109

Het is voor de *Centrale* al snel duidelijk dat alleen verdere samenwerking en schaalvergroting de verbruikcoöperaties sterk genoeg maken om de concurrentie aan te kunnen. De overgang van toonbankwinkel naar zelfbediening vraagt om behoorlijke investeringen. Het karakter van de winkel verandert ook omdat het contact met de klant vaak beperkt blijft tot het afrekenen aan de kassa. De concurrentie van het grootwinkelbedrijf laat zich overal steeds nadrukkelijker voelen. Ondanks de aanpassingen slagen de verbruikcoöperaties er ook na 1950 niet in hun marktaandeel te vergroten. Het grootwinkelbedrijf groeit sterker. Maar de samenwerkende en gefuseerde coöperaties weten zich wel beter te handhaven dan het zelfstandig kleinbedrijf.

Grafiek 15. Marktaandelen kruidenierswinkels naar bedrijfsvorm, 1950-1967⁴⁰²



In de periode na 1950 verandert de rol van de *Centrale*. Zij functioneert aanvankelijk alleen als topcoöperatie waarin zaken als groothandel, advisering en accountantscontrole zijn gebundeld. Begin jaren vijftig wordt het *HAKA*-merk vervangen door het *CO-OP* merk met het kroontje van mensen. Op de etalageruit staat voortaan *Coöperatie*. De eigen naam van de (streek)coöperatie verdwijnt wat meer naar de achtergrond.



Eind jaren vijftig constateert het bestuur van de *Centrale* dat de propaganda niet het beoogde effect heeft. Ze vermoedt dat er slechts een beperkte verbinding tussen vereniging en bedrijf is en dat er

⁴⁰¹ CBS 1979 Tabel B en gegevens CO-OP Nederland

⁴⁰² Organisatie en efficiency van de CO-OP 1968 p. 178

daarmee ook te weinig aandacht is voor het verenigingsleven.⁴⁰³

In 1958 besluit *CO-OP Nederland* om socioloog M. van de Vall een onderzoek te laten uitvoeren naar de beleving van consumenten die hun boodschappen doen bij een coöperatie. In zijn eindrapport bespreekt hij drie fundamentele veranderingen ten opzichte van de situatie aan het eind van de 19^e eeuw. Op economisch gebied noemt hij de gestegen welvaart en de veranderingen in de inkomensverdeling, in sociologisch opzicht is dat de opkomst van de hoofdarbeider ten koste van het arbeidsproletariaat en op ideologisch terrein wijst hij op het feit dat verbetering van de maatschappelijke positie veel vaker individueel wordt bereikt. Met deze trends in gedachten verricht Van de Vall veldonderzoek in Arnhem naar de beleving van de consumenten. Arnhem is een representatieve stad voor Nederland met een goed functionerende verbruikscoöperatie. Belangrijkste conclusie is dat het beleid van de verbruikscoöperaties meer gericht zal moeten zijn op hoofdarbeiders omdat die in menig opzicht als voorbeeld dienen voor handarbeiders. Veel kernleden (waaronder Ledenraadsleden) horen weliswaar van oudsher tot de laatste groep, toch ontkomt *CO-OP* naar zijn mening niet aan een oriëntatie op een bredere groep consumenten en het loslaten van verzuilde achterbannen. In de ogen van de consument is er weinig verschil meer tussen de coöperatieve winkels en die van de particuliere ketens volgens Van de Vall. De coöperatie heeft de oorspronkelijke doelen voor haar leden gerealiseerd, namelijk goede waar tegen eerlijke prijzen. Wil ze zich onderscheiden door een sterkere binding met haar leden, dan zou dat volgens hem moeten lopen via huisvrouwen die zich per winkel verenigen. Vanuit een consumentenpanel of het organiseren van ontmoetingen rond de introductie van nieuwe huishoudtechnieken kan de band met de coöperatie versterkt worden. Vrouwen en niet langer mannen zullen dan in zijn visie draagster worden van de coöperatie.⁴⁰⁴

De *CO-OP* gaat aan de slag met deze adviezen. Ze vindt het belangrijk de rol als belangenbehartiger van de consument te versterken in het in 1957 opgerichte Consumenten Contact Orgaan, een samenwerking met onder andere de vakverenigingen en de Consumentenbond. Intern komt er in 1965 een eigen consumentendienst met een *CO-OP huisvrouwenraad* als adviesorgaan.⁴⁰⁵ De leden blijven daarnaast vooral een rol spelen in hun lokale coöperatie.

Structuurvraagstuk

Vanaf 1950 wordt er voortdurend gezocht naar een optimale verhouding tussen lokale verbruikscoöperaties en de centrale organisatie. Hierbij staat het economische aspect vaak centraal. Het draait voortdurend om de spanning tussen enerzijds autonomie, die niet optimaal efficiënt is, en anderzijds uniformiteit waardoor de eigenheid verloren gaat. In de jaren vijftig is de huiver voor regionale fusies nog groot, omdat de lokale coöperaties denken meer impact in hun eigen omgeving te kunnen hebben. Om die reden neemt een enkele coöperatie zelfs afscheid van *de Centrale*. Proeven met regionale samenwerking (integratie) komen maar zeer beperkt van de grond. De aanloopkosten schrikken af en de meeropbrengst van samenwerking is onvoldoende zichtbaar. In 1958 valt toch het besluit dat er per regio slechts één coöperatie actief kan zijn. Er is geen meerderheid voor een landelijke fusie, maar onder de nodige voorwaarden is wel een akkoord mogelijk tot het vormen van regionale fusiecoöperaties. De *Centrale der Nederlandse verbruikscoöperaties* gaat de naam *CO-OP Nederland* toevoegen aan haar naam. In 1965 treedt ETOS – al regionaal werkend rond Eindhoven – toe tot *CO-OP Nederland*.⁴⁰⁶

⁴⁰³ Jaarverslag Nederlandse Verbruikscoöperaties. Rotterdam 1957 p. 24 en Jaarverslag 1959

⁴⁰⁴ Vall, M. van de 1961

⁴⁰⁵ Jaarverslag *CO-OP Nederland*. Rotterdam 1965 p. 12 en 20.

⁴⁰⁶ Het commentaar op het vertrek van de voorganger van ETOS (De Philipscoöperatie) uit de HAKA in 1927 is bepaald niet vlijend: een fabriekskoöperatie zou per definitie niet coöperatief zijn en de beperkte afname van de HAKA bevestigt dat.

Het probleem van *CO-OP Nederland* is onder andere dat zij er is ten dienste van de coöperaties als deelgenoten, maar zelf ook een aantal productiebedrijven heeft. De belangen hiervan vallen niet per definitie samen met die van elke deelgenoot afzonderlijk. Zowel de productiebedrijven als de deelgenoten hebben veel kapitaal nodig voor modernisering en uitbreiding, waarbij de laatsten afhankelijk zijn van de dividenduitkeringen van *CO-OP Nederland*. Het gevolg is dat beide partijen uiteindelijk op de openbare kapitaalmarkt leningen moeten aantrekken.

Vanaf midden jaren zestig, na de vorming van de streekcoöperaties, speelt de vraag naar de noodzaak van de omvorming naar een nationale coöperatie. De activiteiten vinden meer en meer plaats onder de naam *CO-OP Nederland*. De structuurwijzigingen hebben in 1965 nog niet geleid tot versterking van de concurrentiepositie. Daarom gaan de deelgenoten akkoord met de instelling van een studiegcommissie onder voorzitterschap van prof. Piet Steenkamp. Deze commissie bestaat uit enkele bestuurders van de deelgenoten, vertegenwoordigers van *CO-OP Nederland* en een drietal hoogleraren, zodat wetenschappelijke inzichten en kennis uit de praktijk worden samengebracht. Ze gaan onder andere te rade bij structuurcommissies in Zweden en Denemarken.

Kernprobleem van de structuur is volgens de commissie *in welke mate de primaire verantwoordelijkheid van een deelgenote verenigbaar is met een medeverantwoordelijkheid van de belangen van de totaliteit van de CO-OP*.⁴⁰⁷ Een van de uitgangspunten uit 1958 is namelijk dat zelfstandige deelgenoten in gezamenlijk overleg kunnen komen tot bindende besluiten en via sancties naleving kunnen afdwingen, al is dat in de praktijk nooit gebeurd.

De commissie adviseert in meerderheid te komen tot één nieuwe primaire nationale verbruikscoöperatie met de volgende kenmerken: het bestuur van de coöperatie valt samen met de directie; de leden-consumenten kiezen een Ledenraad, het hoogste orgaan van de coöperatie; een Raad van Commissarissen houdt toezicht op het bestuur; en tenslotte organiseren de bedrijven zich districtsgewijs.

Daarnaast bevat het eindrapport van de commissie twee minderheidsstandpunten, die alles te maken hebben met de visie op de werking van een verbruikscoöperatie. Om die reden komen de gebruikte argumenten hier uitvoerig aan bod.⁴⁰⁸

Het eerste minderheidsstandpunt komt van de heer Van Bockel, bestuurslid van ETOS Eindhoven. Hij is voorstander van een federatieve structuur en wijst op twee oorzaken van de problemen bij *CO-OP Nederland*: de economische zwakte van een aantal regionale deelgenoten⁴⁰⁹ en de werking van de huidige structuur van *CO-OP Nederland*.

Een nationale coöperatie zou volgens Van Bockel slecht gaan functioneren door *diseconomies of large scale*. In een federatie kan beter rekening gehouden worden met regionale aspecten. Van Bockel ziet zijn *ETOS* als het voorbeeld van de omvang en structuur waarin een federatie kan gedijen. Pas wanneer het niet lukt om voldoende sterke regionale coöperaties tot stand te brengen, zou gedacht mogen worden aan een nationale structuur.

Het tweede minderheidsstandpunt is van de heer Bulterman, chef afdeling Financiën van *CO-OP Nederland*. Zijn argumenten zijn principiëler van aard. Hij wil allereerst een scheiding aanbrengen tussen enerzijds groothandel en productie en anderzijds de detailhandel. De primaire coöperaties zijn de lokale verenigingen en de secundaire coöperatie heeft de groothandels- en de productiefunctie. Bulterman voert de volgende bezwaren aan tegen de integratie van beide functies:

⁴⁰⁷ Organisatie en efficiency van de CO-OP 1968 p. 27-28

⁴⁰⁸ Ibid. p. 143-152

⁴⁰⁹ Ibid. p.143 Van Bockel ziet als reden: te geringe bedrijfsomvang, niet efficiënt, te weinig financiële middelen, gebrekkig niveau van de leiding van de coöperatie.

- De bewegingsvrijheid van het detailhandelsbedrijf wordt ingeperkt. De consumenten van de coöperatie kunnen ‘gevangen’ worden in de eis tot afname van de eigen productie.
- Het in stand houden van een eigen productieapparaat vraagt om een voortdurende vergroting van het eigen vermogen (externe financiering vaak niet goed mogelijk). Hierdoor kan er minder dividend aan de coöperaties worden uitgekeerd en daarmee ook minder aan de leden van de lokale coöperaties.
- Directe zeggenschap en betrokkenheid komen onder druk te staan door de integratie.
- Voor gezamenlijk inkopen is geen samengaan van de primaire coöperaties nodig, maar is samenwerking – zoals in de *Centrale* – in een secundaire coöperatie voldoende.
- De deskundigen in dienst van *CO-OP Nederland* hebben belangen vanuit hun organisatie (productie) die strijdig kunnen zijn met die van de lokale of regionale coöperatie.
- Gevaar is dat het eigene van de coöperatie verloren gaat en het doel van de organisatie gaat lijken op dat van de private ondernemingen: maximale winst die opnieuw in het bedrijf wordt gestoken om daarmee de winstcapaciteit verder te vergroten.
- Centrale diensten horen thuis in een samenwerkingsorgaan van de detailhandelscoöperaties. Deze hoeft niet noodzakelijkerwijs een coöperatieve vorm te hebben.
- Zolang er geen aanwijzingen zijn dat een grotere bedrijfsomvang leidt tot betere bedrijfsresultaten, hoeft er niet te worden ingezet op nog verdergaande fusies.

De commissie komt met een uitgebreide repliek met daarin onder meer de volgende uitspraken:

- De concurrentie laat zien dat schaalnadelen van ondergeschikt belang zijn.
- Regionale verschillen zijn niet van wezenlijk belang. *Zij zijn meer coöperatief-historisch bepaald dan regionaal-sociologisch.*⁴¹⁰ Klanten zien *CO-OP* als een nationaal geheel en de coöperaties en hun verbanden lopen daarin achter.
- Van het samenvoegen van zwakke en sterke streekcoöperaties *mag in redelijkheid worden verwacht dat het totaalresultaat beter zal zijn dan de som van de resultaten der huidige delen.*⁴¹¹
- Het gaat niet lukken om alle streekcoöperaties zo succesvol te laten worden als *ETOS*.
- De verdeling van functies in de bedrijfskolom zijn historisch en niet principieel bepaald. Productiefaciliteiten, zoals bakkerijen, zijn eerder ook geïntegreerd geweest in lokale coöperaties.
- Er blijft een verschil tussen private ondernemingen en *CO-OP* zolang de zeggenschap van de leden voldoende is gewaarborgd en de winst naar rato van het verbruik wordt uitgekeerd en niet naar rato van het ingebracht vermogen.
- Het structuurmodel met twee gescheiden landelijke organisaties van Bulterman biedt te weinig stootkracht en efficiency.

Al met al komen veel kwesties naar boven die tot intern debat leiden en om strategische keuzes vragen. Bijvoorbeeld: is in een landelijke organisatie het democratisch gehalte voldoende gewaarborgd? Of: blijft de autonomie van een lokale coöperatie bestaan wanneer er sprake is van een topcoöperatie?⁴¹² Wat is de optimale omvang van een (regionale) coöperatie? De consumentencoöperatie voert de detailhandelsfunctie uit, maar moet zij ook de groothandels- en de

⁴¹⁰ Ibid. p. 150

⁴¹¹ Ibid. p. 150

⁴¹² Ibid. p. 25-26. De voorgestelde sancties in de ontwerp statuten van 1959 zijn nog afgezwakt. In de praktijk na 1959 zijn ze nooit toegepast.

productiefunctie overnemen?⁴¹³ Zijn de regionale verschillen nog van belang? Is samengaan voor de kleinere lokale coöperaties altijd beter dan niet samengaan? Uiteindelijk verwerpt het congres het meerderheidsvoorstel van de commissie. Ook een tegenvoorstel haalt het niet.

Vanaf 1969 maken acht zwakke streekcoöperaties – deelgenoten – juridisch deel uit van de nationale organisatie, terwijl acht andere deelgenoten zelfstandig blijven. Er ontstaat een nieuwe structuur met verschillende soorten leden: A-deelgenoten die onderdeel zijn van de organisatie en zelfstandige B-deelgenoten. *CO-OP beheer* omvat daarnaast alle ondersteunende diensten, de groothandel en de productiebedrijven.

Vorming van streekcoöperaties

Een beperkt aantal lokale coöperaties gaat niet mee in deze regionale ordening en treedt uit het landelijk verband. Zij volgen hiermee de veertig coöperaties – overwegend klein en katholiek – die in de periode 1955-1965 al afscheid hebben genomen van de *Centrale*.⁴¹⁴

Tabel 8. Overzicht van streekcoöperaties in 1972 ingedeeld in A-deelgenoten (gefuseerd) en B-deelgenoten (federatief) met vermelding van aantal onderliggende coöperaties, aantal leden, afname bij CO-OP Nederland en vervolg na 1972⁴¹⁵

Streekcoöperaties	Aantal coöperaties die aan de basis liggen	Aantal leden	Afname bij CO-OP Nederland (in gld)	Situatie na 1972
CO-OP De Volharding en Rijnland	11			
CO-OP Centrum	23			
CO-OP Deventer Samenwerking	13			
CO-OP Oost	23			
CO-OP Noord	35			
CO-OP Rotterdam Vooruitgang	26			
CO-OP Brabant	20			
Totaal A-deelgenoten (CO-OP Nederland)	151	131.864**	121.248.300	overname door Edah in 1973
CO-OP Gelderland	25	32.310	23.028.500	* fusie in 1982
CO-OP Zaanstreek-Kennemerland	25	15.300	12.209.300	* fusie in 1982
ETOS Eindhoven	7	77.801	25.550.000	overname door Ahold in 1973
CO-OP Haarlem	4	15.300	10.476.400	overname door Dekamarkt in 1987
CO-OP Zuid-Limburg	30	54.453	14.051.000	** fusie in 1983
CO-OP Noord-Limburg	40	9.250	11.587.500	** fusie in 1983
				overname door Unigro in 1986
CO-OP Zeeland	10	4.200	2.259.200	overname door Cok (Deco) in 1972
CO-OP Nieuwe Waterweg	2	12.000	7.886.100	overname door DES in 1985
Totaal B-deelgenoten	143	220.614	107.048.000	

Blijft de vraag of het opofferen van de zelfstandigheid van lokale coöperaties in het algemeen voldoende heeft opgeleverd. Een fusie lijkt in ieder geval de overlevingskans in de jaren vóór 1960 te vergroten: slecht twee coöperaties die ooit betrokken zijn geweest bij een fusie in die periode hebben geen standgehouden tot aan de grote fusiegolf. Alle overige gefuseerde coöperaties zijn – soms na één of meer tussenliggende fusies – uiteindelijk in 1970 in een A- of B-deelgenoot van *CO-OP Nederland* terecht gekomen.⁴¹⁶

⁴¹³ Interessant is dat in de jaren voor de oorlog deze ideeën een onderbouwing hebben gevonden in de visie van de Franse econoom en historicus Charles Gide (1847-1932) over de opbouw van een coöperatieve samenleving en ook door de centrale organisaties zijn gepropageerd.

⁴¹⁴ Hierbij zijn een volkswasserij, een brandstoffenhandel en een coöperatieve keuken niet meegerekend.

⁴¹⁵ Het ledental is door opschoning van de administratie van de regionale coöperaties ten tijde van de aansluiting bij CO-OP Nederland gedaald van 190.843 in 1970 naar 131.864 in 1972. Ook Centrum en Oost tellen plots 25.000 leden minder.

⁴¹⁶ Herpen fuseert in 1922 binnen twee jaar na oprichting met Oss. Deze coöperatie treedt in 1961 uit de HAKA. De andere combinatie die in 1959 fuseert, bestaat uit de RK coöperatie Voorhoede in Oldenzaal (1920) en een verwante coöperatie uit Enschede (1908). Het betreft hier een grote combinatie met bijna 4.000 leden.

Ondergang CO-OP Nederland

In 1973 gaat *CO-OP Nederland* failliet en worden de onderdelen, inclusief de bezittingen van de A-deelgenoten, verkocht. De winkels gaan naar Edah en de meelfabriek naar Koninklijke Scholten-Honig. De feitelijke ondergang van *CO-OP Nederland* is uitgebreid beschreven in talloze kranten- en tijdschriftartikelen. Als directe aanleiding wordt vooral het tekort aan financiële middelen genoemd. Een week na de feitelijke verkoop van *CO-OP Nederland* schrijven oud-bestuursleden en oud-directeur J.J. van Netten een open brief waarin ze aandringen op onderzoek naar onzorgvuldigheden bij deze transactie. Er worden veel vraagtekens geplaatst bij de rol van de toegevoegd commissaris W. Mazzola.⁴¹⁷ Hij was namens de banken toegevoegd om *de goede betrekkingen tussen banken en CO-OP Nederland te waarborgen*.⁴¹⁸ Volgens diverse hoofdrolspelers heeft hij met een verborgen agenda gewerkt door zijn nauwe betrokkenheid bij Edah en Koninklijke Scholten-Honig (KSH), de twee partijen die uiteindelijk *CO-OP Nederland* hebben opgekocht.

In het Limburgs Dagblad op de dag van deze open brief verschijnt de volgende bijdrage:

Bedrijfsvoetbal

Mazzola is de naam van een hard schietende Italiaanse profvoetballer. Zijn Nederlandse naamgenoot mr. Mazzola schoot als gedelegeerd commissaris de CO-OP aan diggelen door de verkoop aan EDAH en Scholten-Honig.

*Hij speelde de bal toe aan Scholten-Honig (daar is hij ook commissaris) en ontving een pass van de directeur van dit bedrijf, die tevens commissaris bij EDAH is. Een verbluffend staaltje van samenspel. Maar de Nederlandse Mazzola is dan ook een echte bedrijfsvoetballer.*⁴¹⁹

Na het verschijnen van een boek van Ton Oosterhuis in 2000 waarin hij onder andere het ‘rampjaar’ 1973 chronologisch beschrijft⁴²⁰, stuurt G.G. Groenewegen, voormalig algemeen secretaris van *CO-OP Nederland*, een aantal stukken uit zijn privéarchief naar het Coöperatiemuseum in Schiedam. Zijn privénotitie over het handelen van Mazzola versterkt de vermoedens over diens geheime agenda. Groenewegen beschrijft een bezoek van Mazzola aan Hamburg om vertegenwoordigers van de International Cooperative Alliance, ICA, te spreken over financiële noodsteun voor *CO-OP*. *De voorwaarden van Mazzola zijn zonder meer absurd te noemen, betekenden een affront jegens de internationale organisaties en een belediging voor zijn gesprekspartners. (...)* Over Mazzola’s bezoek aan de ICA in Hamburg oppert Groenewegen de mogelijkheid *dat hij zich bij voorbaat wilde indekken tegen kritische vragen vanuit CO-OP-organen waarom hij geen steun had gezocht bij buitenlandse coöperaties. Nu kon hij stellen (...) dat die op niets was uitgelopen. Mijn analyse is dat Mazzola een strategie voor zichzelf had uitgezet die zijn ster aanzienlijk zou doen rijzen. Hij speelde immers als (werknemers)commissaris aan KSH de zo begeerde meelfabriek toe, vervolgens indirect via Hoefnagels aan EDAH de zo begeerde vestigingspunten benoorden de grote rivieren en had ook de vakbonden aan zijn zijde omdat hij de werkgelegenheid van velen veilig stelde (althans dat verwachtte men toen).*⁴²¹

Voorhoede bleef “alleen” achter in Enschede omdat ze niet wilde meegaan in de regionale fusie met als kern de van oorsprong socialistische coöperatie in Enschede. In 1964 treedt Voorhoede uit *CO-OP*. Haar verdere lot is onbekend.

⁴¹⁷ Van Paassen, O. 1994

⁴¹⁸ Buitengewone algemene vergadering van *CO-OP Nederland* 27-6-1972 te Utrecht

⁴¹⁹ Limburgsch Dagblad 10-4-1973

⁴²⁰ Oosterhuis, T. 2000. p. 188-193

⁴²¹ Bijlage 2 bij een brief van G.G. Groenewegen aan H. van der Lee ten behoeve van het Coöperatiemuseum.

Uiteindelijk blijft alleen de fusiecoöperatie van Gelderland en Zaanstreek-Kennemerland na 1987 bestaan. De leden van de A-deelgenoten hebben nooit de gelegenheid gekregen om echt in te stemmen met de verkoop van *CO-OP Nederland U.A.* Dit kan gebeuren omdat in de statuten is opgenomen dat *CO-OP Nederland* mededeling moet doen aan de commissarissen van *CO-OP U.A.* bij ingrijpende aankopen of verkopen. De commissarissen kunnen vervolgens of instemmen met deze besluiten of deze ter goedkeuring voorleggen aan de Ledenraad. De commissarissen gaan akkoord. De Ledenraad heeft pas op 14 mei 1974 het genomen besluit impliciet bekrachtigd door over te gaan tot liquidatie.⁴²² De verkoop heeft dan al een jaar geleden plaatsgevonden. Zo komt zonder enig democratisch proces een einde aan *CO-OP Nederland*.

De consumentencoöperatie Arnhem en CO-OP Gelderland

In de hoofdstukken 3, 5 en 6 is de geschiedenis van drie Arnhemse coöperaties beschreven. In deze paragraaf komen de drie verhalen samen in de fusie tot de *Algemene Verbruikscoöperatie te Arnhem* in 1950. Dit vormt de kern van wat later *CO-OP Gelderland* en vervolgens het nieuwe *Coop Nederland* zal worden.

Fusie Werkmansbelang en De Vooruitgang

In september 1944 wordt Arnhem voor een belangrijk deel verwoest door de strijd tussen Duitsers en geallieerden. De inwoners worden gedwongen te evacueren. Eerder dat jaar zijn *Werkmansbelang* en *De Vooruitgang* gefuseerd tot *Coöperatieve Verbruiksvereniging Arnhem. Eigen Hulp* is wel bij de eerste besprekingen aanwezig, maar haakt af. *De Vooruitgang* heeft het meeste belang bij deze fusie omdat het bedrijfseconomisch niet goed gaat. De winkels draaien niet goed en de bakkerij kan de verliezen nauwelijks dekken. *Werkmansbelang* richt zich sinds een vijftal jaren niet alleen meer op brood en banket, maar ook op levensmiddelen. De fusie is voor beide partijen aantrekkelijk omdat ze niet langer afzonderlijk nieuwe winkels hoeven op te richten. De fusie vindt plaats onder begeleiding van *de Centrale*.

Op de algemene ledenvergadering van *Werkmansbelang* in december 1943 komt het fusierapport aan de orde. Net daarvoor is de bakkerij door de Duitsers gevorderd en wijken de bakkers uit naar de bakkerijen van *De Vooruitgang* en *Werkmansbelang* in Oosterbeek om daar het brood te bakken voor de eigen coöperatie. Sommige leden van *Werkmansbelang* vragen zich af of *de Centrale* uit eigen belang de fusie stimuleert. *HAKA* heeft namelijk behoorlijk grote vorderingen op *De Vooruitgang* en zou die door de fusie veilig kunnen stellen.⁴²³

Sinds 1941 kent *De Vooruitgang* een Ledenraad, die de plaats inneemt van de Algemene Ledenvergadering. De Ledenraad bestaat uit twintig tot vijftig leden en wordt gekozen door en uit de leden van de coöperatie. De bevoegdheden zijn vergelijkbaar met die van de ALV. Bij de fusie wordt besloten ook in de nieuwe coöperatie te gaan werken met een Ledenraad. De opkomst op deze eerste vergadering van de Ledenraad in augustus 1944 is gezien de oorlogsomstandigheden hoog: 76 van de 91 Ledenraadsleden zijn aanwezig.⁴²⁴ Pas een jaar later in augustus 1945 kan er weer vergaderd worden.

Het bestuur deelt op deze eerste Ledenraadsvergadering van de *Coöperatieve Verbruiksvereniging Arnhem* mee dat slechts tien van de vijfenveertig personeelsleden van het bakkerij- en bezorgpersoneel beschikbaar zijn. De rest heeft zich voor tewerkstelling elders moeten melden bij de Duitsers. Het nieuwe bestuur bestaat uit vier oud-bestuursleden van *Werkmansbelang* en drie van

⁴²² Paassen van p. 81-2

⁴²³ ALV *Werkmansbelang* Arnhem 7-12-1943

⁴²⁴ Ledenraadsvergadering Arnhem 18-8-1944.

De Vooruitgang. Bij de commissarissen is de verhouding drie tegen twee. Een van de vrouwelijke Ledenraadsleden merkt op dat zij een vrouwelijk bestuurslid mist. Ofman (76 jaar) van *Werkmansbelang* en Hupjé (72 jaar) van *De Vooruitgang* houden als erebestuursleden een plek in het bestuur.⁴²⁵

Na de bevrijding proberen de bedrijfsleiders D. Siep van *Werkmansbelang* en J. Revink van *De Vooruitgang* de boel weer op de rit te krijgen. Op één na zijn de gebouwen en winkels slechts licht beschadigd. Wel is alles leeggeroofd. Materiaal van de bakkerij dat bij *Eigen Hulp* was ondergebracht is bij een brand verwoest. De verschillen in bedrijfscultuur verdwijnen echter niet van de ene op de andere dag. Een stevig conflict ontstaat over de rolverdeling tussen bestuur en bedrijfsleiders. Voorzitter J.W.A. Schnitzler jr. stelt in september 1946 zijn functie ter beschikking vanwege het eigenmachtig optreden van de bedrijfsleiding. Andere bestuursleden herkennen dit probleem niet. Integendeel, de voorzitter zou zich te veel met details willen bemoeien. Volgens de voorzitter kan hij niet anders, gezien de verantwoordelijkheid die de wet oplegt aan het bestuur. Een oud-bestuurslid van *Werkmansbelang* valt de voorzitter bij: *Wij moeten voorkomen zegt hij, dat de toestand zo wordt als bij V. [De Vooruitgang] dat 't bestuur vaak van dingen die er gebeurde geen silabe [syllabe] wist.*⁴²⁶ De voorzitter haalt een voorval uit 1944 aan, waarop J. van Schie, nu secretaris en eerder voorzitter van *De Vooruitgang*, laaiend reageert.⁴²⁷ Na alle commotie besluit het bestuur, dat zelf de functies verdeelt, voorzitter Schnitzler buiten het dagelijks bestuur te houden en Van Schie tot nieuwe voorzitter te benoemen.

Die eerste naoorlogse jaren is het spannend of er dividend uitgekeerd kan worden. In 1948 gebeurt dat voor het eerst, uitsluitend aan de broodverbruikers, omdat de bakkerij als enige winstgevend is.⁴²⁸ Voor een aantal leden is de hoogte van het dividend een tegenvaller. Ook in de jaren daarna krijgen de broodverbruikers een dividenduitkering van meestal 3% in de vorm van spaarzegels. De winkels werken vanaf 1949 weer met 4% vaste korting op kruidenierswaren.⁴²⁹ Via wijkbijeenkomsten en tijdens huisbezoeken zijn er voortdurend pogingen om leden tot volverbruiker te maken; de broodafnemers worden opgeroepen ook levensmiddelen, textiel en brandstoffen te gaan kopen en omgekeerd wordt onder de winkelklanten het brood gepropageerd.

In 1950 is de stress van de fusie wel voorbij en belandt de coöperatie in rustiger vaarwater. Bijna alle voorstellen van het bestuur krijgen instemming van de Ledenraad. Het streven is om nieuwe winkels te openen. Om dat mogelijk te maken stemt de Ledenraad in met een hypothecaire lening. In de praktijk blijkt het lastig geschikte vestigingsplaatsen te bemachtigen. En dan klopt *Eigen Hulp* aan de deur om hulp.

Fusie Arnhem en Eigen Hulp

De samenwerking tussen de *Coöperatieve Verbruiksvereniging Arnhem* en *Eigen Hulp* is al iets eerder gestart. Na het ontslag van haar bedrijfsleider heeft *Eigen Hulp* de bedrijfsleiding in handen gelegd van de twee bedrijfsleiders van *Arnhem*. Na deze flinke eerste stap volgen al snel fusiebesprekingen. Het uiteindelijke fusierapport opent met vooral de externe redenen voor de fusie: *Verschillende omstandigheden, zoals de zeer zware concurrentie in de levensmiddelensector, de verder gaande stijging der lasten, het steeds somberder worden van de economische vooruitzichten in Nederland tot uitdrukking komend in een dalende koopkracht, allemaal factoren die in het algemeen de rentabiliteit*

⁴²⁵ Beide heren zijn uiteindelijk respectievelijk 54 en 57 jaar (ere)lid van het bestuur van de coöperatie.

⁴²⁶ Ledenraadsvergadering Arnhem 25-9-1946

⁴²⁷ Ledenraadsvergadering Arnhem 2-10-1946

⁴²⁸ Ledenraadsvergadering Arnhem 18-11-1948

⁴²⁹ Ledenraadsvergadering Arnhem 18-10-1949

van het levensmiddelenbedrijf en eveneens dat van *Eigen Hulp* ernstig aantasten, deden het bestuur van *Eigen Hulp* besluiten overleg te plegen met de enige in Arnhem gevestigde zusterorganisatie, de *Coöperatie Arnhem*, om samen te beraden hoe en op welke wijze deze ongunstige wending in de gang van zaken ten goede gekeerd kan worden.⁴³⁰ De belangrijkste redenen worden hierbij niet genoemd, namelijk dat *Eigen Hulp* de 4% vaste korting aan haar klanten niet langer kan betalen en dat het eigen vermogen grotendeels is verdampt. Uit tabel 9 blijkt dat de fusiepartners grote verschillen kennen qua aantal leden en omzet.

Tabel 9. Ledenaantal en omzet in guldens van *Eigen Hulp* Arnhem en van Coöperatieve Verbruiksvereniging Arnhem, in 1948/1949 respectievelijk 1949⁴³¹

	Leden	Omzet			
		Kruidenierswaren	Bakkerij	Manufacturen/Textiel	Brandstoffen
<i>Eigen Hulp</i>	800	311.000		105.000	
Arnhem	5.000	663.000	868.000	109.000	118.000
					Totaal
					416.000
					1.759.000

De uitbreiding van de stad Arnhem vraagt om vestiging van winkels in de nieuwe wijken. Tegelijkertijd krijgt de coöperatie te maken met wijzigingen in het consumptiepatroon en een verdere daling van het broodverbruik.⁴³² Daarnaast groeit de concurrentie door zelfbedieningswinkels van andere ketens. In 1959 opent de gefuseerde coöperatie – de *Algemene Verbruikscoöperatie* – de eerste zelfbedieningswinkel aan de Spijkerlaan. Naast kruidenierswaren zijn ook groente, fruit en fijne vleeswaren te koop.⁴³³ Een jaar later komt er in Arnhem-Zuid een eigen supermarkt met ook vers vlees.⁴³⁴

Regionale samenwerking

Vanaf 1956 vragen enkele coöperaties in de directe omgeving van Arnhem om samenwerking of fusie. In 1956 komt het verzoek tot overname van de coöperatie *Nieuw Leven* in Rheden. Dit gaat niet door want de financiële risico's zijn te groot. De *Centrale van Nederlandse Verbruikscoöperaties* deelt deze mening. Een half jaar later komt een zelfde verzoek uit Dieren (100 leden) en Oosterbeek (450 leden). Ook hierbij speelt de landelijke organisatie een duidelijke rol door nu met een financiële garantie te komen. In de overwegingen binnen de Ledenraad van de *Algemene Verbruikscoöperatie* lopen praktische en principiële zaken door elkaar: de afstand tot Dieren is weliswaar (te?) groot, maar er mag geen coöperatief gebied verloren gaan. De fusies krijgen goedkeuring met één stem tegen.⁴³⁵ Tenslotte dient de coöperatie te Renkum (330 leden) zich in 1958 als fusiepartner aan. Het overlijden van de bedrijfsleider aldaar is de directe aanleiding voor deze stap.⁴³⁶

⁴³⁰ Fusierapport 19-10-1950 ter goedkeuring door de ledenraad van Coöperatieve Verbruiksvereniging Arnhem U.A. en de leden van Coöperatieve Winkelvereniging *Eigen Hulp* U.A.

⁴³¹ Cijfers uit het fusierapport. Ongeveer 15% van de omzet van de bakkerij bestaat uit leveranties aan het garnizoen dat in Arnhem is gelegerd.

⁴³² Jaarverslag Alg. Verbruikscoöperatie te Arnhem 1954 p. 6

⁴³³ Jaarverslag Alg. Verbruikscoöperatie te Arnhem 1959 p. 1

⁴³⁴ Jaarverslag Alg. Verbruikscoöperatie te Arnhem 1960 p. 2

⁴³⁵ Ledenraadsvergadering Alg. Verbruikscoöperatie Arnhem 31-5-1956 en 24-10-1956

⁴³⁶ Jaarverslag Alg. Verbruikscoöperatie Arnhem 1958 p. 7 en vergaderstukken ALV Coöperatieve vereniging Renkum u.a. op 8-5-1958 (gedateerd 14-4-1958)

Tabel 10. Ontwikkeling aantal leden, omzet en winst Algemene Verbruikscoöperatie te Arnhem, 1951-1960⁴³⁷

	Leden		Omzet			Winst
	Aantal	Index	x f 1.000	Index reëel	Jaarlijkse groei in %	x f 1.000
1951	6.776	100	2.713	100		35
1952	7.671	113	3.018	111	11	35
1953	8.115	120	3.397	125	13	32
1954	8.408	124	3.770	135	8	36
1955	8.434	124	3.778	132	-2	33
1956	9.044	133	4.266	145	10	44
1957	9.887	146	4.385	142	-2	29
1958	10.402	154	4.843	153	8	43
1959	11.177	165	5.128	162	6	37
1960	11.707	173	5.459	165	2	-34

De stijging van de omzet loopt tussen 1951 en 1959 redelijk gelijk op met de groei van het aantal leden in deze jaren. In 1960 loopt de groei van de reële omzet uit de pas. Voor het eerst is er sprake van verlies. De groei in het aantal leden wordt slechts voor een beperkt deel veroorzaakt door de fusies: minder dan 1000 leden zijn lid van de opgenomen coöperaties uit Dieren, Oosterbeek en Renkum.

De concurrentie van steeds meer zelfbedieningswinkels en supermarkten en het veranderende consumptiepatroon vormen de aanleiding om rond 1959 oriënterende besprekingen te starten over een regionale coöperatie. Dat gebeurt op initiatief van de landelijke centrale. Al in 1956 is er een eerste schets gemaakt met vijftien regio's (soms met een verdere onderverdeling) waarin Nederland met rechte lijnen in vlakken is verdeeld. Deze kaart vormt het vertrekpunt voor het deelgenotencongres van de Centrale.

Voor Arnhem betekent dit dat er vanaf 1962 een fusiecoöperatie gevormd gaat worden onder de naam *CO-OP Gelderland*. Arnhem (12.000 leden) fuseert in 1962 allereerst met Nijmegen (2.700) en Wijchen (300), nog steeds onder de naam *Algemene verbruikscoöperatie*. In mei 1963 komen daar tien coöperaties bij uit Apeldoorn, Beek, Doesburg, Doetinchem, Ede-Wageningen, Geldermalsen, 's-Heerenberg, Zaltbommel en twee uit Tiel. Aan het einde van dat jaar volgen nog twee uit Culemborg en één uit Ulft. Op papier zou de fusiecoöperatie zo'n 24.000 leden moeten hebben – waarvan de helft uit Arnhem – maar in de praktijk is de toename kleiner. Het aantal winkels bedraagt direct na de fusies 56; tien jaar later zijn er nog 23 over. In de *Algemene Verbruikscoöperatie te Arnhem* uit 1950 komen liberaal, neutraal en socialistisch samen. Het nieuwe *CO-OP Gelderland* voegt daar van oorsprong katholieke coöperaties aan toe. Met het nieuwe *CO-OP Gelderland* is de verzuiling op dit terrein definitief voorbij.

De fusie komt niet zonder slag of stoot tot stand. Coöperatie *Vooruit* Apeldoorn wil aanvankelijk helemaal niet fuseren, maar zeker niet met *Samenwerking* Deventer, zoals het deelgenotencongres van *CO-OP Nederland* heeft besloten. Al in 1960 legt *Vooruit* contact met de fusiecommissie van de regio Arnhem en omstreken voor oriënterende gesprekken. Met name de vertegenwoordiger van Nijmegen is niet erg gecharmeerd van de poging van Apeldoorn om bij deze fusie betrokken te

⁴³⁷ Gegevens uit Jaarverslagen Alg. Verbruikscoöperatie Arnhem 1951-1960. Voor de omzet is het totale omzetcijfer van alle afdelingen samen gebruikt. Het reële cijfer is gebaseerd op het prijsindexcijfer van de voedingsmiddelen van gezinnen uit 80 jaar statistiek in tijdreeksen p. 176

raken.⁴³⁸ Ook de Raad van Commissarissen van *CO-OP Nederland* is mordicus tegen.⁴³⁹ Toch treedt Apeldoorn in 1963 toe tot *CO-OP Gelderland*.

Kadertekst. Reactie Deventer op de blokkade van Vooruit Apeldoorn.

*Deventer is woest: Apeldoorn heeft de afgelopen twee jaar niets anders gedaan dan bezwaren aan te voeren tegen een fusie, om nog maar te zwijgen van andere dingen. Zodoende heeft zij zichzelf al op een eiland gezet. Nu ze eindelijk de redelijkheid van een concentratie niet meer kan ontkennen, zonder ooit een stap in die richting te hebben gedaan, gaat ze een voor de hand volkomen logische oplossing dwarsbomen door nu de eis te stellen alleen maar bij de combinatie Arnhem te willen. Het funeste vind ik dat ze hun zin ook nog krijgen.*⁴⁴⁰

Een tweede heikel punt is de benoeming van B. Roetert tot algemeen-directeur van de regionale coöperatie. Volgens de classificatie van *CO-OP Nederland* voldoet Roetert niet aan de eisen voor deze functie. Arnhem wil zijn directeur echter niet kwijt, tot groot ongenoegen van met name de coöperaties uit Nijmegen en Wijchen. *CO-OP Nederland* besluit zelfs om de begeleiding van het fusieproces te staken. De commissarissen van Arnhem doen in 1962 een bemiddelingspoging en schrijven daarna een brief aan het bestuur van de coöperatie alsmede aan het bestuur en de Raad van Commissarissen van *CO-OP Nederland*. Zij concluderen dat de fusiecommissie en de personeelscommissie (dus impliciet de vertegenwoordigers van Arnhem) weliswaar niet zorgvuldig hebben gehandeld, maar dat de Raad van Commissarissen de benoeming niet ongedaan kan maken. Zij raden aan om bij het aflopen van de proeftijd van Roetert, onder meer met advertenties te werven, zodat het dan mogelijk wordt om de beste kandidaat te selecteren.⁴⁴¹

Het effect van dit langshepende fusieproces is dat veel beslissingen en noodzakelijke ingrepen bij de voormalige plaatselijke deelgenoten zijn blijven liggen. Sanerings- en reorganisatieplannen zijn dringend nodig. De uitgangspositie van de nieuwe coöperatie is bepaald niet rooskleurig.⁴⁴² De resultaten na de fusie blijken minder positief dan de leden hadden verwacht. Slechts drie supermarkten en een enkele zelfbediening zijn winstgevend. En dan wrekt zich de afspraak dat het eerder gegarandeerde dividend ongewijzigd moet worden uitgekeerd in de eerste twee jaar na de fusie.⁴⁴³ Ondanks deze moeizame start weet *CO-OP Gelderland* zich toch goed te ontwikkelen in de tweede helft van de jaren zestig. Ze blijft vanaf 1964 groeien. Bij *CO-OP Nederland* daarentegen is de groei er vanaf 1965 uit, zoals blijkt uit grafiek 16. In 1973 houdt *CO-OP Nederland* op te bestaan en zijn de winkels van de A-deelgenoten overgenomen door Edah.

⁴³⁸ Notulen van de vergadering van de fusiecommissie gevormd uit de besturen van de verenigingen in gebied 6 (West), gehouden op maandag 4 juli 1960 en Weergave van de belangrijkste punten uit het gesprek kleine commissie, coöperatie Apeldoorn en de heer Charbo op 1-9-1960.

⁴³⁹ Brief van CO-OP Nederland aan deelgenotenstructuurcommissie Arnhem en omgeving 6 oktober 1960.

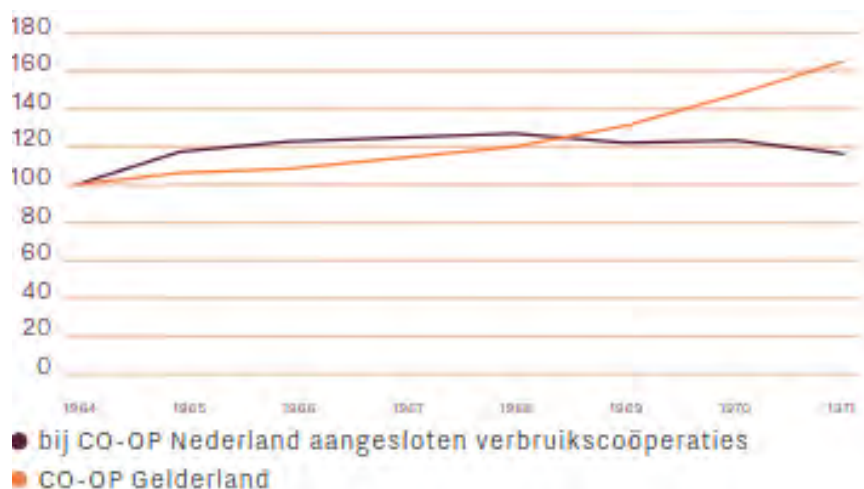
⁴⁴⁰ Brief van Samenwerking Deventer aan Van Schie Arnhem voorzitter fusiecommissie district 6. 16-9-1960.

⁴⁴¹ Een rapport aan de fusiecommissie en de personeelscommissie van gewest 6 van de RvC Algemene Verbruikcoöperatie te Arnhem 16-10-1962.

⁴⁴² Verslag van het bestuur in het Jaarverslag 1964 van CO-OP Gelderland. p. 1

⁴⁴³ Verslag van de directie in het Jaarverslag 1964 van CO-OP Gelderland. p. 6

Grafiek 16. Vergelijking reële omzetontwikkeling CO-OP Nederland en CO-OP Gelderland, 1964-1972⁴⁴⁴



Tabel 11. Ontwikkeling aantal leden, omzet en winst CO-OP Gelderland, 1964-1972⁴⁴⁵

	Leden		Omzet			Winst
	Aantal	Index	x f 1.000	Index reël	Jaarlijkse % groei	x f 1.000
1964	22.764	100	20.586	100		-417
1965	23.750	104	23.262	107	6,6	-268
1966	23.014	101	24.703	109	2,3	
1967	24.748	109	26.967	115	5,3	391
1968	29.860	131	29.849	121	5,2	442
1969	23.600	104	34.584	131	8,6	375
1970	32.310	142	40.142	148	12,6	342
1971	32.310	142	48.582	166	12,5	294
1972			66.080	211	27,1	314

⁴⁴⁴ Het betreft de omzetontwikkeling van de bij CO-OP Nederland aangesloten verbruikscoöperaties dus incl. CO-OP Gelderland. Ontleend aan Jaarverslagen van CO-OP Nederland en CO-OP Gelderland. In 1965 wordt ETOS Eindhoven deelgenoot van CO-OP Nederland.

⁴⁴⁵ Gegevens uit Jaarverslagen CO-OP Gelderland 1963-1972. Voor de omzet is het totale omzetcijfer van alle afdelingen samen gebruikt. Het reële cijfer is gebaseerd op het prijsindexcijfer van de voedingsmiddelen van gezinnen uit 80 jaar statistiek p. 176 Het aantal leden is overgenomen uit de jaarverslagen van CO-OP Nederland.

Afsluitende opmerkingen



De periode 1950-1973 zorgt in veel opzichten voor een kanteling in de ontwikkeling van de consumentencoöperaties. Schaalvergroting en concurrentieversterking zijn noodzakelijk. Dat verloopt via een complex proces van regionale en nationale samenwerking en betekent het afscheid van lokale coöperaties en van het verzuilde bestel.

De **leden** komen op grotere afstand van de coöperatie te staan, want er is niet langer sprake van directe zeggenschap via de Algemene Ledenvergadering. In plaats daarvan komt er een vorm van indirecte zeggenschap via de gekozen leden van de Ledenraad.

Aan het eind van deze periode is de concurrentiestrijd in de levensmiddelenbranche moordend, mede door het gestegen welvaartsniveau en de gestegen koopkracht van de gemiddelde consument. Het **nut** wordt steeds minder concreet.

De overgang van toonbank naar zelfbediening en supermarkt betekent het einde van direct contact tussen het personeel – het gezicht van de coöperatie – en de leden. Het sluiten van veel kleinere verkooppunten doet ook geen goed aan de binding van leden: *mijn winkel gaat dicht*. Dat geldt ook voor het wegvallen van de jaarlijkse dividenduitkering; het directe financiële nut voor de leden verdwijnt. Hierdoor vervaagt het onderscheid tussen leden en klanten. In en na 1973 staan de consumentencoöperaties derhalve voor een grote uitdaging: welke middelen zijn nodig om klanten te binden als lid?

Op het vlak **van organisatie en bestuur** ontstaan door de fusies nieuwe uitdagingen: hoe kunnen de lokale verschillen overbrugd worden om op regionaal en nationaal niveau een **efficiënte** nieuwe organisatie op te bouwen en kan tegelijkertijd de betrokkenheid op lokaal niveau gehandhaafd en versterkt worden?

1973 is een rampjaar. Het faillissement leidt in één keer tot een halvering van het marktaandeel van de consumentencoöperaties in Nederland. In enkele regio's houden de coöperaties stand en vanuit een tweetal veerkrachtige regionale coöperaties – Gelderland en Zaanstreek-Kennemerland – komt het in de jaren hierna tot de wederopstanding van een nationale coöperatie.

Hoofdstuk 8 Eigen Hulp Ulft 1901-1963. Een katholieke arbeiderscoöperatie in een industriedorp

Inleiding

Na de drie Arnhemse casestudies volgt nu het verhaal over verbruikscoöperatie *Eigen Hulp* te Ulft. Ulft ligt in de regio De Liemers in het zuidoosten van Gelderland en is momenteel het grootste dorp in de gemeente Oude IJsselstreek. Het kent twee kernen: het oudere Ulft naast het voormalig Slot van Ulft en Oer – later Ulft Noord of Ulft II genoemd – dat aan het begin van de 20^e eeuw is uitgegroeid tot een woonkern.

Ulf staat sinds het midden van de 18e eeuw bekend om de winning van oer – ijzerhoudende grond – en de daarmee verbonden ijzergieterijen en andere vormen van metaalnijverheid. Het afgraven van oer zorgt allereerst voor een verbetering van de landbouwgrond. Daarnaast draagt de verkoop van oer bij aan het inkomen van de gravers, overwegend kleine boeren. Voor de ijzerproductie is veel houtskool nodig. Ook dit betekent extra werk en zorgt voor verandering in het landschap. Aan het eind van de 19e eeuw stopt de productie van gietijzer uit oer, maar de ijzerindustrie blijft belangrijk. De komst van een lokale spoorlijn betekent een enorme verbetering van de bereikbaarheid van Ulft, zowel voor de aanvoer van grondstoffen als voor de afvoer van producten. In 1914 produceert DRU (Diepenbrock en Reigers Ulft uit 1811) als grootste firma vooral potten en pannen – veel voor Nederlands-Indië – met ruim 400 arbeiders. Vanaf ongeveer 1920 legt DRU zich ook toe op de fabricage van geëmailleerde badkuipen en nog later op die van kachels. Ze is dan samen met Becking en Bongers – eveneens kachels en haarden - veruit de belangrijkste werkgever in Ulft. In 1950 werken in beide bedrijven samen bijna 1700 mensen.

De streek rond Ulft is van oudsher op een andere wijze bekend met het collectief gebruik van middelen. Tot 1908 heeft hier marke de IJsselweiden bestaan, een uitgestrekt gebied met als kenmerk het gemeenschappelijk gebruik van gronden. In dat jaar is deze marke opgedeeld in 500 kavels die vervolgens te koop zijn aangeboden aan de geërfden – de gebruikers van de marke met eigen bezit.

Tussen 1899-1971 groeit Ulft uit tot een middelgroot dorp met ruim 8500 inwoners (Tabel 12). In de statistiek wordt vanaf 1947 het onderscheid tussen Ulft I en Oer niet meer gemaakt.

Tabel 12. Aantal inwoners Ulft (en Oer) 1899 en 1971⁴⁴⁶

	Ulf	Oer	Totaal
1899	660	440	1.100
1909	1.382	644	2.026
1920	1.858	1212	3.070
1947			4.224
1971			8.670

⁴⁴⁶ www.volkstellingen.nl website van CBS.

Een relatief groot deel van de beroepsbevolking is werkzaam als industriearbeider in de metaalnijverheid. Tussen 1899 en 1947 stijgt dit aandeel.⁴⁴⁷ Ook qua levensovertuiging is het dorp Ulft redelijk homogeen met ruim 80% katholieken in 1947.

In dit dorp zetten een aantal metaalarbeiders in 1901 de verbruikscoöperatie *Eigen Hulp* op. Het doel is het inrichten van een winkel, een bakkerij en een brandstoffenhandel. Voor alle duidelijkheid, er is geen connectie met *Eigen Hulp* uit Arnhem uit hoofdstuk 3.

De *Verbruikscoöperatie Eigen Hulp* te Ulft is qua samenstelling van leden een weerspiegeling van de dorpsbevolking: metaalarbeiders van met name rooms-katholieke huize. De coöperatie die aanvankelijk zelf niet expliciet katholiek is, maakt deel uit van een rijk verenigingsleven met schutterijen, koren en tal van katholieke verenigingen.

Het eerste deel van dit hoofdstuk gaat over de moeizame startfase van bijna twintig jaar. De coöperatie dreigt aan het eind van de Eerste Wereldoorlog te bezwijken aan interne strubbelingen, maar maakt daarna een geslaagde doorstart. Daarmee begint het tweede deel waarin ook aandacht is voor de pogingen om de activiteiten uit te breiden. Tot slot komt de strijd aan bod die onlosmakelijk verbonden is met verlies aan eigenheid bij opname in een streekcoöperatie.

Helaas ontbreken voor langere periodes de gegevens over ledenaantallen en omzet. Bekend is dat *Eigen Hulp* in 1912 bijna 200 leden telt, in de jaren dertig ligt dat rond 300 en vanaf 1950 stabiliseert het aantal leden op ongeveer 470. In dat jaar is ruim 40% van de gezinnen in Ulft lid van *Eigen Hulp*. Qua omzet is er sprake van een lichte daling in de jaren twintig, een stevige dip tijdens de depressiejaren, een licht herstel eind jaren dertig en vanaf een dieptepunt in 1945 een sterke groei tot 1952. Daarna stabiliseert de omzet. Uit de voor prijsstijgingen gecorrigeerde cijfers blijkt dat de bestedingen per lid in 1930 en 1951 ongeveer gelijk zijn, waarbij vooral de oorlogsjaren zorgen voor een enorme achteruitgang. In de periode 1951-1963 dalen de reële bestedingen per lid met ruim 25%.

Startfase

Het notulenboek van de bestuurs- en de ledenvergaderingen van *Coöperatieve Winkelvereniging Eigen Hulp* opent in 1901 direct met een stevig probleem: het winkelhuis bij Van der Hoogte, met G.J. van der Hoogte als winkelbediende, voldoet niet. De secretaris krijgt de opdracht om te zien naar een ander pand. Twee dagen later deelt de secretaris mee *dat het winkelhuis van A. van Raaij met winkelopstand, schalen, gewichten enz. alsmede een gedeelte der kelder en zolder, benevens een kamer achter de winkel gelegen, te verkrijgen is voor de som van een honderd gulden per jaar plus drie gulden voor slijtage aan schalen, gewichten, eveneens per jaar*.⁴⁴⁸ Nog diezelfde week in augustus betreft de coöperatie het nieuwe winkelhuis. Winkelbediende Van der Hoogte neemt ontslag per 1 september en het bestuur benoemt J.W. Bongers als nieuwe winkelbediende.

De problemen rond de huisvesting in de eerste jaren zijn hiermee zeker nog niet opgelost. Nog geen maand later staat het bestuur voor het blok: of het gehele huis pachten – 400 gulden per jaar – of het huis verlaten. Het bestuur doet het eerste en hoopt dan ook een bakkerij te kunnen beginnen in een van de andere ruimtes in het huis.⁴⁴⁹ Een poging om een deel van het huis weer af te stoten

⁴⁴⁷ De cijfers van de beroepstellingen hebben betrekking op de gemeente Gendringen. In 1899 werkt de helft van de mannelijke beroepsbevolking in de landbouw en bijna 25% in de metaalnijverheid. Tussen 1899 en 1909 stijgt het aantal metaalarbeiders van 450 naar ongeveer 550. In 1947 bestaat de totale mannelijke beroepsbevolking uit 3760 personen; hiervan werken er 1010 in de metaal en 1251 in de landbouw.

⁴⁴⁸ Bestuursvergadering *Eigen Hulp* Ulft 7-8-1901

⁴⁴⁹ Bestuursvergadering *Eigen Hulp* Ulft 1-10-1901

loopt op niets uit.⁴⁵⁰

Amper drie jaar later wordt toch een ander beschikbaar winkelhuis aangekocht.⁴⁵¹ Ook dit blijkt achteraf een minder wijs besluit. Het bestuur informeert de leden *dat huis toebehoort hebbende aan A. Gerritsen en door de vereeniging aangekocht voor winkelhuis, hun niet voordelig uitkomt, door dit voor winkelhuis in te richten*. Vervolgens wordt het huis met grond geruild met bijbetaling van 800 gulden voor een ander stuk grond waarop gebouwd zal worden. Na aanbesteding volgt de bouwopdracht voor een bedrag van 6988 gulden.⁴⁵² Alles bij elkaar een rommelige weg om uiteindelijk een eigen winkel te verwerven.

Bestuur en personeel

Vanaf het begin is de relatie tussen bestuur en winkelbediende Bongers niet goed. Een van de klachten is dat Bongers niet altijd aanwezig is in de winkel.⁴⁵³ Zijn verwoede pogingen om loonsverhoging te krijgen via het bestuur of via de ALV lopen op niets uit.⁴⁵⁴ In 1908 maakt hij als winkelbediende plaats voor H. Bruens, oud-commissaris van de coöperatie.⁴⁵⁵ Bongers blijft wel lid van de coöperatie en zal nog geregeld van zich laten horen om zijn gram te halen. Een geregeld terugkerend onderwerp in de bestuursvergadering is de beloning van winkelhouder en winkelbediendes en de vergoeding van bestuursleden. De bestuursleden krijgen een presentiegeld van vijftientwintig cent per vergadering. De administrateur krijgt in 1903 een vergoeding van honderd gulden op jaarbasis.⁴⁵⁶ In 1914 wil de administrateur een vast percentage van 3,5% van de omzet ontvangen voor zijn werk, want de penningmeester krijgt op dat moment 1%. Waarschijnlijk gaat het om een percentage van de winst, waarbij het dan om een bedrag van ongeveer tweehonderd gulden zou kunnen gaan. De beslissing over het verzoek wordt uitgesteld en de uitkomst is niet terug te vinden in het archief.

Er zijn slechts fragmentarische gegevens over de samenstelling van het bestuur en de Raad van Commissarissen over de eerste twintig jaar van *Eigen Hulp*. Wat wel bekend is dat de oprichters, op een boekhouder na, allemaal arbeider zijn met een gemiddelde leeftijd van 35 jaar. De eerste voorzitter van de coöperatie – van 1901 tot 1904 in functie – is de smid Antonius Veldkamp. Zijn opvolger is de 52-jarige medeoprichter J. Kleinegris, leemvormer van beroep.⁴⁵⁷ Over het algemeen worden de zittende bestuursleden herkozen zonder dat er tegenkandidaten worden gesteld. In 1908 loopt dat anders en moet na meerdere stemrondes worden geloot om te bepalen wie de nieuwe commissaris wordt.⁴⁵⁸

Het bestuur blijft worstelen met de vraag hoe ze goed zicht kan houden op de gang van zaken in de winkel. Ze besluit een kasregister – kassa – aan te schaffen voor 1300 gulden. Op een ALV in 1914 stellen leden kritische vragen hierover. De secretaris komt met een zeer diplomatiek antwoord

⁴⁵⁰ Bestuursvergadering Eigen Hulp Uift 7-6-1903

⁴⁵¹ Bestuursvergadering Eigen Hulp Uift 4-9-1905. Aankoop voor f3292,05 bekrachtigd in de ALV van 10-9-1905.

⁴⁵² De Graafschapsbode publiceert in 1904 een verslag van de ALV: *Door het bestuur dier vereeniging werd den leden mededeeling gedaan, dat het afgelopen 3e dienstjaar gunstig kon worden genoemd n.m. hun ledental was zeer toegenomen, terwijl de verkoop van winkelwaren enz., aanmerkelijk grooter was dan het vorige jaar. In strijd met de loopende praatjes, werd het bedrag van het uit te keeren dividend aan de leden medegedeeld, hetgeen voor velen buiten verwachting groot was.*

⁴⁵³ Bestuursvergadering Eigen Hulp Uift 1-10-1901

⁴⁵⁴ Bestuursvergadering Eigen Hulp Uift 7-6-1903 en ALV 23-7-1905

⁴⁵⁵ Het is onduidelijk of Bongers ontslag genomen heeft of ontslagen is.

⁴⁵⁶ Bestuursvergadering Eigen Hulp Uift 17-6-1903

⁴⁵⁷ De beroepen van de initiatiefnemers staan in de oprichtingsacte in de Staatscourant vermeld. De leeftijden (van 12 van de 15) zijn gevonden uit de personendatabase van het Gelders archief.

⁴⁵⁸ ALV Eigen Hulp Uift 16-2-1908

waarin hij zowel leden als personeel tegemoetkomt: *dat er niets noodiger was, dan zulk een meubel, aangezien men thans wel wist wat men nu voor winkelpersoneel had, maar niet bekend was wat later zou komen.* Als reactie op het bezwaar van de ALV dat de aankoop op het dividend zal drukken geeft de secretaris aan dat *de duurte dezer machine niet op een dienstjaar zal drukken, doch dat een jaarlijkse afschrijving van zooveel % door het bestuur zal worden vastgesteld.*⁴⁵⁹ Voor een effectieve controle volstaat het kasregister echter niet, ook omdat de winkelchef erg slordig is. Het bestuur stelt daarom een reglement op, waaraan het personeel zich strikt zal moeten houden. Dit reglement is naar zeggen van het bestuur niet bedoeld om de winkelchef hardhandig aan te pakken. Integendeel, ze is bereid om aankopen te doen die het werk in de winkel makkelijker maken. *Dat het bestuur de bedienden zooveel mogelijk ter wille is, bewijst dat met op één na algemeene stemmen besloten wordt een snelweger aan te schaffen, zoodat deze aanschaffing meewerkt de klanten spoediger te bedienen.*⁴⁶⁰ Het bestuur wil ook dat het er ordelijk aan toegaat in de winkel. Het is niet de bedoeling om klanten toe te laten in andere ruimten dan in de winkel zelf, ook niet voor het passen van klompen.⁴⁶¹

Opvallend is de voortdurende controverse tussen oud-winkelhouder Bongers en het bestuur, met name in de roerige jaren tijdens en kort na de Eerste Wereldoorlog. In 1916 eist Bongers tijdens de ALV dat het bestuur de hoogte van de lonen van de winkelchef en andere bedienden kenbaar maakt. Naar zijn mening worden de personeelsleden te royaal beloond. *De voorzitter zegt voorzeker verschil te maken tusschen een goede of slechte knecht en den betere gaarne meer beloont. De secretaris zegt nog dat een coöperatieve winkel, een sociale instelling toch, zeker een voorbeeld dient te geven hare bedienden een flink loon te verschaffen.*⁴⁶² Met andere woorden, het bestuur heeft oog voor goede arbeidsvoorwaarden.

Een jaar later laat Bongers opnieuw van zich horen. Hij maakt deel uit van een commissie die onderzocht heeft of er in deze oorlogsperiode door het bestuur of de winkelhouder is deelgenomen aan smokkelhandel. Daardoor zou er in de winkel niet voldoende voorraad aanwezig zijn. De vergadering verloopt nogal chaotisch en er zijn beschuldigingen van malversaties door verschillende personen.⁴⁶³ Ondanks de kritiek van Bongers keurt de ALV de jaarstukken toch goed.

Als het bestuur in 1918 een extern accountant inhuilt om de boeken te controleren, ontstaat er weer een pittige discussie over de kosten van 2100 gulden, waarbij Bongers zich laat horen. Dat doet hij ook als het afscheid van bestuurder Kleinegris in de ALV aan de orde is.⁴⁶⁴ Kleinegris is zestien jaar bestuurslid geweest waarvan de meeste als voorzitter. Bongers vindt dat Kleinegris geen cadeau moet krijgen. Kennelijk speelt rancune hierbij een rol omdat hij nog steeds 400 gulden tegoed zou hebben van het bestuur. Het bestuur weigert op de ALV over deze 400 gulden te praten, omdat lonen een zaak van het bestuur zijn en niet van de ALV. Opmerkelijk is dat de volgende ALV besluit – 43 tegen, 32 voor en 7 blanco – om zowel de oud-voorzitter als de afgetreden secretaris geen afscheidscadeau te geven.⁴⁶⁵ Bongers krijgt hiermee zijn zin en dat geeft hem blijkbaar een impuls om twee maanden later, in augustus 1918, opnieuw de confrontatie aan te gaan met de voorzitter. Deze vergadering loopt uit op chaos, *een Poolse landdag*, aldus de notulen.⁴⁶⁶

⁴⁵⁹ ALV Eigen Hulp Ulft 16-2-1908

⁴⁶⁰ Bestuursvergadering Eigen Hulp Ulft 7-12-1915 en 4-1-1916

⁴⁶¹ ALV Eigen Hulp Ulft 26-6-1915

⁴⁶² ALV Eigen Hulp Ulft 5-8-1916

⁴⁶³ ALV Eigen Hulp Ulft 11-8-1917

⁴⁶⁴ ALV Eigen Hulp Ulft 24-8-1918

⁴⁶⁵ ALV Eigen Hulp Ulft 1-9-1917 en 22-6-1918

⁴⁶⁶ ALV Eigen Hulp Ulft 24-8-1918

Activiteiten van de coöperatie

Ondanks het voornemen van 1901 stelt het bestuur de start van een eigen bakkerij uit vanwege de risico's. In 1903 komt het met een tussenoplossing door een overeenkomst te sluiten met bakker Kemperman uit Ulft die tegen gunstige voorwaarden brood aan de leden van de coöperatie zal leveren. Voor de leden gunstig, omdat zij verzekerd zijn van een dividenduitkering over de aankopen.⁴⁶⁷ De jaren daarna komen er geregeld klachten over de kwaliteit van het brood. Ook zijn er – ten onrechte blijkt uit nader onderzoek – verdachtmakingen dat de bakker brood van minder gewicht levert aan coöperatielieden.⁴⁶⁸ Omdat het bestuur het nog steeds niet aandurft een eigen bakkerij te starten, zetten enkele leden in 1908 zelf een bakkerij op met eigen bestuur.⁴⁶⁹ Twee jaar later wordt deze bakkerij onderdeel van de coöperatie *Eigen Hulp*.⁴⁷⁰

Naast meel en kruidenierswaren is het vanaf het begin ook mogelijk om steenkoolgruis via *Eigen Hulp* te kopen. De coöperatie opereert hierbij in eerste instantie slechts als bemiddelaar, maar vanaf 1904 geeft de aankoop van gruis wel recht op dividend.⁴⁷¹ Ook koloniale waren, tabak, klompen, blauw linnen en geel katoen behoren vanaf het begin tot het assortiment van de winkel.⁴⁷² De in 1912 opgerichte schoenenwinkel met bijbehorende schoenreparatie is echter geen succes.⁴⁷³

Rond 1916 nemen de spanningen in de coöperatie toe. Steeds meer producten zijn moeilijk te leveren, zoals klompen die schaars zijn door de grotere buitenlandse vraag. In de winkel moet erop toegezien worden dat de beperkte hoeveelheden boter en vet redelijk verdeeld worden over de gezinnen. Leden krijgen hierbij voorrang boven niet-leden.⁴⁷⁴ Gezamenlijk inkopen met andere coöperaties vindt het bestuur niet verstandig vanwege de oorlogssituatie en de distributieregelingen voor veel producten.⁴⁷⁵

Inleggeld en dividend

Eigen Hulp hanteert bij haar oprichting in 1901 een entreegeld van vijf gulden.⁴⁷⁶ Voor leden die later toetreden wordt de hoogte van het entreegeld ieder jaar opnieuw vastgesteld in de ALV, steeds een maand voor het einde van het boekjaar. Aan het eind van het eerste boekjaar besluit de ALV direct al tot een verhoging met een gulden. *Op de vraag, hoeveel voor het loopende dienstjaar te verhoogen, was toen met algemeene stemmen f1, zoodat thans het entreegeld voor nieuwe leden f6 bedraagt, waarvan f1 bestemd is voor het reservekapitaal.*⁴⁷⁷ De gedachte achter deze jaarlijkse verhoging van het entreegeld is dat nieuwkomers een bedrag gaan betalen in relatie tot de opgebouwde reserves en het ledenvermogen op dat moment. In 1917 is deze regeling niet langer houdbaar: nieuwkomers moeten dan maar liefst 55 gulden entreegeld betalen. Het bestuur stelt daarom voor het inleggeld voor alle leden op vijftientwintig gulden te zetten en dit bedrag inclusief opgebouwde rente pas bij liquidatie van de coöperatie beschikbaar te stellen.⁴⁷⁸ Dit voorstel leidt tot heftige discussies. *In deze zaak waar zoo'n oppositie gevoerd wordt en enkele personen steeds roet in het eten gooien, en dus van samenwerking geen sprake meer is, is ontbinding zeer gewenscht. Het geroep en getier achterin*

⁴⁶⁷ Bestuursvergadering Eigen Hulp Ulft 4-3-1902

⁴⁶⁸ ALV Eigen Hulp Ulft 5-2-1905 en Bestuursvergadering 5-3-1905

⁴⁶⁹ ALV Eigen Hulp Ulft 16-2-1908 en 23-2-1908

⁴⁷⁰ ALV Eigen Hulp Ulft 27-7-1910

⁴⁷¹ Bestuursvergadering Eigen Hulp Ulft 6-1-1904. De voorzitter krijgt aanvankelijk voor zijn administratie 25 cent per wagon. Het gruis wordt per trein aangevoerd en in Terborg gelost.

⁴⁷² Bestuursvergadering Eigen Hulp Ulft 6-1-1904

⁴⁷³ ALV Eigen Hulp Ulft 19-1-1912

⁴⁷⁴ ALV Eigen Hulp Ulft 24-6-1916

⁴⁷⁵ ALV Eigen Hulp Ulft 23-6-1917

⁴⁷⁶ Statuten EH Ulft 1. 1901 artikel 10

⁴⁷⁷ ALV Eigen Hulp Ulft 3-11-1901

⁴⁷⁸ ALV Eigen Hulp Ulft 1-9-1917

de zaal van enkele, zowel losse als vaste leden doet dit vermoeden nog meer uitkomen.⁴⁷⁹ De ALV gaat uiteindelijk akkoord met deze nieuwe regeling, die vastgelegd wordt in nieuwe statuten. Het entreegeld gaat met onmiddellijke ingang terug naar vijf gulden en nieuwe leden moeten daarnaast een aandeel van twintig gulden binnen twee jaar volstorten. Deze nieuwe statuten worden pas in 1930 in de Staatscourant gepubliceerd.⁴⁸⁰

Een ander acuut financieel probleem vormt de onmogelijkheid om de dividenden en opgeëiste reserve bij het opzeggen van het lidmaatschap in contanten uit te keren. Al jaren schommelt het dividend rond de 10%.⁴⁸¹ Dit betekent dat nauwelijks reserves worden opgebouwd. Om uit deze financiële impasse te komen, krijgt het bestuur toestemming van de ALV om een hypothecaire lening af te sluiten. De coöperatie lijkt met deze twee besluiten gered. Dit weerhoudt het bestuur echter niet om af te treden en nieuwe bestuursverkiezingen uit te schrijven.⁴⁸²

Katholieke signatuur

In de oorspronkelijke statuten is niet vastgelegd dat *Eigen Hulp* een katholieke organisatie is, maar het katholieke karakter van het dorp komt ook hier tot uiting. De vergaderingen vinden plaats in het St.-Jozefshuis en in de beginperiode wordt in het huurcontract van een winkelhuis *Zeereerwaarde Heer Pastoor van Ulft aangewezen als scheidsrechter in hoogste ressort, aan welke uitspraak zich beide contractanten moeten onderwerpen*.⁴⁸³

Wanneer in 1917 het voortbestaan van de coöperatie aan de orde is, komt de religieuze signatuur op verschillende manieren ter sprake. Een aantal leden vreest dat bestuursleden die banden hebben met de katholieke werkliedenvereniging een poging doen om de coöperatie over te nemen. De oud-secretaris waarschuwt dat deze werkliedenvereniging samenwerkt met de middenstandsvereniging, die er veel aan gelegen zou zijn om de coöperatie op te ruimen. Hij doet dan ook een oproep aan de leden om de betreffende kandidaat-bestuurders niet te kiezen. Volgens hem zou dan een deel van het dividend bestemd kunnen worden voor sociale doeleinden en niet meer direct ten goede komen aan de leden.⁴⁸⁴ Om de crisis in de coöperatie te bezweren, doet het bestuur een beroep op deken Verbeek uit Dinxperlo. Tijdens de ALV in september 1918 loopt de spanning hoog op, wordt het liquidatie of een herstart na reorganisatie? Het bestuur zet in op het laatste scenario en 128 van de 132 leden gaan hierin mee. Deken Verbeek heeft dan al de angst van de oud-secretaris weggenomen voor overname door de werkliedenvereniging. Er komt een commissie om de reorganisatie voor te bereiden en nieuwe statuten te formuleren.⁴⁸⁵ Twee opties liggen voor: wordt het een katholieke of een algemene vereniging?

Tot op dat moment functioneert de coöperatie in de praktijk als een coöperatie voor katholieke arbeiders, hoewel dit niet in de naam of in de formele criteria voor lidmaatschap tot uiting komt. Nu, in deze tijd van verzuiling, is profilering kennelijk onvermijdelijk. Aan het eind van een vergadering van 4,5 uur stemmen de leden met een kleine meerderheid verrassend voor het handhaven van de

⁴⁷⁹ ALV Eigen Hulp Ulft 24-8-1918

⁴⁸⁰ ALV Eigen Hulp Ulft 1-9-1917

⁴⁸¹ ALV Eigen Hulp Ulft 23-6-1917. De dividendcijfers (inclusief opslagen) worden gemeld in de jaarvergaderingen tussen 1905 en 1917.

⁴⁸² ALV Eigen Hulp Ulft 5-10-1918 In de uitwerking blijkt dat uittredende leden direct hun inleggeld van 5 gulden terugkrijgen. Ze moeten echter wachten op de uitloting van de rest van hun aanspraken op de coöperatie.

⁴⁸³ Bestuursvergadering Eigen Hulp Ulft 7-8-1901

⁴⁸⁴ ALV Eigen Hulp Ulft 23-6-1917 Een jaar later lijkt de kou wat uit de lucht: is het niet mogelijk om de coöperatie en de werkliedenvereniging meer te laten samenwerken door bijvoorbeeld samen een spreker uit te nodigen? ALV Eigen Hulp Ulft 22-6-1918

⁴⁸⁵ ALV Eigen Hulp Ulft 3-9-1918

oude (neutrale) naam.⁴⁸⁶ Als *Eigen Hulp* een paar maanden later besluit om aansluiting te zoeken bij de *Bond van R.K. Coöperaties*, blijkt de naam toch aangepast te moeten worden naar *R.K. Coöperatieve winkelvereniging "Eigen Hulp"*.⁴⁸⁷ Dat er op dat moment ook niet-katholieken lid zijn van de coöperatie, betekent dat statutair wordt vastgelegd dat lidmaatschap van de coöperatie weliswaar is voorbehouden aan katholieken, maar dat niet-katholieken wel klant kunnen zijn, inleggeld mogen storten en aandelen kunnen kopen, waarmee ze het recht op dividend verwerven. Ze zijn welkom op de ledenvergadering, maar hebben geen stemrecht.⁴⁸⁸

Herstart

Het roerige jaar 1918 met maar liefst zeven algemene ledenvergaderingen met een grote opkomst loopt hiermee ten einde. *Eigen Hulp* is klaar voor een herstart. Vanaf 1919 heet de coöperatie *R.K. Coöperatieve Winkelvereniging "Eigen Hulp"*. De coöperatie werkt met nieuwe statuten en een nieuw huishoudelijk reglement.⁴⁸⁹ De nieuwe naam leidt tot enkele subtiele veranderingen en kwesties. De vergaderingen worden vanaf nu stevast geopend met de christelijke groet. De wijziging van het winkelopschrift komt ter sprake, *hetwelk op advies van Bruens nog wat zal worden uitgesteld, omdat het opschrift zich hiervoor niet leent*.⁴⁹⁰ In 1920 speelt de vraag of er een mis opgedragen moet worden voor ieder overleden coöperatie-lid. Dit voorstel *wordt door den heer Th. Kok bestreden en daarna afgestemd, waarna door G. Serfink wordt opgemerkt dat we R.K. wel kunnen schrappen wanneer het er zoo dun op zit*. Een jaar later volgt alsnog instemming.⁴⁹¹

De coöperatie nieuwe stijl blijft naast levensmiddelen en brood, ook brandstof, schoenen en enige manufacturen leveren. De capaciteit van de ovens is groot genoeg om ook voor de coöperatie in het aangrenzende Silvolde brood te bakken.⁴⁹² De ALV houdt plannen om brood aan huis te bezorgen aanvankelijk tegen uit angst voor hogere kosten en daardoor minder dividenduitkeringen.⁴⁹³ Die angst speelt waarschijnlijk ook in 1924 als de ALV het voorstel van het bestuur wegstemt om een tweede winkel te openen in het noorden van Ulft – Ulft II, Oer. De leden tonen zich niet gevoelig voor het argument dat er zo meer brood verkocht kan worden en de capaciteit van de bakkerij beter benut wordt.⁴⁹⁴ In 1929 is de tijd wel rijp voor een tweede winkelhuis. Het voorstel om hiervoor grond aan te kopen, krijgt de steun van 66 van de 95 aanwezige leden, onder voorwaarde dat het totale personeelsbestand niet zal worden uitgebreid.⁴⁹⁵ Een jaar later stemt de ALV ook in met de feitelijk bouw van het winkelhuis.⁴⁹⁶ In 1931 gaat deze tweede winkel van *Eigen Hulp* open, nadat pastoor De Vries het gebouw gezegend heeft. Ondanks de komst van dit nieuwe verkooppunt, besluit de coöperatie het jaar daarop alsnog brood aan huis te gaan leveren om zo meer brood te verkopen en de planning voor de bakkerij efficiënter te maken. De afdeling manufacturen volgt dit voorbeeld en biedt voortaan haar goederen thuis bij de leden aan, met als argument dat vrouwen zelf te weinig in de winkels komen.⁴⁹⁷

De schoenmakerij leidt 25 jaar een marginaal bestaan. Om de kosten te drukken wordt in 1924 zowel

⁴⁸⁶ ALV Eigen Hulp Ulft 23-9-1918

⁴⁸⁷ ALV Eigen Hulp Ulft 21-12-1918

⁴⁸⁸ Statutenboekje R.K. Coöperatieve Winkelvereniging Eigen Hulp Ulft 1920

⁴⁸⁹ Ibid. Art.8 Het dienstjaar vangt aan op 1 October. Het eerste boekjaar begint bij den aanvang der vereniging en eindigt 30 september 1919.

⁴⁹⁰ ALV Eigen Hulp Ulft 13-6-1919

⁴⁹¹ ALV Eigen Hulp Ulft ?-11-1920 en 19-8-1921

⁴⁹² ALV Eigen Hulp Ulft 19-8-1921

⁴⁹³ ALV Eigen Hulp Ulft 14-3-1924

⁴⁹⁴ ALV Eigen Hulp Ulft 14-3-1924

⁴⁹⁵ ALV Eigen Hulp Ulft 6-6-1929

⁴⁹⁶ ALV Eigen Hulp Ulft 27-5-1930

⁴⁹⁷ ALV Eigen Hulp Ulft 29-11-1935

het loon van schoenmaker Koenders als dat van de bestuursleden van de schoenmakerij verlaagd.⁴⁹⁸ In 1935 blijken alle smeebeden van het bestuur aan de leden om meer zaken te doen met de eigen schoenmaker tevergeefs te zijn geweest. *Eigen Hulp* doet vervolgens de schoenmakerij over aan de schoenmaker, die de zaak als particulier voortzet.⁴⁹⁹

Financiële problemen

Het is in de eerste jaren na de Eerste Wereldoorlog niet makkelijk om voldoende goederen aan te kopen en winst te behalen. Overheidsingrijpen zorgt voor veel beperkingen in de prijsstelling van primaire goederen. Verder blijven de lonen achter bij de prijsontwikkeling. Het bestuur probeert de situatie te verbeteren door het inperken van de kosten. De bestuursleden krijgen nu een presentiegeld van een gulden per vergadering en verder krijgt alleen de secretaris een vaste vergoeding van vijftientig gulden per jaar. De bestuurders van de bakkerij en de schoenmakerij krijgen een jaarlijkse toelage van rond de vijftig gulden per jaar. Een aantal keren vragen coöperatieleden of een accountant wel nodig is, maar tot 1934 blijft de externe accountant de boeken controleren. De beloning van de administrateur wordt vastgesteld in overleg met deze accountant.⁵⁰⁰

In 1931 sluit *Eigen Hulp* zich aan bij de *Diocesane Bond van Katholieke Coöperaties*.⁵⁰¹ Hierdoor is het mogelijk de omvang van de reserves te zetten naast die van vergelijkbare coöperaties. Wat blijkt? In verhouding met andere consumentencoöperaties heeft Ulft in die tijd een zeer geringe buffer (tabel 13). Na de crisis van 1917-1918 blijkt al snel dat de hoge dividenduitkeringen – over de eerste 25 jaar gemiddeld 11% per jaar! – zorgen voor liquiditeitsproblemen.⁵⁰² Het dividend wordt vanaf 1926 om fiscale redenen gesplitst in twee delen: 5% vaste korting bij aankoop tegen contante betaling en een percentage – vaak 2% – als dividenduitkering aan het eind van het jaar.⁵⁰³ De depressiejaren breken aan en daarin komen de gevolgen van dit beleid scherp naar voren. De beperkte buffers binnen de coöperatie blijken uit een vergelijking met andere consumentencoöperaties.

Tabel 13. Verhouding aantal leden en de reserves in guldens in een aantal verbruikcoöperaties, 1931-1934⁵⁰⁴

	aantal leden	reserve
Borne	210-260	9.000-12.000
Culemborg	320-350	5.000-11.000
Gendt	160-180	4.000-6.000
's Heerenberg	210-220	9.000-10.000
Ulft	265-270	2.500-2.600
Wageningen	100-150	5.000-14.000

⁴⁹⁸ ALV Eigen Hulp Ulft 20-11-1924

⁴⁹⁹ ALV Eigen Hulp Ulft 29-11-1935

⁵⁰⁰ ALV Eigen Hulp Ulft 20-9-1919 Dit lijkt een bedenkelijke oplossing, want de accountant beoordeelt (mede) het functioneren van de administrateur.

⁵⁰¹ De Graafschapbode 25-9-1931

⁵⁰² De Graafschapbode 9-7-1926 p. 10 *Gedurende de afgelopen 25 jaren werd in totaal omgezet f 1.781.343,- terwijl aan dividend werd uitgekeerd f 151.215,57.*

⁵⁰³ ALV Eigen Hulp Ulft 25-11-1926

⁵⁰⁴ Coöperatief Leven en Streven XII. 1940. Selectie van vergelijkbare coöperaties in Gelderland.

Een ander probleem is dat er teveel op de pof gekocht is, wat feitelijk strijdig is met de uitgangspunten van een verbruikscoöperatie.

Kadertekst Kopen op de pof. ALV juli 1934

Ten derde zegt den voorzitter, al doet hij het heel ongaarne, dat er altijd nog meerdere leden zijn, die achterstand in haar winkel boekje hebben en naar het schijnt de coöperatiewinkel zoo'n beetje beschouwen als een filantropische instelling, maar dat dit niet zoo is, want de winkel moet precies zoo goed aan haar verplichtingen en betalingen voldoen, als welke particuliere zaak ook.

In 1934 sluit *Eigen Hulp* zich aan bij de *Handelskamer*. Deze aansluiting is bij de reorganisatie van 1918 wel aan de orde geweest, maar het bestuur heeft hier nooit een positief besluit over genomen. Bij de eerste controle van de boeken door de *HAKA* blijkt de coöperatie op omvallen te staan. Dit komt hard aan bij het bestuur en de leden, want de jarenlang ingehuurd accountant heeft dit gevaar nooit gemeld. De totale schulden van de leden aan de coöperatie bedragen tienduizend gulden en de gebouwen staan veel te hoog gewaardeerd op de balans. Er is geen enkele ruimte voor een uitkering aan de leden, noch voor de vaste korting van 5%, noch voor welk dividend dan ook!⁵⁰⁵ Er zit niet anders op dan vaste korting van 5% uit de statuten te schrappen, waarbij vervolgens ieder jaar beslist kan worden over de hoogte van de vaste korting.⁵⁰⁶

Belangen van de leden

Bij *Eigen Hulp* staat het directe eigen belang van de leden steeds voorop, crisis of niet. De coöperatie is nadrukkelijk intern gericht en geeft slechts mondjesmaat geld uit voor lokale doelen en acties. Jaarlijks stelt ze vijftig gulden beschikbaar voor organisaties op sociaal gebied zoals de Vincentiusvereniging en het kerkelijk armbestuur.⁵⁰⁷ Slechts eenmaal – in 1921 – besluit de ledenvergadering na een lange discussie om een bus te plaatsen bij de uitgang waarin leden kunnen doneren voor stakende metaalarbeiders.⁵⁰⁸ Deze zuinigheid past bij de regeling om jaarlijks nooit meer dan een vijfde van de zuivere winst toe te voegen aan het reservekapitaal.⁵⁰⁹ Het directe eigen nut voor de leden prevaleert. Daarbij is ook de ledenbetrokkenheid groot: in de periode 1929-1940 schommelt de aanwezigheid van leden op ALV's rond de 50%, wat ongekend hoog is.

Het recht op dividend ontstaat pas bij een jaarlijks bestedingsminimum in de winkel. In 1905 is dit 75 gulden en dit bedrag loopt op naar 200 gulden in 1924.⁵¹⁰ In Ulft is de winstgevendheid van de bakkerij groter dan bij de andere afdelingen (levensmiddelen, brandstoffen en manufacturen). De winst van de bakkerij komt tot in 1930 terecht bij alle leden, ook bij de niet-afnemers van de bakker. Op de ALV van 1931 ontstaat de discussie of een lid dat geen brood koopt wel moet delen in de winst die de bakkerij maakt.

Kadertekst. Verschillend dividend winkelklanten en bakkerijklanten. Graafschapsbode 31-5-1930

Na opening werd als eerste punt der agenda besproken het bestuursvoorstel om van brood en wittebrood extra hogere procenten te geven; er zijn volgens de meening van 't bestuur nog te veel leden die hun brood van andere bakkers betrekken en zij vinden het daarom onbillijk dat deze medeprofitteeren van de winst welke in hoofdzaak door de geregelde verbruikers van brood uit de

⁵⁰⁵ ALV Eigen Hulp Ulft 23-11-1934

⁵⁰⁶ De Graafschapsbode 10-12-1934

⁵⁰⁷ De Graafschapsbode 2-12-1927. Vaak gaat het om de Vincentiusvereniging, Herwonnen Levenskracht en het armbestuur van de parochie.

⁵⁰⁸ ALV Eigen Hulp Ulft 11-11-1921

⁵⁰⁹ Statutenboekje R.K. Coöperatieve Winkelvereniging Eigen Hulp Ulft 1920

⁵¹⁰ Ibid.

eigen bakkerij door deze gemaakt wordt. Na ampele bespreking werd dit voorstel met algemeene stemmen aangenomen en zal ingaande Maandag 2 Juni van alle soorten brood een extra bon worden uitgereikt.

Eigen Hulp in Ulft organiseert weinig specifieke activiteiten voor de leden om het coöperatiegevoel te versterken. Wel zijn er vanaf 1929 jaarlijkse bijeenkomsten voor vrouwen. *Met de diverse besprekingen, door het bestuur geleid, zullen een tractatie en bijzondere attracties plaats hebben. Een soortgelijke bijeenkomst is hier tot nog toe 'niet da gewesen'.*⁵¹¹ Deze bijeenkomsten kennen zowel een inhoudelijke als een culturele component. Zo treedt het eerste jaar een meisjeskoor op onder leiding van W. Boerakker, later de directeur van de coöperatie.⁵¹²

Het jaar daarop spreekt de heer Brouwer, voorzitter van den *Bond van R.K. Werkliedenverenigingen* over het wezen van de verbruikcoöperatie. Hij gaat in op bekende thema's die ook bij *Eigen Hulp* Ulft voor problemen zorgen: te veel kopen op de pof, te veel dividend uitkeren, zorgen voor voldoende reservevorming.⁵¹³

Bestuur en personeel

Het bestuur stelt de werknemers aan en ontslaat ze. De ontslagene heeft wel recht op beroep bij de ALV. Gehuwde werknemers zijn overigens verplicht lid van de coöperatie.⁵¹⁴ De rolverdeling tussen bedrijfsleiding en bestuur is formeel zo geregeld dat een commissie uit het bestuur verantwoordelijk is voor de inkoop. In de praktijk gaat dit geleidelijk over naar de bedrijfsleider. Een bezoldigde administrateur zorgt voor het bijhouden van de boeken en het opstellen van de jaarbalans.⁵¹⁵

Bij de reorganisatie van de coöperatie in 1918 treedt het hele bestuur af. Enkele bestuurders worden weer herkozen; er komt wel een nieuwe secretaris. In de zaak van de smokkelhistorie blijkt niemand van het bestuur, winkelchef of administrateur schuldig te zijn. Omdat er wel fouten zijn gemaakt, blijft er iets hangen van onderling wantrouwen.⁵¹⁶ Dit leidt er nog in 1925 toe dat de voorzitter het bijltje erbij neer wil gooien, *omdat hij niet is opgewassen tegen de lastertaal van verschillende leden omdat hij hierdoor zijn eigen persoon dus zeer beledigd acht*. De vergadering weet hem uiteindelijk over te halen om als voorzitter aan te blijven.⁵¹⁷

In Ulft is de zittingsduur van de bestuursleden gemiddeld duidelijk langer dan bij de Arnhemse coöperaties. De gemiddelde leeftijd ligt aanzienlijk lager. De gemiddelde zittingsduur van de bestuurders en commissarissen die tussen 1920 en 1964 actief zijn bedraagt 17 jaar. Deze combinatie van een lange zittingsduur en een permanente relatief lage gemiddelde leeftijd heeft te maken met de regel om voor nieuw aan te stellen bestuurders een leeftijdsgrens van 61 jaar te hanteren. Wel is herverkiezing van een 61-plusser mogelijk na de eerste ambtstermijn.⁵¹⁸

In 1932 viert *Eigen Hulp* nog uitbundig het 25-jarig jubileum van bedrijfsleider H. Bruens. *'s Morgens om 7 uur werd in de St. Petrus- en Paulusparochie een stille H. Mis van dankbaarheid opgedragen, terwijl hierna de jubilaris met zijn familie per auto werd afgehaald en gebracht naar de St. Antoniuskerk te Ulft 2, waar tot zijne intentie een plechtige H. Mis werd opgedragen. Door welwillendheid van*

⁵¹¹ De Graafschapbode 1-2-1929

⁵¹² De Graafschapbode 5-2-1929

⁵¹³ De Graafschapbode 25-2-1930

⁵¹⁴ Statutenboekje Eigen Hulp Ulft 1920 Huishoudelijk Reglement art.5 en art.12

⁵¹⁵ Ibid. art.9 en art.19

⁵¹⁶ ALV Eigen Hulp Ulft 13-6-1919

⁵¹⁷ ALV Eigen Hulp Ulft 30-11-1925

⁵¹⁸ In het concept Huishoudelijk Reglement 1950 wordt opnieuw de leeftijdsgrens geformuleerd. Art. 3. Bestuursleden en commissarissen kunnen na hun 61^{ste} niet meer gekozen of herkozen worden, tenzij het gaat om herverkiezing na de eerste zittingsperiode.

*den herder dezer parochie werd het personeel in de gelegenheid gesteld uit hun midden een koor te vormen, hetwelk op verdienstelijke wijze de meerstemmige mis van Haller ten gehoor bracht.*⁵¹⁹

Twee jaar later blijkt de coöperatie er zeer slecht voor te staan en wordt Bruens op 65-jarige leeftijd ontslagen vanwege de salariskosten. Er is geen pensioen voor hem opgebouwd. Een kleine coöperatie als die in Ulft heeft moeite om een arbeidsongeschiktheids- en pensioenregeling te treffen voor haar personeelsleden. Het bestuur gaat op zoek naar een oplossing. De zoon van Bruens, die al in de winkel werkzaam is, mag zijn positie overnemen, maar dan wel tegen een lager loon. Vader en zoon houden de eer aan zichzelf en beginnen een eigen winkel in de onmiddellijke nabijheid van de coöperatiewinkel. Deze laatste stap betekent dat het bestuur zich ontslagen acht van het zoeken naar een oplossing voor het ontbrekende pensioen.⁵²⁰ Door deze affaire groeit het besef dat er voor het personeel een verzekering moet worden afgesloten. In 1937 komt er een pensioenregeling, werknemers kunnen voortaan op zestigjarige leeftijd met pensioen gaan en hebben dan recht op vier gulden per week.⁵²¹

Anders dan bij veel andere verbruikscoöperaties is bij *Eigen Hulp* de centrale figuur niet een van de bestuurders die bedrijfsleider of administrateur wordt. Hier lijkt het omgekeerde het geval. Het is bedrijfsleider W.J. Boerakker, in dienst sinds 1919, die gaandeweg een centrale rol gaat spelen. Hij woont de bestuursvergaderingen bij en verzorgt het opstellen van de jaarstukken. Hij is degene die de statutenwijziging van 1950 bij de notaris regelt.⁵²² Ook de stukken van de Kamer van Koophandel worden door Boerakker getekend.⁵²³

Na 1935 begint de economie zich weer enigszins te herstellen. De aanpassing van de regels rond het dividend en de aansluiting bij de *HAKA* en accountantsdienst zorgen voor meer financiële stabiliteit. De *HAKA* is ook als groothandel van groot belang; de waarde van de daar ingekochte goederen bedraagt 70% van de totale omzet.⁵²⁴ Het aantal leden groeit weer en de reële bestedingen per lid stijgen na een lange periode van daling.

Nieuw is ook dat *Eigen Hulp* in 1934 en 1935 *HAKA*-crispakketten bestelt om uit te delen onder de werklozen en andere leden met weinig of geen inkomen.⁵²⁵ Tijdens de mobilisatie van 1939 stelt de coöperatie een klein pakketje samen voor gemobiliseerde zonen van leden.⁵²⁶

Tijdens de oorlogsjaren draait *Eigen Hulp* zo goed en kwaad als kan door. Tal van problemen doen zich voor: slechte verkrijgbaarheid van goederen, overgang van steenkool naar turf, nauwkeurig toezicht op het gebruik van de distributiebonnen, teruglopende omzetten, hogere sociale lasten.⁵²⁷ Ook worden personeelsleden in Duitsland tewerkgesteld, waardoor de eerste vrouwen in dienst van de coöperatie komen.

De communicatie met de afdeling accountancy van de *HAKA* verloopt in de loop van de oorlog steeds

⁵¹⁹ De Graafschapbode 9-9-1932 en vergelijkbaar in De Volkskrant 3-9-1932

⁵²⁰ ALV Eigen Hulp Ulft 7-12-1934 en De Graafschapbode 26-11-1934 en 10-12-1934

⁵²¹ De Graafschapbode 24-9-1937

⁵²² In de stukken voor de notaris 11-12-1946 wordt Boerakker aangegeven als: penningmeester, bedrijfsleider. Hij voert in 1950 de correspondentie met de *Centrale* over de nieuwe statuten en het Huishoudelijk Reglement van *Eigen Hulp*. Hij opteert duidelijk voor een dubbelfunctie: *Daar de bedrijfsleider tevens belast is met het financieel beheer, zou het voor de vlotte gang van zaken niet bevorderlijk zijn, daarnaast nog een penningmeester aan te stellen*. Verder vraagt hij om een model-instructie voor een bedrijfsleider.

⁵²³ Notulenboek Bestuursvergadering van Eigen Hulp Ulft 23-10-1944

⁵²⁴ In de bestuursvergadering Eigen Hulp Ulft -5-1940 wordt vastgesteld dat 91% van alle inkoop loopt via de *HAKA*.

⁵²⁵ ALV Eigen Hulp Ulft 23-11-1934

⁵²⁶ ALV Eigen Hulp Ulft 22-9-1939 en 9-12-1939

⁵²⁷ ALV Eigen Hulp Ulft en bestuursvergaderingen 1940-1945.

moeilijker. Het is een aantal jaren niet mogelijk om de boeken op tijd te laten controleren. Bedrijfsleider Boerakker neemt daarom de verslaglegging tijdelijk voor zijn rekening.⁵²⁸

De naoorlogse jaren

De periode 1945-1950 is voor *Eigen Hulp* een periode van herstel. De reële omzet per lid stijgt snel tot het jaar 1950, maar haalt niet meer de hoogte van de jaren vlak voor de Tweede Wereldoorlog. Vanaf het midden van de jaren vijftig daalt dit cijfer langzaam. Ook het aantal leden groeit vanaf 1951 niet langer en stabiliseert zich tussen de 460 en 480. Ulft groeit in die tijd, waardoor het aantal leden als percentage van de totale bevolking geleidelijk daalt. *Eigen Hulp* is uiteindelijk de laatste coöperatie in de regio die haar zelfstandigheid prijsgeeft en toetreedt tot *CO-OP Gelderland*.

De bedrijfsleider is in deze jaren de belangrijkste functionaris in de coöperatie. Zijn positie staat wel onder druk wanneer in 1948 voorzitter J. A. Weijkamp na negenentwintig jaar bestuurslid en commissaris te zijn geweest, wordt opgevolgd door de J.T. Teitink. De nieuwe voorzitter wil de betrokkenheid van het bestuur bij de dagelijkse gang van zaken in de winkel vergroten. Zo stelt hij voor om minimaal een keer per maand te gaan vergaderen en om elk bestuurslid/commissaris te plaatsen in een specifieke commissie voor een van de winkels en de bakkerij. De overige bestuursleden en de werknemers zijn weinig ingenomen met deze veranderingen. Dit leidt tot een bestuurscrisis.⁵²⁹

Een half jaar later – een opmerkelijk laat vervolg in deze situatie – weigert de voorzitter de notulen van de eerdere vergadering te ondertekenen. Hij is van mening dat besloten was dat het hele bestuur zou aftreden. De overige bestuursleden weigeren dit en Teitink verlaat onmiddellijk de vergadering. Nog in dezelfde bestuursvergadering wordt M. Molenaar tot nieuwe voorzitter gekozen.⁵³⁰

De leden van *Eigen Hulp* blijven zuinig bij het afscheid van bestuursleden. De coöperatie organiseert wel feestelijkheden rond een jubileum van de bedrijfsleider, maar bestuursleden moeten het bij hun afscheid doen met mooie woorden. Zo krijgt Molenaar in 1957 geen cadeau: *bestuurslid van de Coöp. Winkel is een principiële zaak en spreker [de voorzitter] is van mening dat de heer Molenaar dit ook niet verwachtte*.⁵³¹

De in 1950 herziene statuten volgen voor een belangrijk deel het format dat door de landelijke Centrale is aangereikt.⁵³² Opvallend is dat *Eigen Hulp* haar RK-karakter nadrukkelijk wil blijven behouden. Een voorstel van de Centrale om de naam te wijzigen in een uitsluitend geografische aanduiding haalt het niet, ondanks dat veel andere katholieke coöperaties dat wel doen.⁵³³ De constructie uit 1930 dat ook anderen dan katholieken dividend kunnen krijgen, hoewel ze formeel geen lid zijn, wordt vervangen door *de coöperatie kan haar werkkring ook tot derden uitstrekken*.

⁵²⁸ Bestuursvergadering Eigen Hulp Ulft 23-10-1944

⁵²⁹ Bestuursvergadering Eigen Hulp Ulft 2-9-1948

⁵³⁰ Bestuursvergadering Eigen Hulp Ulft 29-4-1949

⁵³¹ Bestuursvergadering Eigen Hulp Ulft 10-4-1957

⁵³² Statuten EH Ulft 3. 1950

Art. 2 1. De vereniging heeft ten doel de belangen van haar leden als verbruikers te behartigen en mee te werken aan de ontwikkeling van de verbruikcoöperatie in het algemeen.

2. Als neven doel kan zij andere maatschappelijke en geestelijke belangen der leden behartigen.

Art. 3 1. De vereniging tracht haar doel te bereiken onder meer door:

a. aankoop en/of productie en verkoop van levensmiddelen en andere verbruiksartikelen;
b. deelneming aan één of meer centrale organisaties, welke volgens haar statuten de bereiking van het doel van verbruikcoöperaties bevorderen.

⁵³³ Het briefpapier en het convocatiepapier van 1963 vermelden als naam: *Coöperatieve Winkelvereniging "Eigen Hulp" – Ulft*, zonder nadere aanduiding.

De verwijzing naar dividend is in deze periode niet relevant meer, omdat er alleen sprake is van een vaste korting van 5% over de aankopen in de winkels. Vanaf 1956 wordt dit 4%. In jaren dat er wat meer winst wordt gemaakt, klinkt in de ALV onmiddellijk de roep om een hogere dividenduitkering. Onder verwijzing naar noodzakelijke reserveringen om te kunnen investeren, legt het bestuur dit ter zijde.⁵³⁴ Ook de statuten geven meer ruimte voor de reservevorming.⁵³⁵

De kwetsbaarheid van de coöperatie blijft een punt van zorg. Er was altijd al een beperking van de hoeveelheid leden die binnen een bepaalde tijd kon opzeggen: maximaal 5% per kwartaal. Dit wordt fors teruggebracht naar 4% per jaar.⁵³⁶ Daarnaast wordt het wel mogelijk leden te royeren die te weinig afnemen. Vóór 1950 bestond de sanctie vooral uit het niet toekennen van dividend bij een te geringe jaarlijkse afname bij de winkel.⁵³⁷

De opkomst op de ledenvergaderingen is beduidend kleiner dan voor de Tweede Wereldoorlog en zakt steeds verder weg. In de periode 1929-1940 ligt dit percentage gemiddeld op 50%, na de oorlog zakt dit weg van 12% naar 3% in 1956. Het vertonen van een mix van propagandafilms van de HAKA en andere films zorgde vóór 1940 nog voor een grote opkomst, na de oorlog werkt dit blijkbaar minder.

In 1951 is dit volgens de voorzitter te wijten aan de tijdgeest, *deze vergadermoeheid valt bij de meeste verenigingen waar te nemen*.⁵³⁸ Wanneer de opkomst op de ALV nog verder daalt, oppert een lid om een gulden presentiegeld te geven aan de leden die de ALV wel bijwonen. Dit wordt vanaf 1956 de praktijk.⁵³⁹ Het resultaat is zichtbaar in de cijfers, maar leidt niet tot volle zalen. Het opkomstpercentage komt rond de 10% te liggen. Wel stimuleert dit de komst van vrouwen naar de ALV. Tot 1957 wordt nergens genoemd dat er vrouwen op de ALV aanwezig zijn. Er zijn voor hen geregeld aparte vrouwenmiddagen. Nu kunnen vrouwen de ALV bezoeken als de man verhinderd is en daarmee toch het presentiegeld ontvangen.⁵⁴⁰

Kadertekst. De vrouw als lid van de coöperatie.

In de statuten van 1950 staat de traditionele positie van de vrouw als volgt verwoord.

Art 5. (...) ieder als lid [kan] worden toegelaten (...) almede de gehuwde vrouw, die wettelijk geacht wordt de bewilliging van haar man tot toetreding als lid te hebben verkregen.

In 1957 stopt de verkoop van manufacturen bij de leden aan huis en daardoor neemt de omzet van deze afdeling verder af. Het grootste probleem is het ruimtegebrek in de winkels. Voor het grote assortiment is eigenlijk meer ruimte nodig.

De coöperatieve wereld

In de jaren dertig betreft *Eigen Hulp* voor meer dan 90% van haar inkopen bij de HAKA. Na de oorlog loopt dit cijfer langzaam terug, als percentage van de omzet is er zelfs sprake van een halvering. Het bestuur oriënteert zich ook bij grossiers in de directe omgeving.⁵⁴¹

⁵³⁴ ALV Eigen Hulp Ulft 17-5-1960

⁵³⁵ De Statuten EH Ulft 1930 2. art. 31 bepalen dat jaarlijks een gedeelte der zuivere winst in het reservekapitaal wordt gestort, echter nooit meer dan 20%. Statuten EH Ulft 3. 1950 art. 40 veranderen dat naar tenminste 25%. Dat deel van de winst is dus niet beschikbaar voor uitkeringen aan de leden.

⁵³⁶ Huishoudelijk Reglement 1930 art. 23 en Statuten EH Ulft 3. 1950 art. 9. In het concept H.R.1950 staat een bedrag van f 50 genoemd.

⁵³⁷ Statuten EH Ulft 3. 1950 art. 10. In 1905 bedraagt dit minimum f 75, 1918 f 100, 1924 f 150 of f 200

⁵³⁸ ALV Eigen Hulp Ulft 30-3-1951

⁵³⁹ ALV Eigen Hulp Ulft 25-5-1954

⁵⁴⁰ ALV Eigen Hulp Ulft 10-4-1957

⁵⁴¹ Bestuursvergadering Eigen Hulp Ulft 2-5-1960

Eind jaren vijftig buigt Eigen Hulp zich over de vraag of volledig opgaan in de regionale coöperatie Gelderland gewenst is. In 1958 en 1959 wijzen bestuur en leden dit plan nog af. Het bestuur voert als argument de hogere kosten aan als gevolg van bijvoorbeeld de aanstelling van drie dure functionarissen in deze nieuwe organisatie.⁵⁴² De leden in de ALV benadrukken het belang van behoud van vrijheid: *we verliezen onze vrijheid en alles wat wij in 60 jaar hebben opgebouwd*.⁵⁴³ Omdat *Eigen Hulp* niet mee wil in de regionale coöperatie, wordt het lidmaatschap van de Centrale per eind 1962 opgezegd. De coöperatie ziet nog steeds meer nadelen dan voordelen van een eventuele fusie.

Binnen een jaar gaat het roer alsnog helemaal om. De heer Attema van *CO-OP Nederland* krijgt de kans om op de ALV van 17 april 1963 een voordracht te houden over de bedoelingen van het landelijke structuurplan. Hij probeert de leden over te halen door de toezegging dat de 4% vaste korting voorlopig kan blijven en het personeel niet de dupe wordt.⁵⁴⁴ Hij schetst *de tijd, dat de coöperaties door en voor de arbeiders werden opgericht, maar dat er van het vuur en het idealisme van toen weinig meer te bespeuren valt in onze tegenwoordige tijd*. Nu is volgens hem samenwerking, deskundige leiding, specialisatie en mechanisatie nodig.⁵⁴⁵

Het bestuur van *Eigen Hulp* stelt in navolging hiervan dat de bakens verzet moeten worden om de coöperatie in Ulft te laten voortbestaan. Een aantal leden blijft van mening dat alles wat is opgebouwd nu wordt weggegeven. In de uiteindelijke stemming zijn eenentwintig leden voor en twintig tegen de fusie. Hiermee is de benodigde 4/5 van het aantal aanwezige leden niet gehaald en het voorstel tot fusie verworpen.⁵⁴⁶

Twee maanden later volgt een ALV – opnieuw in aanwezigheid van Attema – waarop allerlei facetten van een mogelijke fusie besproken worden, met name de kwestie van de eigendommen van de coöperatie. De stemming is weer twee weken later. De voorzitter beaamt dat er geen toekomst is voor een kleine zelfstandige coöperatie als *Eigen Hulp*. Hij krijgt nu alle 39 aanwezige leden mee. Alles bij elkaar een verrassend snelle wending van posities.⁵⁴⁷

Op 1 januari 1964 gaat *Eigen Hulp* op in *CO-OP Gelderland*. De voorzitter van het bestuur, H.J. te Boekhorst, wordt tot 1965 commissaris van *CO-OP Gelderland*. Twee andere bestuursleden worden toegevoegd aan de Ledenraad. Er volgt nog overleg tussen het oud-bestuur van *Eigen Hulp* en *CO-OP Gelderland* over het pensioen van bedrijfsleider Boerakker.⁵⁴⁸ Op de laatste ledenvergadering van *Eigen Hulp* wordt er afscheid genomen van Boerakker, die na 43 dienstjaren in de coöperatie met pensioen gaat. Van Schie en Roetert, resp. voorzitter en directeur van *CO-OP Gelderland* zijn op deze ledenvergadering aanwezig. De laatste maakt duidelijk dat een nieuwe winkel in Ulft (centrum) er waarschijnlijk niet gaat komen.⁵⁴⁹ Zes jaar later – in 1970 – verdwijnt de winkel uit Ulft Noord aan de Dr. Ariënsstraat, eind juni 1974 sluit de winkel aan de Sassenstraat. Na 73 jaar eindigt hiermee het verhaal van de verbruikerscoöperatie te Ulft.⁵⁵⁰

⁵⁴² Bestuursvergadering Eigen Hulp Ulft 17-6-1958

⁵⁴³ Bestuursvergadering Eigen Hulp Ulft 5-5-1959

⁵⁴⁴ Bestuursvergadering Eigen Hulp Ulft 17-4-1963

⁵⁴⁵ ALV Eigen Hulp Ulft 17-4-1963

⁵⁴⁶ ALV Eigen Hulp Ulft 12-9-1963

⁵⁴⁷ ALV Eigen Hulp Ulft 14-11-1963 en 28-11-1963 en brief van de heer Attema (structuurzaken CO-OP Nederland) aan J. Schut, secretaris CO-OP Gelderland 29-11-1963.

⁵⁴⁸ Ibid.

⁵⁴⁹ ALV Eigen Hulp Ulft 17-6-1964

⁵⁵⁰ Jaarverslagen CO-OP Gelderland 1970 en 1974

Afsluitende opmerkingen



Eigen Hulp is een verbruikscoöperatie die werkzaam is in het dorp Ulft. Een aanzienlijk deel van de dorpsbewoners is lid van de coöperatie. Het gros van de **leden** is katholiek en werkt in de metaalnijverheid. Dit betekent een grote mate van sociale homogeniteit, dat terug te zien is in de beroepen van de bestuursleden.

Deze verbruikscoöperatie is een goed voorbeeld van een organisatie waarin de onderdelen uit het SICADE-model maar ternauwernood in evenwicht zijn. **Organisatie en bestuur** – oftewel de regels die zijn vastgelegd in de statuten – zijn vooral gericht op het **nut** van de coöperatie voor de leden. Lange tijd worden er enorme bedragen aan dividend uitgekeerd. Dit gaat ten koste van een gezonde opbouw van het **collectief van middelen**. Investerings zoals in een kolenloods en tweede winkel worden vertraagd en vernieuwingen zoals huis-aan-huisbezorging van brood komen pas na veel gesputter tot stand.

De visie op het **collectief van middelen** is opmerkelijk. De leden beschouwen tot 1919 de coöperatie als eigendom, waarin nieuwkomers zich moeten inkopen. Deze steeds hogere drempel is niet houdbaar en wordt vervangen door een gelijkblijvend inleggeld. Op dat moment wordt er een nieuwe drempel opgeworpen: alle volwaardige leden moeten katholiek zijn. Hoewel *Eigen Hulp* als een algemene verbruikscoöperatie is begonnen, gaat de katholieke signatuur in de loop van de jaren een belangrijker onderdeel van het **collectief van middelen** uitmaken. Dit gaat zelfs zo ver dat de organisatie haar regels dusdanig verandert dat die ten koste gaan van de **sociale gelijkwaardigheid**. Vanaf 1919 zijn niet-katholieken in feite tweederangs leden: zij genieten wel de voordelen van het lidmaatschap in de winkel, maar mogen niet meer over de koers van de coöperatie meebeslissen. Na herziening van de statuten herrijst *Eigen Hulp* als een katholieke coöperatie die aansluiting zoekt bij de katholieke koepel.

Wanneer de externe omstandigheden veranderen, zoals tijdens de economische crisis van de jaren dertig, blijkt pas goed hoe weinig veerkrachtig de verbruikscoöperatie is. Het zijn buitenstaanders als de accountant van *HAKA* die de behoudzucht weten door te prikken. Zelfs dan blijft de vrees van de leden bestaan dat ze te weinig profiteren en hun eigenheid verliezen. Dit sentiment speelt door tot het einde van de 73-jarige geschiedenis van *Eigen Hulp*. Het dorpse karakter van de verbruikscoöperatie te Ulft verliest in de jaren vijftig haar bestaansgrond.

De vereniging zal als een zakelijk bedrijf gerund moeten worden om te overleven. Opgaan in het grotere regionaal verband *CO-OP Gelderland* is onvermijdelijk.

Hoofdstuk 9 Eendracht Maakt Macht Assendelft 1873-1951. Van ziekenkas naar consumentencoöperatie

Inleiding

Het dorp Assendelft ligt in het westelijk deel van de Zaanstreek. Het aantal inwoners groeit van 3300 in 1880 naar 8160 in 1971. In de 19^e eeuw bestaat de beroepsbevolking vooral uit (vee)boeren met hun knechten. In 1909 is dat nog circa 40% van de mannelijke beroepsbevolking.⁵⁵¹ Daarnaast telt dit middelgrote dorp een aanzienlijke groep veelal arme thuiswerkers, zowel wevers die voor de zeildoekindustrie in Krommenie werken als sigarenmakers.⁵⁵² In de 19^e eeuw is het aantal katholieken en protestanten ongeveer gelijk; in de loop van de twintigste eeuw neemt het aandeel protestanten flink af en onkerkelijken toe.⁵⁵³ In het noorden van de gemeente wonen steeds relatief veel katholieken.⁵⁵⁴ Nergens in de Zaanstreek zijn de katholieken sterker vertegenwoordigd.

Tabel 14. Aantal inwoners van Assendelft⁵⁵⁵

Jaar	Aantal inwoners
1879	3.286
1889	3.411
1909	3.536
1920	4.117
1947	6.044
1971	8.160

Eendracht Maakt Macht – EMM – is in 1873 opgericht als ziekenkas. Het initiatief komt van een aantal gegoede burgers die de vaak slechte omstandigheden van de arbeiders willen verbeteren. *EMM* beschikt bijna vanaf het begin over een winkel en voldoet aan alle kenmerken van een verbruikscoöperatie al wordt deze status pas in 1931 officieel in de statuten vastgelegd.

In de eerste tien jaar na de oprichting stijgt het aantal leden tot ongeveer driehonderd, om vervolgens langzaam door te groeien naar vierhonderd. Rond 1920 is vermoedelijk ongeveer de helft van het aantal gezinshoofden te Assendelft lid van de vereniging.⁵⁵⁶ Begin jaren dertig volgt een scherpe stijging, maar na de splitsing van ziekenkas en verbruikscoöperatie valt het aantal leden weer terug naar vierhonderd. De Tweede Wereldoorlog brengt een hernieuwde groei, maar daarna daalt het aantal leden tot aan de vorming van de streekcoöperatie in 1951. De cijfers van de omzet zijn fragmentarisch en niet over de hele periode goed vergelijkbaar door de in de tijd wisselende activiteiten voor de leden: ziekenkas, winkel, tuinderij, enzovoort.

In het eerste deel van dit hoofdstuk draait het om de verschillende activiteiten van vereniging *EMM* van 1873 tot 1932, waarvan de winkel er een is. Wat zal blijken is dat de uitdagingen en dilemma's

⁵⁵¹ Beroepstelling CBS 1909 371 veehouders en 106 arbeiders in zeildoekindustrie.

⁵⁵² <https://www.zaanwiki.nl/encyclopedie/doku.php?id=cooperatie>

Deze Wikipagina is geschreven door Gosse Oosterbaan. Over de loopbaan van Oosterbaan (1911-1989) in de coöperatie de Eenheid Zaandam en in de politiek (uiteindelijk burgemeester van Krommenie):

<https://www.ensie.nl/encyclopedie-van-de-zaanstreek/oosterbaan-gosse>

⁵⁵³ CBS volkstellingen

⁵⁵⁴ ALV EMM Assendelft 15-12-1928

⁵⁵⁵ CBS volkstellingen

⁵⁵⁶ Volgens de volkstelling van 1920 telt Assendelft ongeveer 800 echtparen. *EMM* heeft dan circa 400 leden, alleen mannen. De dekkingsgraad van *EMM* is daarmee hoog te noemen, ook al zullen er ook ongetrouwde leden zijn.

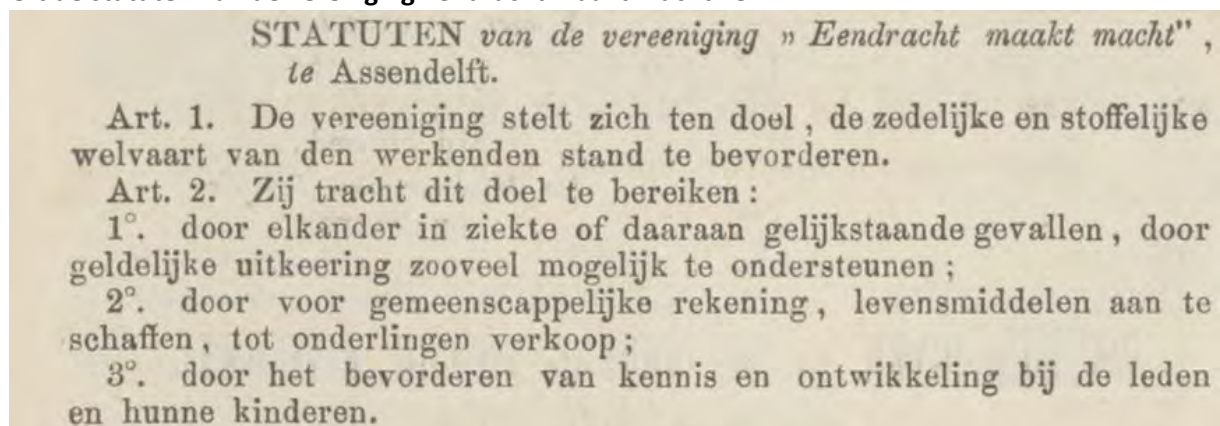
rond bestuur, leden en middelen van deze veelzijdige coöperatie identiek zijn aan die van een verbruikcoöperatie. Het tweede deel van dit hoofdstuk start met de formele vorming van de verbruikcoöperatie EMM in 1932 en eindigt met de fusie in 1951. Daarin krijgt de relatie met de coöperatieve omgeving extra aandacht.

Vereniging EMM tot 1932

Het ziekenfonds

Op 18 maart 1873 komen enige heren in 't Huis Assumburg bijeen om een verzoek van een aantal arbeiders te bespreken gericht op verbetering van hun levensomstandigheden. Diezelfde avond wordt een vereniging opgericht met drieëndertig leden en twaalf donateurs. Het gaat over een driedig doel: een onderlinge ziekenkas, een winkel voor levensmiddelen en educatie, ook van kinderen. Binnen een week telt vereniging *Eendracht Maakt Macht* 80 leden en 20 begunstigers.⁵⁵⁷ Een maand later wordt de eerste contributie opgehaald bij 146 leden en 129 begunstigers. Een vlotte start!

Uit de statuten van de vereniging Eendracht maakt macht 1874.



Voorwaarde om lid te worden is een bewijs van goede gezondheid en de verplichting om elke week 10 cent in de kas te storten.⁵⁵⁸ Het betreft hier uitsluitend *manspersonen*. Vanuit de kas zal er bij ziekte een uitkering plaatsvinden. Noodzaak van een dergelijk fonds geldt met name voor de wevers: *er wordt teveel van de krachten der menschen gevorderd, ze zijn spoedig uitgeput en worden ze ziek ze missen geheel de veerkracht benoodigd voor spoedig herstel.*⁵⁵⁹

In het eerste jaar keert EMM honderd ziekendagen uit. De ziekenkas – in de stukken ziekenfonds genoemd – vormt duidelijk de basis van de vereniging. Daarnaast verkoopt ze drie producten, namelijk rijst, petroleum en turf.

Secretaris S. Bon eindigt zijn eerste verslag: *laat ons voortgaan op de ingeslagen weg op dat de vereeniging worden en blijven Een blinkende ster op 't soms zeer donkere pad van den arbeider.*⁵⁶⁰

Bon is arts in Assendelft en als secretaris 34 jaar lang een van de drijvende krachten van de vereniging.

Het ziekenfonds biedt de leden de mogelijkheid een uitkering te krijgen bij inkomensverlies door ziekte. Zoals bij elke verzekering moet er een balans zijn tussen inkomsten en uitgaven. De hoogte

⁵⁵⁷ Bij het schrijven van zijn bijdrage voor de Zaanwiki over de coöperaties rondom Zaandam, heeft Gosse Oosterbaan veel gegevens samengebracht in een niet uitgegeven losse bundel die berust bij het IISG. De beschrijving van Assendelft omvat een tiental getypte vellen met daarin opgenomen kopieën van foto's.

⁵⁵⁸ Statuten EMM Assendelft 3. 1889 artikel 3

⁵⁵⁹ ALV EMM Assendelft 27-6-1891

⁵⁶⁰ Feestrede van de secretaris bij het 50-jarig bestaan van EMM in 1923.

van de uitkeringen per dag, de premie per week en het maximale aantal uitkeringsdagen variëren met de omstandigheden. Soms zijn structurele veranderingen nodig zoals bij het vergrijzen van het ledenbestand, soms incidentele aanpassingen zoals bij een grote griepgolf.

Aanvankelijk liggen de leeftijdsgrenzen voor toelating op minimaal 16 en maximaal 60 jaar. Na de invoering kan de leeftijdsgrens bij toelating in een aantal stappen naar een leeftijd van maximaal 25 jaar verschuiven.⁵⁶¹ Iedere inwoner van Assendelft heeft immers al de kans gehad toe te treden.

Aspirant-leden die in Assendelft komen wonen, kunnen na een keuring door een arts worden toegelaten. De premie voor het ziekenfonds bedraagt jarenlang 10 cent per week. Een bode int dit bedrag wekelijks bij de leden thuis.⁵⁶²

De sociale controle binnen EMM is groot. Misbruik van het ziekenfonds leidt immers tot hogere contributie of lagere uitkeringen. In de loop der jaren buigt het bestuur zich regelmatig over mogelijke situaties van misbruik. Ze beperkt de negatieve effecten van sociale controle wel enigszins door de leden die een uitkering krijgen niet met naam en toenaam in de ALV te noemen.⁵⁶³

Kadertekst. Sociale controle in 1877.

*De voorzitter zegt eerder geïnformeerd te zijn dat het lid Jacob H. Heijne onder geneeskundige behandeling zijnde en ook onder 't genot van ziekengeld, zich zonder voorkennis van den Geneesheer bij zeer ongunstig weder bij nacht langs den weg bevond, als zodanig handelde in strijd met artikel 12 der wet en de vereeniging in de waagschaal stellende voor verdere onkosten. Met algemeene stemmen wordt besloten hem uit te nodigen in de eerstvolgende bestuursvergadering te verschijnen ten einde zich te verantwoorden.*⁵⁶⁴ In een volgende vergadering is hij aanwezig. Hij stelt inkopen in Krommenie gedaan te hebben en weer vroeg naar huis gegaan te zijn. Het bestuur geeft aan dat hij de Herberg heeft bezocht, weliswaar niet beschonken was, maar wel eerder bekend was vanwege alcoholmisbruik. Dit gesprek is een laatste waarschuwing.⁵⁶⁵

Dat leden zelf waakzaam zijn blijkt bijvoorbeeld in april 1900 als een paar leden op de bestuursvergadering verklaren dat een van de dorpsbewoners zes dagen ziekengeld heeft ontvangen, terwijl hij wel in negen dagen een rol doek geweven heeft. Het bestuur neemt dit misbruik van vertrouwen hoog op, maar merkt erbij op dat het niet past bij het beeld dat er van dit lid is. Het betreffende lid wordt uitgenodigd voor de volgende vergadering. Hij belooft dan beterschap en betaalt de uitkering terug.⁵⁶⁶ Het bestuur doet misbruik doorgaans met een vergelijkbare, beperkte sanctie af, maar soms – met name bij herhaaldelijk drankmisbruik – besluit ze over te gaan tot definitieve schorsing. Een ex-bestuurslid, die twee dagen onterecht uitkering had genoten – uitkering van een gulden en twintig cent –, wordt in een bestuursvergadering met zeven tegen vijf stemmen geroyeerd als lid.⁵⁶⁷

De kwestie van solidariteit in de vereniging speelt kort na 1880 nadrukkelijk bij de opzet van een Uitkeringsfonds. Doel is een mogelijkheid te hebben om leden die te oud zijn voor het ziekenfonds toch te kunnen ondersteunen als dat nodig is. Het bestuur stelt voor een kwart van de winst in de

⁵⁶¹ ALV EMM Assendelft 30-1-1882 Bij diezelfde aanpassingen wordt het ook mogelijk gemaakt om de premie tijdelijk te verhogen. Bestuursvergadering EMM Assendelft 8-8-1903 en ALV EMM Assendelft 28-11-1903

⁵⁶² Bestuursvergadering EMM Assendelft 28-11-1903

⁵⁶³ ALV EMM Assendelft 26-11-1888

⁵⁶⁴ Bestuursvergadering EMM Assendelft 12-12-1877

⁵⁶⁵ Het drankmisbruik is ook in Assendelft een serieus probleem. Tijdens de ALV van april 1880 houdt burgemeester De Boer een voordracht met als titel *Drank is de volksvijand van de werkmán*. In de bestuursvergadering van 14-12-1885 wordt besloten vijf leden, waaronder een bestuurslid van het eerste uur, te royeren wegens drankmisbruik.

⁵⁶⁶ Bestuursvergadering EMM Assendelft 14-4-1900 en ALV EMM Assendelft 3-12-1900

⁵⁶⁷ Bestuursvergadering EMM Assendelft 15-2-1902

winkel in winkelbonnen uit te keren aan de leden ouder dan 65 jaar.⁵⁶⁸ De hoogte van die uitkering wil het laten afhangen van het aantal jaren dat men lid is.⁵⁶⁹ Volgens het uiteindelijke reglement wordt dit Uitkeringsfonds gevoed vanuit de baten van begunstigers, de baten van het ziekenfonds en, wanneer het bestuur daartoe een voorstel doet, vanuit de winst van de winkel. Een jaar later, in 1884, is het economisch klimaat dermate verslechterd, dat een van de leden erop aandringt alle leden een tegemoetkoming te geven vanuit het Uitkeringsfonds. Het bestuur gaat hier niet in mee.⁵⁷⁰ Het bestuur beoordeelt ieder jaar opnieuw of er ruimte is voor deze uitkering. In 1886 bijvoorbeeld zijn de kosten voor het ziekenfonds dermate hoog, dat het niet tot een uitkering komt.⁵⁷¹ De kwestie is in hoeverre hiermee de solidariteit van jongeren tegenover de ouderen op de proef gesteld wordt. De discussie hierover komt geregeld terug in de jaren tachtig.⁵⁷²

Kadertekst. Een lid over oudelui. Bestuursvergadering 8-12-1886.

Lid J.L. van der Laan legt uit waarom hij zich tegen de uitkering aan de oudelui verklaarde. *Het is omdat hij zeker weet dat er vele jongelieden zijn die geen lid der vereniging willen worden, omdat die uitkering geschiedt en zij voor zich niet voor de oude mensen willen contribueren. Wenscht daarom het bestuur in bedenking te geven een andere bestemming aan dat overschot te beschikken bij voorbeeld eene uitreiking van versterkende middelen aan de zieke leden. Secretaris Bon doet uitkomen hoe juist daardoor een ontevredene stemming onder de leden zou worden opgewekt daar er dan kans was dat jaloersheid en afgunst de oorzaak zou zijn van het bedanken van vele leden.*

Vanaf 1905 is het ziekenfonds van EMM in de bestaande vorm steeds lastiger te handhaven. Dat heeft enerzijds te maken met de vergrijzing van de leden en anderzijds met het begin van de sociale wetgeving zoals de invoering van de Ongevallenwet in 1901. Moet het ziekenfonds wel uitkeringen doen aan de *meerdendeels natuurlijk oude mensen en sukkelaars* die niet meer kunnen werken en vaak een langdurig beroep op de kas doen, is een van de vragen op de ALV in 1907. Is het niet juist belangrijk om werkenden, die tijdelijk een uitkering nodig hebben, een hogere uitkering per dag te geven, omdat ze een gezin moeten onderhouden? De voorzitter snapt de vraag, maar hoe zou je een grens moeten trekken?⁵⁷³

Jarenlang houden de winst van de bakkerij en de winkel het ziekenfonds overeind, maar in 1931 volgt een scheiding van ziekenfonds enerzijds en bakkerij en winkel anderzijds.⁵⁷⁴ Eén van de redenen is de invoering van de Ziektewet een jaar eerder. Het ziekenfonds krijgt de functie van aanvullende verzekering.

Structuur van de vereniging

Het standsverschil speelt bij de start en tijdens de ontwikkeling van vereniging EMM een

⁵⁶⁸ Bestuursvergadering EMM Assendelft 14-2-1883 Alle leden kunnen bonnen kopen om daarmee in de moeilijke tijden (wintermaanden) aankopen te doen in de winkel. Dit wordt gestimuleerd door “20% rente” te geven op de waarde van de bonnen, maar dit blijkt in de ALV 5% te zijn, mogelijk door een verwarring van 1/5 en 5%. Voordeel voor de winkel is dat de omzet in de wintermaanden minder terugvalt.

⁵⁶⁹ Notulen Bestuursvergadering EMM 12-9-1883

⁵⁷⁰ ALV EMM Assendelft 24-11-1884

⁵⁷¹ ALV EMM Assendelft 29-11-1886

⁵⁷² ALV EMM Assendelft 30-11-1889. Verdediging van het bestuur: *het in het belang der vereeniging is met de gewoonte te blijven doorgaan als de zorgen der vereenigingen groot worden is het meestal dat de vereenigingen in innerlijke kracht verliezen, voor de eenheid van onze vereeniging, voor de samenwerking, zou het jammer zijn dat het voorstel werd afgestemd.*

⁵⁷³ ALV EMM Assendelft 23-11-1907

⁵⁷⁴ ALV EMM Assendelft 20-11-1931

opmerkelijke rol. Binnen de vereniging bestaan leden en begunstigers naast elkaar. Beiden kunnen zowel bestuursleden kiezen als deel uit maken van het bestuur.

Kadertekst. Slotwoord van de voorzitter na de toneelvoorstelling, 30-1-1879

De voorzitter dankt (...) het publiek voor hunne aanwezigheid, dankt hun voor de betamelijke houding die ze heeft in acht genomen, waardoor ze getoond hebben waardig te zijn, dat zulke mannen een tijd en talenten besteden om hunne medeburgers nuttig en aangenaam te zijn en eindigt met de betuiging dat de toekomst van Eendracht en ook van geheel Assendelft groot moeten worden, wanneer en 't volk en meer bevoordeelden op den ingeslagen weg zo voortgaan elkander in leed en vermaak de hand te reiken.

Het bestuur is omvangrijk. Minimaal negen leden zijn belast met het dagelijks bestuur en daarnaast minimaal drie leden die toezicht houden op de handelingen van de eerstgenoemde groep.⁵⁷⁵ Aanvankelijk betalen begunstigers een minimumbijdrage om stemrecht te krijgen. In 1877 en 1879 is aan de orde of dit bedrag omlaag kan om hiermee de groep verkiesbare bestuursleden te vergroten. De minimale bijdrage gaat uiteindelijk omlaag van tweeëneenhalf naar één gulden per jaar.⁵⁷⁶ Ook de verkiezing van Klaas de Boer Czn – Corneliszoon – in 1878 als bestuurslid van *EMM* – hij zal vanaf 1882 37 jaar voorzitter zijn – is een duidelijk voorbeeld van betrokkenheid van de gegoede burgerij bij deze arbeidersvereniging. De Boer wordt een jaar later benoemd als burgemeester van Assendelft en is als liberaal politicus actief in de landelijke politiek.⁵⁷⁷

Tien jaar na de oprichting ontstaan er grote spanningen in de vereniging, niet alleen over de bouw van een nieuw winkelhuis, maar ook over de relatie tussen leden en begunstigers. De discussie hierover loopt zo hoog op dat bestuursleden dreigen op te stappen wanneer de begunstigers zullen worden toegelaten als klanten van de winkel. Als compromis brengt het bestuur het voorstel in om naast deze toegang voor de begunstigers tot de winkel de positie van de arbeiders verder te versterken door hen minimaal acht van de veertien bestuurszetels toe te kennen.⁵⁷⁸

Dit voorstel haalt het niet. Het idee om de begunstigers wel in de winkel te laten kopen is voor de voorstanders vooral pragmatisch. Immers, als er meer klanten komen zal de winst stijgen en is er meer reserve aanwezig ter ondersteuning van bijvoorbeeld de oudere leden. De principiële vraag is eigenlijk of het een echte arbeidersvereniging moet worden. Een lid stelt zelfs voor voortaan te spreken van de Arbeidersvereniging *EMM*. Bij de stemming over wijziging van het huishoudelijk reglement besluit de algemene vergadering met een klein verschil – 84 tegen 80 – dat de vereniging geen apart onderdeel begunstigers meer kent.⁵⁷⁹

Kennelijk zorgt dit voor veel onrust, want een week later wil het bestuur een door 112 personen ondertekend verzoek in om opnieuw een ALV bijeen te roepen over de wijziging van statuten en reglement. Na heftige discussies besluit de ALV uiteindelijk dat begunstigers het recht krijgen om in de winkel te kopen – 89 tegen 68 – onder voorwaarde dat ze een jaarlijkse contributie van vijf gulden betalen.⁵⁸⁰

Deze commotie leidt wel tot een bestuurscrisis waarbij de voorzitter en vijf bestuursleden direct

⁵⁷⁵ Statuten *EMM* Assendelft 1. 1874 artikel 4

⁵⁷⁶ Bestuursvergadering *EMM* Assendelft 12-12-1877 en ALV *EMM* Assendelft 30-1-1879 en 20-2-1879

⁵⁷⁷ Klaas de Boer Czn (1852 -1936) is jarenlang als liberaal actief geweest in de politiek: lid van de Tweede Kamer voor de Radicale Bond (1894-1901) en later de Liberale Unie (1901-1909), lid van de Eerste Kamer (1910-1922). De Boer is van oorsprong landbouwer en daarnaast burgemeester van Assendelft (1879-1918). Zijn zoon volgt hem in 1918 op als burgemeester.

⁵⁷⁸ Bestuursvergadering *EMM* Assendelft 21-1-1882

⁵⁷⁹ ALV *EMM* Assendelft 30-1-1882

⁵⁸⁰ De Statuten van 1897 noemen de begunstigers niet meer als aparte groep.

aftreden en twee bestuursleden de vertrouwensvraag aan de leden stellen. Ook burgemeester De Boer had het plan om op te stappen, maar oordeelt het *in deze verwarde toestand der vereeniging 't onverantwoordelijk te vinden ook te bedanken*. Hij geeft aan dat in de notulen te stellig heeft gestaan dat hij en een ander bestuurslid zouden bedanken.⁵⁸¹ Kort hierop wordt hij de nieuwe voorzitter.

De winkel en de bakkerij

In 1874 koopt EMM een winkelhuis aan. Plannen om een bakkerij en een begrafenisfonds op te richten gaan niet door vanwege een gebrek aan kapitaal. In de winkel breidt het assortiment langzaam uit. Belangrijkste artikelen zijn nu turf, petroleum, hout, gort, rijst, erwten, spek en vet.⁵⁸² De winkel wordt aanvankelijk bij toerbeurt bemand door de bestuursleden en op donderdag- en zaterdagmiddag ook door de burgemeester.⁵⁸³ Het is een lastige keuze: opnemen van boodschappen bij de leden aan huis en thuisbezorgen zorgt voor minder klandizie in de winkel en hogere kosten, maar dit achterwege laten zorgt per saldo voor te weinig verkoop. Al snel blijkt dat het alleen opnemen van de bestellingen door de ziekenfondsboode niet voldoende omzet genereert. Jan de Vries – eerder bestuurslid en wever – wordt aangesteld als winkelhouder/venter en krijgt naast een loon vrij wonen. Zijn vrouw voert het bewind over de winkel tijdens zijn afwezigheid.⁵⁸⁴

Het winkelhuis blijkt al snel niet te voldoen en het bestuur stuurt aan op nieuwbouw. Vraag is over welke functionaliteiten het gebouw dient te beschikken. De secretaris denkt bijvoorbeeld aan een extra vergaderzaal, ruimte voor een koffiebranderij en een lokaal voor de spaarbank.

Het bestuur benoemt een bouwcommissie. Timmerman en bestuurslid J. Bak maakt een eerste tekening en een raming van de kosten met het idee dat hij de bouw zelf zal uitvoeren. De bouwcommissie vindt dit plan te duur en maakt op basis van de gemaakte tekening zelf een aangepaste ruwe schets, waarin de kosten lager uitvallen. Vervolgens gaan de leden in de ALV in principe akkoord met nieuwbouw.

Voor de bouw van de nieuwe winkel liggen er dus twee alternatieven op tafel. Het eerste is van Bak en gaat zesduizend gulden kosten, het andere plan is van de twee externe leden van de bouwcommissie – S. Kroon en M. Noë – en dit komt uit op vijfduizend gulden. Het bestuur besluit dit laatste plan in de ALV in te brengen. Drie bestuursleden uit de bouwcommissie zullen als commissie van uitvoering toezicht houden op de aanbesteding en een opzichter voordragen.⁵⁸⁵ Bak is erg ontstemd en laat dat op de ALV blijken. Hij is van mening dat zijn oorspronkelijke idee helemaal is uitgekleeft – *het is niet meer deugdzaam* – en verbijsterd dat hij niet meer in beeld is als aannemer. Hij geeft aan zijn oorspronkelijke plannen zo te kunnen aanpassen dat de totale kosten zevenhonderd gulden lager worden, waarbij een veel beter ontwerp ontstaat dan dat van zijn concurrenten. Het bestuur lijkt volledig in verwarring door deze gang van zaken. Het bestuursbesluit blijkt genomen te zijn op basis van het summiere schetsje en de voorzitter lijkt Bak verder genegeerd te hebben. Niemand in de ALV lijkt het voorliggende bouwplan op basis van deze informatie te ondersteunen en het bestuur trekt het bouwplan in.⁵⁸⁶

In de volgende bestuursvergadering vallen harde woorden over het optreden van de voorzitter in

⁵⁸¹ ALV EMM Assendelft 23-2-1882

⁵⁸² Bestuursvergadering EMM Assendelft 15-1-1878

⁵⁸³ Bestuursvergadering EMM Assendelft 15-10-1879 De Boer wil ondanks zijn benoeming tot burgemeester bestuurslid blijven en zijn winkeldiensten gewoon blijven vervullen

⁵⁸⁴ Bestuursvergadering EMM Assendelft 14-1-1880 Dat vijftig jaar later de positie van de vrouw nog nauwelijks veranderd is blijkt uit een discussie in het bestuur in 1934. Bestuursvergadering EMM Assendelft 13-4-1934 De vraag is of er een winkelfrouw of een man als ondersteuning van de winkelhouder moet komen. Een man kan makkelijker het zware werk doen, wat nu allemaal bij de winkelier terecht komt. Een vrouw is goedkoper en er is niet voldoende ruimte om een volwassen man te betalen.

⁵⁸⁵ ALV EMM Assendelft 29-11-1881

⁵⁸⁶ ALV EMM Assendelft 28-12-1881

deze kwestie. De voorzitter geeft op zijn beurt aan geen enkel vertrouwen te hebben in de capaciteiten van Bak. Bestuurslid De Boer en de voorzitter raken verzeild in een scherpe woordenwisseling. De bouwcommissie gaat opnieuw aan het werk.⁵⁸⁷

Uiteindelijk gaat er toch gebouwd worden volgens de plannen van Bak, maar ook in de uitvoering gaat het niet naar wens. De aannemer weigert zich vast te leggen op een opleverdatum en beroept zich op een uitspraak van de vorige voorzitter dat het niet heel nauw zou komen. Het contract wordt opgezegd en de aannemer spant een proces aan tegen *EMM* wegens contractbreuk.⁵⁸⁸ Vervolgens komt Bak met een nota, die naar oordeel van de overige bestuursleden veel te hoog is. De oorzaak van het hoge bedrag is volgens hem ontstaan door de hoge kosten van een ingehuurd deskundige.⁵⁸⁹ Dit gedoe rond de bouw van de winkel doet hem geen goed, want hij wordt in de volgende ALV niet als bestuurslid herkozen.⁵⁹⁰

Al vanaf de oprichting van *EMM* speelt de behoefte aan een eigen bakkerij. Het bestuur ziet hier steeds vanaf vanwege de benodigde investeringen. In 1884 wil het met de lokale bakkers afspraken maken over lagere broodprijzen, in elk geval voor de arbeiders-leden. Tien bakkers nemen deel aan het overleg. Zij zien niets in prijsafspraken, maar zijn wel geneigd om in het belang van de arbeiders de prijs te verlagen.⁵⁹¹ De gesprekken leiden niet tot een overeenkomst met de bakkers.

Het idee van een eigen bakkerij blijft terugkomen op de ALV, maar het bestuur houdt de boot af.⁵⁹² In 1890 is de bakkerij opnieuw agendapunt van de bestuursvergadering. De voorzitter is tegen omdat de leden goed en goedkoop meel in de winkel kunnen kopen en dan thuis bakken. In een bakkerij wordt de prijs hoger door de fabricagekosten. Onderwijzer G.H. van Dalen vreest dat als de arbeiders goedkoper brood kunnen kopen het loon zal worden gekort. Het bestuur wil nog geen bakkerij oprichten, maar zal wel in de ALV polsen hoeveel broodafzet er zou kunnen zijn.⁵⁹³ De ALV stemt in met het voorstel van enkele leden om een aparte commissie op te richten die de voors en tegens van een bakkerij onderzoekt.⁵⁹⁴

In 1893 komt er schot in de zaak met het besluit om samen te werken met een bestaande bakkerijvereniging – de coöperatieve bakkerij Met Eer En Lust, ook wel aangeduid als Met Ezels En Lummels⁵⁹⁵ – en die op te nemen in de vereniging. De opzet wordt zo dat de 10 cent wekelijkse contributie wordt verdeeld: 2,5 cent voor de bakkerij en 7,5 cent voor het ziekenfonds. De coöperatieve bakkerij wordt opgenomen in de vereniging en verliest op dat moment haar rechtspersoonlijkheid.⁵⁹⁶ Alle leden en begunstigers van *EMM* – dus ook de nieuwe bakkerijleden – krijgen een korting van 5% in de winkel.⁵⁹⁷

Met de bakkerij gaat het goed. De omzet blijft lange tijd groeien, dit in tegenstelling tot de omzet van de winkel. De bakkerij werkt met venters. Zij bezorgen brood in het dorp. Dat is meteen ook een bron van klachten. Wanneer de venters bij de leden aan de uiteinden van het langgerekte dorp aankomen, blijkt het brood soms al uitverkocht te zijn.⁵⁹⁸

⁵⁸⁷ Bestuursvergadering *EMM* Assendelft 12-1-1882

⁵⁸⁸ Bestuursvergadering *EMM* Assendelft 5-4-1882

⁵⁸⁹ Bestuursvergadering *EMM* Assendelft 10-5-1882

⁵⁹⁰ ALV *EMM* Assendelft 23-11-1882

⁵⁹¹ Bestuursvergadering *EMM* Assendelft 12-3-1884

⁵⁹² ALV *EMM* Assendelft 20-3-1884, 30-9-1889 en 29-11-1890

⁵⁹³ Bestuursvergadering *EMM* Assendelft 10-12-1890

⁵⁹⁴ ALV *EMM* Assendelft 20-12-1890

⁵⁹⁵ Feestrede van de secretaris bij het 50-jarig bestaan van *EMM* in 1923

⁵⁹⁶ In de Nederlandse Staatscourant is een officiële goedkeuring van de bakkerijcoöperatie M.E.E.L. niet terug te vinden.

⁵⁹⁷ ALV *EMM* Assendelft 3-5-1893

⁵⁹⁸ Bestuursvergadering *EMM* Assendelft 19-11-1898

Tuinen

EMM gaat in 1899, in afwijking van de andere coöperaties, grond aankopen om haar leden er groenten te laten verbouwen.⁵⁹⁹ In deze periode is er steeds minder werk door het verdwijnen van de zeildoekweverij. Door de armoede is de afzet van meel en brood door EMM verminderd.⁶⁰⁰ Het telen van eigen groenten zou leiden tot meer gezonde voeding, kosten uitsparen en mogelijk zorgen voor extra inkomsten.

De vereniging verhuurt de aangekochte grond voorlopig als bouwland en weidegrond. Na discussie over de vraag over de bestemming van de grond – moet iemand hier een inkomen uit kunnen halen of gaat het om tuinbouw voor eigen gebruik – besluit het bestuur het land te verhuren aan 21 leden.⁶⁰¹ Kennelijk slaat dit initiatief aan, want amper twee jaar later koopt EMM opnieuw een stuk grond als tuinbouwgrond aan voor verhuur aan leden. De eerste berichten over de opbrengsten van het land zijn echter niet positief.⁶⁰² Heel Noord-Holland kent een slecht tuinbouwjaar. Betekent dit dat de pacht geheel of gedeeltelijk moet worden kwijtgescholden? En is er wel voldoende deskundigheid in huis?⁶⁰³ Dat laatste is zeker niet het geval, reden waarom vanaf 1904 een rijkstuinbouwleraar uit Alkmaar geregeld een lezing komt houden.⁶⁰⁴ In dat jaar gaat de ALV wel akkoord om een derde deel van de pacht terug te betalen aan de huurders vanwege de nog niet geschikte grond.⁶⁰⁵

De verpachting van tuingrond zorgt ook voor andere problemen. In 1905 zijn er klachten dat tuinders de greppels niet goed onderhouden. Moet het bestuur dit voor rekening van de pachters laten doen? Moeten er boetes worden opgelegd? Weten de pachters wel welke diepte er moet worden aangehouden? Een ander probleem is de aardappelziekte. Besproeien met bordeauxse pap (bordelaise), is het eenvoudige advies. Kortom de tuinderijen vragen enorm veel tijd en het gebrek aan kennis wrekt zich.⁶⁰⁶ Daarom nodigt het bestuur in 1906 de tuinders uit om een aantal zaken te bespreken. Kern van het probleem is de *afhankelijkheid van den een van den ander*. Er komen afspraken over onder meer het schoonhouden van de greppels, het onderhoud van de tuingrond zelf en het plaatsen van paaltjes rond het gemeenschappelijke pad.⁶⁰⁷ Het bestuur besluit geregeld de tuinderijen te schouwen, met name op de aanwezigheid van onkruid en de toestand van de greppels. Ze krijgt in de jaren daarna nogal eens te stellen met huurders die aangesproken worden op slecht onderhouden tuinen of niet-schoongemaakte greppels.⁶⁰⁸

Het bestuur blijft stukken grond aankopen die voor een deel door de leden als moestuin wordt gebruikt, maar voor een belangrijk deel aan professionele tuinders wordt verhuurd. De afdeling land leent geld van de afdeling bakkerij en winkel om die grond te kunnen kopen. De afdeling land zal op haar beurt weer moeten bijdragen aan de algemene kosten van EMM.⁶⁰⁹ In 1909 stemt de ALV in met de oprichting van de Coöperatieve Tuinbouwvereniging *Hoop op Toekomst* ten behoeve van de

⁵⁹⁹ Bestuursvergadering EMM Assendelft ?-?-1899

⁶⁰⁰ In 1899 overweegt het bestuur de mogelijkheid om een eigen klompenmakerij op te zetten, mede als een werkgelegenheidsproject. Vanwege de hoge loonkosten blijkt dit in Assendelft niet uitvoerbaar te zijn.

⁶⁰¹ Bestuursvergadering EMM Assendelft ?-?-1899

⁶⁰² Bestuursvergadering EMM Assendelft 1-11-1902 en 3-5-1902

⁶⁰³ Bestuursvergadering EMM Assendelft 16-11-1903

⁶⁰⁴ Notulen Algemene ledenvergadering EMM 22-2-1904 en 31-3-1905 en 15-12-1906

⁶⁰⁵ Notulen Algemene ledenvergadering EMM 28-11-1904

⁶⁰⁶ Bestuursvergadering EMM Assendelft 16-12-1905

⁶⁰⁷ Bestuursvergadering met tuinders EMM 7-9-1907

⁶⁰⁸ ALV EMM Assendelft 2-12-1911 Op een bestuursvergadering met tuinders 28-10-1909 komen slechts 15 van de 45 uitgenodigde tuinders opdagen. Daar wordt de vraag gesteld of de aankoop van grond niet strijdig is met de belangen van de boeren uit het dorp.

⁶⁰⁹ Bestuursvergadering EMM Assendelft 23-3-1912

twintig leden met tuinderijen.⁶¹⁰ Het jaar daarop volgt de start van weer een nieuwe, aparte coöperatie met de naam *Eendracht* die als doel heeft het financieren van landaankoop. Het bestuur van deze coöperatie is gelijk aan dat van *EMM*. Deze loot aan de stam van *EMM* biedt vooral een spaarmogelijkheid voor de leden. Deze nieuwe loot werkt in feite als een bank. Leden kunnen spaargeld inleggen en zo bijdragen aan het kapitaal om grond te kopen. De opbrengst van de grond (pacht, verkoop van producten) zorgt dan voor de rente op het spaargeld.

Ondanks deze nieuwe coöperatieve initiatieven blijven twijfels bestaan over het nut van de aanschaf en het beheer van de gronden. Soms blijkt de aangekochte zware grond ongeschikt voor het kweken van groenten en is ze beter geschikt voor akkerbouw.⁶¹¹ Een ander probleem is de achterstanden die ontstaan bij het betalen van de pacht.⁶¹²

Vanaf 1913 doet *EMM* het grootste deel van de tuinbouwgronden in de verkoop. De coöperatie *Eendracht* verliest daarmee haar functie.⁶¹³ Ook geeft het bestuur soms toestemming een huis te bouwen op de grond van de coöperatie. Hiermee gaat het terrein over in particuliere handen.⁶¹⁴ Gestimuleerd door de landelijke aandacht voor volkstuintjes bij arbeiderswoningen, wil het bestuur in 1918 toch weer weidegrond aankopen om er kleine tuintjes aan te leggen voor de leden. Door de verkorting van de werkweek beschikken arbeiders over meer tijd om hun eigen groenten te verbouwen. Deze en andere argumenten kunnen veel leden niet overtuigen. Het hoofdstuk van grondaankopen is hiermee definitief voorbij.⁶¹⁵

Bestuur en personeel

In de discussie in 1881 of donateurs in de winkel mogen kopen is de voorzitter principieel. Hij wil vasthouden aan de oorspronkelijke opzet: *voornamelijk was ze ter bestrijding der borgtocht daardoor de belangen der arbeiders te bevorderen. De belangen der burgers zijn de onzen niet. Laat ze maar naar Amsterdam gaan.*⁶¹⁶

De ALV is verdeeld over deze kwestie. Ook de positie van arbeiders is in het geding. Een van de aanwezigen vraagt zich af of arbeiders wel over voldoende tijd, geld en kennis beschikken om tot het bestuur toe te treden. Een bestuurslid geeft als reactie *dat die eigenschappen in genoegzame wijze bij de arbeider aanwezig is.*⁶¹⁷

Kadertekst Voorzitter/burgemeester is trots op zijn vereniging. ALV 28-11-1892

De burgemeester zegt zich te verheugen in het bestaan eener vereeniging in Assendelft die de verbazing der inwoners van omringende plaatsen opwekt, daar zij tevergeefs in die richting ten hunnent getracht hebben werkzaam te zijn. Wanneer de arbeidende klasse zijne kracht eens gevoelde en levendig beseft hoe groot de invloed is die deze vereeniging in onze gemeente in de gang van zaken kan teweeg brengen, zouden zij nog meer dan tot dusverre de vereeniging liefhebben en steunen.

De samenstelling van het bestuur is bijzonder met enerzijds burgers en anderzijds arbeiders. In de beginperiode bestaat het bestuur, naast de arts Simon Bon en de gemeenteontvanger vooral uit veehouders. In 1874 en 1875 treden de eerste (zeildoek)wevers toe tot het bestuur. Pas na 1890

⁶¹⁰ ALV *EMM* Assendelft 4-12-1909 en Statuten Coöperatieve Tuinbouwvereniging „Hoop op Toekomst“, te Assendelft.

⁶¹¹ ALV *EMM* Assendelft 2-12-1913 en Bestuursvergadering *EMM* Assendelft 8-8-1914

⁶¹² ALV *EMM* Assendelft 7-12-1914

⁶¹³ Bestuursvergadering *EMM* Assendelft 20-11-1915

⁶¹⁴ Bestuursvergadering *EMM* Assendelft 14-01-1911

⁶¹⁵ ALV *EMM* Assendelft en Bestuursvergadering *EMM* Assendelft 19-12-1918

⁶¹⁶ ALV *EMM* Assendelft 28-12-1881

⁶¹⁷ ALV *EMM* Assendelft 23-2-1882

neemt het aantal arbeiders in het bestuur toe.

Secretaris Bon schrijft in 1891 in de notulen van een ALV: *Wanneer wij hier elkaar schragen en steunen bij nood en ziekte in deze donkere dagen, dan zal het zwarte spook der revolutie van onze gemeente niet uitgaan.*⁶¹⁸ Deze uitspraak maakt duidelijk dat de vereniging de verbetering van de erbarmelijke leefomstandigheden van de arbeiders ook ziet als buffer tegen oproer en revolutie. Vóór de bestuurscrisis van 1882 – onder andere over begunstigers en de bouw van een nieuw winkelhuis – bestaat een derde deel van het bestuur uit katholieken.⁶¹⁹ In deze periode vraagt een van de katholieke bestuursleden nadrukkelijk om bevestiging van de neutraliteit van de vereniging. Naar zijn mening heeft een dominee als spreker op een ALV *mispassende uitdrukkingen gebezigd*. Alle bestuursleden zeggen toe de neutraliteit te willen handhaven.⁶²⁰ Maar de roerige periode rond 1882 – met vertrek van onder andere Bak – lijkt een definitief afscheid te zijn van het katholieke deel van Assendelft. Ook in latere jaren is het haast onmogelijk in het Noordeinde – het noordelijk, overwegend katholieke deel van de gemeente – leden en bestuursleden te vinden.⁶²¹

Bestuurders worden, als zij zich beschikbaar stellen voor een volgende termijn, eigenlijk altijd herkozen. Er ontstaat in 1909 een bijzondere situatie, wanneer vader en zoon De Boer beiden lid zijn van het bestuur. Vader is voorzitter en in een verkiezing binnen het bestuur zou de zoon secretaris worden. De zoon aanvaardt de benoeming niet, omdat hij deze combinatie ongewenst vindt.⁶²² De voorzitterspositie blijft wel in handen van familie De Boer. In 1917 gaat deze over van vader K. op zoon J.J. de Boer, die deze functie tot in 1934 zal blijven vervullen. Niemand in de vereniging heeft twijfels over deze blijkbaar natuurlijke opvolging.

Twijfel is er wel geregeld over de verdeling van opdrachten over de ondernemers in Assendelft. In 1923 ontstaat hierover opnieuw een stevige rel. Een van de leden vraagt de verbouwing van de bakkerij aan te besteden en *niet zoals altijd dergelijke dingen door leden van het bestuur laten opknappen*. De mening dat het bestuur zelf de klusjes onderling verdeelt, wordt breed gedeeld. Het bestuur neemt dit ter harte en stelt in 1929, voordat het timmerwerk in de winkel gegund wordt, een lijst op van de opdrachtnemers van dit soort werk over de afgelopen tien jaar.⁶²³

Kenmerkend voor de bestuursvergaderingen van EMM is dat de chef-bakker en de chef-winkelier standaard aanwezig zijn.⁶²⁴ Bestuur en bedrijf zijn niet sterk gescheiden.

In de eerste tien jaar is het bestuurswerk geheel onbezoldigd, daarna krijgen de bestuursleden vijftientig cent presentiegeld ter bestrijding van de kosten van de vertering. De eventuele overige kosten van vertering komen voor rekening van de bestuursleden die zijn gekozen uit de groep begunstigers.⁶²⁵ Vanaf 1893 krijgt het bestuurslid dat belast is met de uitdijende administratie een vergoeding van vijftig gulden per jaar.⁶²⁶ Vanaf 1912 krijgen de secretaris en de penningmeester elk dit bedrag.⁶²⁷

⁶¹⁸ Feestrede van de secretaris bij het 50-jarig bestaan van EMM in 1923.

⁶¹⁹ Gegevens van het bevolkingsregister van Assendelft uit het gemeentelijk archief van Zaanstad.

⁶²⁰ Bestuursvergadering EMM Assendelft 14-12-1881 Het betreft hier een bijdrage *Kleren maken de man* door ds. P.J. ter Plegt die nog geen jaar in Assendelft heeft gewerkt voor hij door de Hervormde gemeente Hoogkarspel werd beroepen.

⁶²¹ Bestuursvergadering EMM Assendelft 28-5-1929 en ALV EMM Assendelft 13-3-1931

⁶²² Bestuursvergadering EMM Assendelft 17-4-1909

⁶²³ Bestuursvergadering EMM Assendelft 10-4-1930

⁶²⁴ Bestuursvergadering EMM Assendelft 26-4-1928

⁶²⁵ Bestuursvergadering EMM Assendelft 12-9-1883

⁶²⁶ Bestuursvergadering EMM Assendelft ?-12-1893

⁶²⁷ Bestuursvergadering EMM Assendelft 2-12-1912

Het bestuur van *EMM* rekruteert het personeel doorgaans uit eigen kring en netwerk. De invulling van vacatures gebeurt vooral door de inzet van leden of hun zonen. Zo draagt de chef-bakker zijn zoon voor om te voorzien in een vacature in de bakkerij.⁶²⁸ Ook worden vacatures vaak intern opgevuld. De vraag is of daarbij altijd direct de beschikbare kwaliteit beschikbaar is. Wanneer de winkelier in 1928 plotseling overlijdt, wordt de winkelbediende gevraagd hem op te volgen. Hij zal daarbij ondersteund moeten worden door een inkoopcommissie vanuit het bestuur, een bestuurslid zal de boekhouding inrichten en er komt een aparte administrateur.⁶²⁹

Kadertekst Vervanging van winkelhouder bij ziekte in 1887

Bestuurder De Vries wordt in 1881 winkelhouder. Wanneer hij en zijn assistent in 1887 langdurig ziek zijn, gaat het bestuur op zoek naar een vervanger. De benoeming zal tijdelijk zijn, dus het is moeilijk iemand aan te stellen die nu een vaste betrekking heeft. *De heer Bon noemt nu Klaas J. Koomen, een wees van bijna 18 jaren, die nu buiten betrekking zijnde, tenminste ieder oogenblik disponibel, dadelijk voorlopig kan gebruikt worden en het voor deze jongen niet zoo erg zou zijn indien hij over eenige weken een andere dienst moet zoeken, dit voorstel vindt eenige bijval en men komt overeen zoo Regenten van het Weeshuis zulks veroorloven.* Deze Klaas Koomen wordt uiteindelijk in 1908 winkelhouder en blijft dit tot zijn dood in 1928.⁶³⁰

Slechts eenmaal – in 1894 – komt bij het aannemen van personeel de vraag naar de religieuze achtergrond expliciet aan bod. Kan er wel een katholiek worden aangenomen als nieuwe bakkersknecht? Het bestuur besluit *die benoeming als voorloopig te beschouwen ten einde in de Aprilbestuursvergadering dezelve te bevestigen zoo indien is gebleken dat 't verschil van Religie geenerlij opstakel in de uitoefening der vakeischen teweeg brengt.*⁶³¹

Voor incidentele werkzaamheden als het lossen van scheepsladingen turf of hout wordt een beroep gedaan op de leden. Zij kunnen zo een centje bijverdienen. Het mag echter niet te veel kosten. Een vaste vergoeding per dag zit er niet in.⁶³² Ook in 1912 komt het lossen van turf aan de orde. Het draait dan om de lonen die aan de lossers betaald worden. Zijn die niet te laag? Er kan maar anderhalve gulden per dag verdiend worden. *EMM* probeert een goede werkgever te zijn, maar de kosten moeten niet te hoog oplopen.⁶³³ In 1922 ontstaat een discussie met de bonden over de hoogte van de lonen van deze losse arbeiders. Het resultaat is een compromis van een vast uurloon bij goede inzet.⁶³⁴

Binnen *EMM* is de overtuiging nadrukkelijk aanwezig dat zij zich op het terrein van de arbeidsvoorwaarden waar mogelijk moet onderscheiden. *Men vergete echter niet dat de vereniging op commerciële grondslagen moet blijven berusten. Zij moet de concurrentie met particulieren kunnen doorstaan. De vereniging staat tegenover hare werklieden en beambten als een gewoon werkgever tegenover den werknemer. Zij dient er echter voor te zorgen steeds tot de besten onder de patroons te behooren.*⁶³⁵

Toch duurt het tot 1929 voordat de vereniging een officiële personeelsverzekering tegen ziekte afsluit.⁶³⁶ Ook een acceptabele en betaalbare pensioenregeling voor het personeel laat lang op zich

⁶²⁸ Bestuursvergadering *EMM* Assendelft 15-10-1928

⁶²⁹ Bestuursvergadering *EMM* Assendelft 26-4-1928

⁶³⁰ Bestuursvergadering *EMM* Assendelft 26-4-1928

⁶³¹ Bestuursvergadering *EMM* Assendelft 5-3-1894

⁶³² Bestuursvergadering *EMM* Assendelft 18-11-1880 en ALV *EMM* Assendelft 20-12-1880

⁶³³ ALV *EMM* Assendelft 23-11-1907 en 4-12-1909

⁶³⁴ Bestuursvergadering *EMM* Assendelft 17-2-1922

⁶³⁵ ALV *EMM* Assendelft 23-11-1907

⁶³⁶ Bestuursvergadering *EMM* Assendelft 17-11-1929

wachten.⁶³⁷ Wanneer in 1930 een oud-personeelslid – dertig jaar in dienst – overlijdt, moet er teruggegrepen worden op een ad hoc regeling voor de weduwe en achterblijvende kinderen.⁶³⁸ Een laatste maatregel op het gebied van de arbeidsvoorwaarden volgt in 1931 met de verlenging van de vakantie van drie dagen naar een week en de uitkering van vakantiegeld van vijftien gulden voor gehuwde werknemers en tien gulden voor ongehuwde.⁶³⁹

Culturele en educatieve activiteiten

Bevorderen van kennis en ontwikkeling staan in de statuten genoemd als derde middel om de positie van de arbeiders te verbeteren. EMM organiseert vanaf haar vroege bestaan lezingen en voordrachten, waarbij meestal een van de leden van het bestuur optreedt als spreker. Daarnaast organiseert het bestuur een maal per jaar een toneelavond – soms met muziek – voor de leden en begunstigers met hun vrouwen. De culturele avonden worden vaak gevuld met een optreden vanuit de Rederijkerskamer. Dit soort avonden trekt tot wel meer dan 500 bezoekers. Op literaire avonden en bij het houden van voordrachten is geregeld de hervormde predikant van Assendelft betrokken. Bekendste van deze voorgangers is J.T. Tenthoff die na de bestuurscrisis van 1882 toetreedt tot het bestuur.⁶⁴⁰

In 1897 krijgt de vereniging de mogelijkheid om een bibliotheek van het genootschap Tot Nut en Genoegen over te nemen. De leden stemmen in met deze overname. Zij kunnen zelf aangeven welke boeken ze extra aangeschaft willen zien.⁶⁴¹ Aanvankelijk wordt er niet veel gebruik van gemaakt, maar in 1901 komen er toch zeventig tot tachtig leden langs voor het lenen van een boek.⁶⁴²

De drie middelen die de vereniging gebruikt om haar doelen te bereiken – ziekenfonds, winkel, toneelvoorstellingen/bibliotheek – zijn financieel niet strikt gescheiden. Vanaf 1905 maakt het ziekenfonds gebruik van financiële overschotten in de winkel en bakkerij.⁶⁴³ Ook stellen enkele leden voor toneelavonden vanwege de hoge kosten te schrappen, omdat het ziekenfonds grote tekorten kent. De voorzitter weigert dit, omdat hij dit ziet als bindend element en als middel om de *grauwe sleur* te doorbreken.⁶⁴⁴

Verbruikskoöperatie EMM vanaf 1932

Vanaf 1900 komt geregeld de vraag aan bod over het nut van een eventuele omzetting van de vereniging naar een verbruikskoöperatie. Voorlopig blijft het bij een lezing over de coöperatie in 1902 of bij een verwijzing naar de coöperatie *Werkmanskracht* in het nabijgelegen Krommenie. In 1915 stuurt de *Coöperatieve Bond* een uitnodiging om lid te worden, maar het bestuur van EMM gaat hier niet op in.⁶⁴⁵ Ook in de jaren daarna houdt het bestuur de boot af.⁶⁴⁶ Het idee blijft sluimeren en in 1918 komen leden met het argument dat een coöperatie dividend aan de gebruikers kan uitkeren. Het bestuur stelt in reactie dat er in dat geval hogere prijzen gehanteerd moeten

⁶³⁷ Bestuursvergadering EMM Assendelft 21-8-1919, 22-10-1919 en 22-12-1925

⁶³⁸ Bestuursvergadering EMM Assendelft 24-6-1930

⁶³⁹ Bestuursvergadering EMM Assendelft 17-4-1931

⁶⁴⁰ Bestuursvergadering EMM Assendelft 20-3-1882. Tenthoff wordt gezien als een van de eerste rode dominees. Hij laveert met zijn pastorale werk tussen de vaak onkerkse arbeiders en de kerkse liberalen en blijft schrijven en spreken voor een groter publiek. Tenthoff is een belangrijk inspirator voor W. Banning, theoloog en medeoprichter PvdA. BWSA.

⁶⁴¹ ALV EMM Assendelft 29-11-1897

⁶⁴² ALV EMM Assendelft 2-12-1901

⁶⁴³ Bestuursvergadering EMM Assendelft 18-6-1881

⁶⁴⁴ Bestuursvergadering EMM Assendelft 28-11-1892

⁶⁴⁵ Bestuursvergadering EMM Assendelft 20-11-1915

⁶⁴⁶ Bestuursvergadering EMM Assendelft 19-7-1918

worden. Het is dus een koekje van eigen deeg. Verder levert dit veel administratieve last op, nog afgezien van de kosten van de juridische omzetting die alleen al duizend gulden zou bedragen.⁶⁴⁷ In 1919 krijgt de secretaris toestemming van het bestuur om te onderzoeken of er goedkoop via de HAKA kan worden ingekocht.⁶⁴⁸ Vanuit de leden blijven vragen komen over de vorming van een coöperatie, vooral omdat hen ter ore is gekomen dat *coöperaties elders bij een bijna zelfde verkoop veel meer winst hebben behaald*. De voorzitter geeft aan dat dit in Assendelft anders ligt omdat de bezorgkosten in het langgerekte dorp hoger zijn.⁶⁴⁹ Hij vergeet te vermelden dat er ook een deel van de winkelopbrengst in het ziekenfonds verdwijnt. Het bestuur – met name de voorzitter – zwicht uiteindelijk voor de druk en nodigt voor de volgende vergadering een deskundige uit om van gedachten te wisselen over aansluiting bij HAKA.⁶⁵⁰ Nog tijdens deze bijeenkomst valt het besluit om EMM deelgenoot te maken van HAKA.⁶⁵¹ Als uitvloeisel van deze vergadering bestelt het bestuur winkelboekjes waarin de aankopen van de bakkerij en de winkel kunnen worden bijgehouden. Deze boekjes zijn noodzakelijk om het uit te keren dividendbedrag te bepalen.⁶⁵² Kennelijk zijn deze besluiten te impulsief genomen, want een bestuursvergadering later slaat de stemming om. Een bestuurder stelt dat oudere leden niets voelen voor die boekjes en dat bij omzetting naar een coöperatie zeker een derde deel van de leden zal afhaken. Een andere bestuurder vreest, dat de jonge leden weg zullen nemen wat de oude leden met zoveel zorg hebben opgebouwd. Weer een ander bestuurslid is bang voor de hoge administratieve lasten. De voorzitter ziet het bovendien ook niet erg zitten, omdat er in Assendelft veel winkels zijn met familiebetrekkingen onder de leden. Voorstanders van de coöperatie stellen dat dit op termijn toch de beste oplossing is, het is de geest van de tijd. Uitkomst van dit bestuurlijk beraad is dat een algemene vergadering bijeen geroepen wordt.⁶⁵³ Op die ALV in 1920 blijken er 37 leden voor omzetting naar een coöperatie te zijn en 48 tegen. Het gaat dus niet door, ook de aansluiting bij HAKA niet.

Logisch dat er vervolgens een vraag komt over de aanschaf van winkelboekjes. De winst van de winkel gaat immers nog steeds – en volgens velen ten onrechte – naar het ziekenfonds.⁶⁵⁴ Het bestuur maakt daarop een gebaar met het voorstel om voor het jaar 1920 een dividend van 2% uit te keren.⁶⁵⁵ Ook in de jaren daarna volgen dividenduitkeringen, oplopend tot wel 10% in 1930 voor de bakkerij. Deze praktijk blijft tot 1931 bestaan.⁶⁵⁶ Dan zijn de geesten echt rijp voor de omzetting naar een verbruikskoöperatie: 44 leden stemmen voor, 1 tegen en 4 onthoudingen. De kogel is door de kerk op basis van de stem van amper 10% van de leden!⁶⁵⁷

Eind 1931 gaan de winkel en de bakkerij over in de verbruikskoöperatie *Coöperatieve Verbruiks- en Productie-Vereeniging Eendracht Maakt Macht U.A.* In de dagelijkse praktijk blijkt de overgang naar de coöperatie naadloos te verlopen. Afgezien van de afsplitsing van het ziekenfonds is de introductie van HAKA-artikelen de belangrijkste verandering.

⁶⁴⁷ Bestuursvergadering EMM Assendelft 19-12-1918

⁶⁴⁸ Bestuursvergadering EMM Assendelft 15-10-1919

⁶⁴⁹ ALV EMM Assendelft 19-12-1919

⁶⁵⁰ ALV EMM Assendelft 28-1-1920

⁶⁵¹ Bestuursvergadering EMM Assendelft 26-3-1920

⁶⁵² Bestuursvergadering EMM Assendelft 16-3-1920. Hoe gecompliceerd de vereniging feitelijk is blijkt uit de discussie over de vraag of de boekjes zowel voor leden als voor niet-leden gebruikt gaan worden.

⁶⁵³ Bestuursvergadering EMM Assendelft 11-6-1920

⁶⁵⁴ ALV EMM Assendelft 26-8-1920

⁶⁵⁵ Bestuursvergadering EMM Assendelft 26-11-1920

⁶⁵⁶ ALV EMM Assendelft 28-12-1923. Niet elk lid is tevreden met dit besluit. Een van de leden stelt een paar jaar later dat er een coöperatie gesticht moet worden *op een heel andere grondslag als Eendracht Maakt Macht met zijn aristocratische naam*. Hij wil ook de voorzitter weg hebben en zelfs het complete bestuur opdoeken.

⁶⁵⁷ ALV EMM Assendelft 13-3-1931

De directe coöperatieve omgeving

Assendelft krijgt als laatste plaats in de regio een echte verbruikcoöperatie.

Tabel 15. Verbruikcoöperaties in de regio Zaanstreek en Kennemerland opgericht tussen 1865 en 1920

Jaar	Plaats	Naam
1865	Zaandam	Arbeidersvereniging Helpt U zelve coöperatief (Na 1920 De Eenheid)
1884	Koog aan de Zaan	Zaanlands eenheid Coöperatief (Na 1920 De Eenheid)
1888	Zaandijk	Coöperatieve vereniging Helpt elkander coöperatief (Na 1920 De Eenheid)
1896	Beverwijk	Coöperatieve winkelvereniging Arbeidersbelang
1896	Uitgeest	Coöperatieve winkelvereniging Door Eendracht Verbetering coöperatief
1898	Krommenie	Coöperatieve winkelvereniging Werkmanskracht
1900	Zaandam	Zaandamsche coöperatieve verbruiksvereniging Excelsior
1903	Beverwijk	Beverwijksche coöperatieve broodbakkerij en verbruiksvereniging Algemeen Belang
1909	Wormerveer	Wormerveersche Coöperatieve Arbeidersvereniging Voorwaarts (Na 1920 De Eenheid)
1909	Zaandijk	Zaansche coöperatieve broodbakkerij en verbruiksvereniging Walden (Na 1920 De Eenheid)

Na 1920 heeft EMM alleen *De Eenheid* Zaandam (fusiecoöperatie in Zaandam en omgeving), *Werkmanskracht* Krommenie en *Algemeen Belang* Beverwijk als direct aangrenzende coöperaties. De relatie van EMM met *Werkmanskracht* in Krommenie is over het algemeen vijandig te noemen. Er is voortdurend ergernis over activiteiten van *Werkmanskracht* in het noorden van de gemeente Assendelft. De gemeentegrens vormt geen barrière voor de inwoners van het noorden van Assendelft. EMM is van mening dat *Werkmanskracht* met geforceerde dividenden werkt en eist dat ze de gemeentegrenzen respecteert. De schriftelijke klacht in 1925 bij *Werkmanskracht* heeft geen effect.⁶⁵⁸ Het jaar daarop blijken zesentwintig zogenaamde bakkerijleden van EMM – zij maken geen gebruik van het ziekenfonds – overgestapt te zijn naar *Werkmanskracht*.⁶⁵⁹

Tevergeefs probeert EMM in 1928 tijdens een overleg van coöperaties *Werkmanskracht* uit Assendelft te weren.⁶⁶⁰ Dat weerhoudt *Werkmanskracht* er niet van om eind 1930 een winkel door aannemer Noë⁶⁶¹ te laten bouwen. De leden van *Werkmanskracht* die daar in het noorden van Assendelft wonen zijn eerder buitenleden geweest van de RK coöperatie *De Voorzorg* in Zaandam.⁶⁶² Een paar jaar later wordt in de ALV van EMM geopperd dat de coöperatie niet goed zou aansluiten bij de katholieke bewoners van het Noordeinde en dus zelf mede schuldig is aan de activiteiten van *Werkmanskracht* in Assendelft. De voorzitter wijst zelf met de vinger naar de geestelijkheid die samenwerking verhinderd zou hebben. De ALV wil dat onderzocht hebben. Conclusie is echter dat⁶⁶³

⁶⁵⁸ Bestuursvergadering EMM Assendelft 6-3-1925

⁶⁵⁹ ALV EMM Assendelft 20-12-1926

⁶⁶⁰ Bestuursvergadering EMM Assendelft 26-4-1928

⁶⁶¹ Zaanlander 6-10-1930. Abram Noë is de zoon van Maarten Noë die betrokken was bij de bouw van de winkel van EMM in 1882.

⁶⁶² Emmering, J., 1898-1988 100 jaar Coöperatie in Krommenie. (Historisch genootschap Crommenie)

⁶⁶³ Bestuursvergadering EMM Assendelft 24-11-1934. Gosse Oosterbaan schrijft in zijn aantekeningen over de coöperaties in de Zaanstreek dat hij zelf als bedrijfsleider van De Eenheid in 1945 op bezoek gaat bij de pastoor in Wormer. Het draait om een bezorgwijk in Wormer die betwist wordt door *Werkmanskracht* en de Eenheid. *Werkmanskracht probeerde afnemers van de Eenheid te laten overlopen naar Werkmanskracht. "Deze klantenwerbers beweerden dat het de plicht was om over te gaan naar Coöp. Werkmanskracht, daar de Coöp De Eenheid een rode of wel een communistische vereniging was. De geestelijkheid zou achter deze actie staan. De pastoor ontkent dit, maar lijkt niet overtuigd van de neutraliteit van De Eenheid ondanks de aanwezigheid van RK bestuursleden. Oosterbaan noemt daarbij het schadelijke karakter van onderlinge concurrentie tussen coöperaties zoals in Assendelft.*

vooral de bestuursleden van *Werkmanskracht* verantwoordelijk zijn geweest voor de geschillen tussen beide coöperaties.⁶⁶⁴

Tal van pogingen tot samenwerking met *Werkmanskracht* lopen daarna spaak. In 1934 wil de coöperatie uit Krommenie niet meewerken aan een nieuwe centrale bakkerij voor alle coöperaties in de Zaanstreek.⁶⁶⁵ Een jaar later heeft *EMM* een conflict met *Werkmanskracht* over steenkool. *HAKA* is niet bereid om te bemiddelen en vraagt beide coöperaties het onderling te regelen.⁶⁶⁶ In 1936 dient *EMM* samen met *De Eenheid* Zaandam een klacht in bij de *Centrale van Verbruikskoöperaties* tegen *Werkmanskracht* wegens het verkopen van goederen onder de vastgestelde prijs.⁶⁶⁷ Dit alles kennelijk zonder resultaat, want de klachten houden de volgende jaren aan.⁶⁶⁸ Vertegenwoordigers van de *HAKA* weten in 1938 de besturen van *EMM* en *Werkmanskracht* aan tafel te krijgen om een betere samenwerking bewerkstelligen. *EMM* koestert geen hoge verwachtingen van die samenwerking die *wel tot de vrome wensen zal blijven behoren*.⁶⁶⁹ Daar lijkt het sterk op, gezien het voortgaande gesteggel tussen beide coöperaties in de jaren daarna. Het ene moment wil *Werkmanskracht* meer contact met *EMM* en vervolgens beschuldigt *Werkmanskracht* *EMM* van ongeoorloofde benadeling.⁶⁷⁰ Bestuurder Dirk Bijl van *EMM* is het in 1941 zo zat dat hij voorstelt het lidmaatschap van de *Centrale Bond* maar op te zeggen.⁶⁷¹

Vanaf 1947 lijkt er eindelijk samenwerking met *Werkmanskracht* mogelijk, zoals bij de organisatie van een vrijheidsfeest met optocht⁶⁷², maar de verhoudingen blijven moeizaam. In een overleg met de *Centrale der Nederlandse Verbruikskoöperaties* spreekt *EMM* nogmaals uit, dat het niet mogelijk is met *Werkmanskracht* heldere grensafspraken te maken. Nog steeds rijden er bakkerskarren van *Werkmanskracht* rond in Assendelft.⁶⁷³ Grensafspraken met de *Eenheid* uit Zaandam zijn wel goed mogelijk.⁶⁷⁴ Nog in hetzelfde jaar komen twee directeurs van de *Centrale* naar Assendelft om te spreken over de relatie tussen *Werkmanskracht* en *EMM*. Nu zou *EMM* het spel niet helemaal volgens de regels gespeeld hebben. Ze heeft te weinig kolen geleverd aan Krommenie en daarnaast koek met korting aan de fabrieken in Krommenie aangeboden. De *Centrale* dringt aan op afstemming met Krommenie, maar beseft dat Krommenie niet de makkelijkste deelgenoot is.⁶⁷⁵

In 1950 is het voor *EMM* duidelijk dat zelfstandig verdergaan bijna onmogelijk is. *EMM* en *De Eenheid* Zaandam constateren dat er twee redenen zijn om samen te werken of te fuseren: enerzijds de slechte commerciële leiding en administratie bij *EMM* en anderzijds de gezamenlijke strijd tegen het grootwinkelbedrijf. Het plan is de activiteiten van de beide coöperaties onder te brengen in een nieuw op te richten coöperatie *Zaanstreek*.⁶⁷⁶ De *Centrale* wil echter de regie houden over regionalisering, anders zou een organisatorische chaos kunnen ontstaan.⁶⁷⁷ Zo ontstaat er een gesprek, waarbij ook *Werkmanskracht* is betrokken met als doel te komen tot een

⁶⁶⁴ ALV *EMM* Assendelft 22-11-1935

⁶⁶⁵ *Werkmanskracht* koopt machines voor de eigen bakkerij en legt daarmee een bom onder dit initiatief.

⁶⁶⁶ Bestuursvergadering *EMM* Assendelft 24-9-1935

⁶⁶⁷ Bestuursvergadering *EMM* Assendelft 30-6-1936

⁶⁶⁸ Bestuursvergadering *EMM* Assendelft 19-1-1937 en 13-5-1938

⁶⁶⁹ Bestuursvergadering *EMM* Assendelft 14-7-1938

⁶⁷⁰ Bestuursvergadering *EMM* Assendelft 24-5-1939

⁶⁷¹ Bestuursvergadering *EMM* Assendelft 19-12-1941 en 13-1-1942

⁶⁷² Bestuursvergadering *EMM* Assendelft 12-6-1945

⁶⁷³ Opmerking van voorzitter van coöperatie *De Tijdgeest* te Winkel bij Jubileumviering *EMM*.

⁶⁷⁴ Bestuursvergadering *EMM* Assendelft 21-9-1948

⁶⁷⁵ Bestuursvergadering *EMM* Assendelft 14-10-1948

⁶⁷⁶ Overleg bestuur *EMM* en de *Eenheid* 4-7-1950

⁶⁷⁷ Bestuursvergadering *EMM* Assendelft 14-10-1948

streekcoöperatie.⁶⁷⁸ Bij de verkenning van deze mogelijkheid blijkt keer op keer dat de relatie van *EMM* en *De Eenheid* met *Werkmanskracht* erg fragiel is.⁶⁷⁹ In de zomer van 1950 besluit de ALV van *EMM* met dertig stemmen voor en vijf tegen om in de nieuwe streekcoöperatie op te gaan.⁶⁸⁰ Wel geven sommige leden aan meer voor een federatie te voelen, mede uit angst voor een grotere afstand tussen leden en coöperatie. De voorzitter ziet echter niets in een federatie, omdat dan alle zaken voortdurend op verschillende niveaus besproken moeten worden.⁶⁸¹ Uiteindelijk geven bedrijfseconomische motieven de doorslag.⁶⁸²

Medio 1951 is de nieuwe coöperatie Zaanstreek een feit door de fusie van *De Eenheid* Zaandam, *Werkmanskracht* Krommenie en *Eendracht Maakt Macht* Assendelft.⁶⁸³ In 1962 volgt een fusie met Kennemerland tot de streekcoöperatie Zaanstreek-Kennemerland.

De landelijke coöperatieve omgeving

De loskoppeling van ziekenfonds en coöperatie in 1931 betekent dat *EMM* nu definitief besluit deelgenoot van de *HAKA* te worden. *HAKA* geeft meteen adviezen bij de opzet en uitvoering van de administratie.⁶⁸⁴ Zo wijst *HAKA* zowel in 1933 als in 1934 op de te hoge bedrijfskosten.⁶⁸⁵ Hierbij geeft ze als eerste concrete suggestie om meer toezicht te houden op de inventarisatie.⁶⁸⁶ Maar ook de personeelskosten zijn te hoog en het ontslag van een bakker is onvermijdelijk. De vader van de ontslagene meldt op de ALV dat hij dat niet accepteert en dat zijn zoon brood zal gaan venten als concurrent van *EMM*. *De voorzitter zegt dat een zaak als deze wel op een algemeene vergadering kunnen worden besproken, doch niet kan worden afgehandeld, en voor het dreigement van de Graaf zal het bestuur niet uit de weg gaan, wij moeten als bestuur de vereeniging brengen op de plaats waar hij wezen moet en hebben de belangen van de leden te behartigen, de beslissing berust bij het bestuur.*⁶⁸⁷

Ook een voorgestelde korting op het loon van de winkelhouder valt slecht. Het bestuur neemt wel wat gas terug. Het is een advies van de *HAKA* en geen opdracht om op deze manier te bezuinigen.⁶⁸⁸ Verder controleert de *HAKA*-accountant voortaan de boeken en adviseert hij over de hoogte van het dividend.

Vanaf 1931 betreft *EMM* een steeds groter deel van de inkoop via de *HAKA*. In incidentele gevallen is de aankoop bij de particuliere handel wel een optie.⁶⁸⁹ De grote aankopen bij de *HAKA* leiden echter tot een te hoog opgelopen leverancierskrediet. *HAKA* verplicht *EMM* deze roodstand elders te financieren. Dit gebeurt in 1937 in de vorm van een hypothecaire lening bij de Onderlinge Brandwaarborgmaatschappij in Assendelft. Bedrijfsleider Bijl blijft benadrukken dat het inkopen bij *HAKA* voordeliger is.⁶⁹⁰

⁶⁷⁸ Bestuursvergadering *EMM* Assendelft 16-2-1950

⁶⁷⁹ Overleg bestuur *EMM* en *de Eenheid* 4-7-1950

⁶⁸⁰ ALV *EMM* Assendelft 11-7-1950

⁶⁸¹ ALV *EMM* Assendelft 11-7-1950

⁶⁸² Dagelijks Bestuursvergadering *EMM* Assendelft 16-8-1950 en Bestuursvergadering *EMM* Assendelft 9-11-1950

⁶⁸³ Bestuursvergadering *EMM* Assendelft 29-1-1951 en ALV *EMM* Assendelft 10-7-1951

⁶⁸⁴ Bestuursvergadering *EMM* Assendelft 26-8-1932

⁶⁸⁵ Bestuursvergadering *EMM* Assendelft 6-1-1933 en *EMM* 13-11-1934

⁶⁸⁶ Bestuursvergadering *EMM* Assendelft 9-1-1934

⁶⁸⁷ ALV *EMM* Assendelft 24-11-1934

⁶⁸⁸ Bestuursvergadering *EMM* Assendelft met het bakkerijpersoneel 12-12-1934

⁶⁸⁹ Bestuursvergadering *EMM* Assendelft 17-1-1936

⁶⁹⁰ Bestuursvergadering *EMM* Assendelft 16-11-1937 en ALV *EMM* Assendelft 3-5-1938.
Bestuursvergadering *EMM* Assendelft 30-8-1949, 12-10-1949 en 5-1-1950

In 1941 staat dit beleid ter discussie. Omdat *HAKA* onvoldoende kan leveren als gevolg van de oorlog, stelt de secretaris voor meer buiten de eigen groothandel om te kopen. De bedrijfsleider is mordicus tegen en staat hierbij lijnrecht tegenover de voorzitter en secretaris. Er komt geen besluit, omdat naar zeggen van de secretaris *eenheid van leiding* ontbreekt.⁶⁹¹

Bestuur en leden

EMM heeft een duidelijke inbedding in de dorpse structuren. De samenstelling van het bestuur, waarin een aantal notabelen – burgemeester, arts, onderwijzer – zitting heeft, laat dit duidelijk zien. Daarnaast is er sprake van dorpse verhoudingen. In Assendelft is er een vereniging van neringdoenden actief. Ook de *EMM*-winkel is hier lid van, al is het lastig een goede positie binnen deze vereniging te vinden. Bij de overgang naar de verbruikscoöperatie meent de voorzitter dat *EMM* desondanks lid kan blijven, vanwege de gemoedelijke verhoudingen in Assendelft.⁶⁹² Toch komen de verhoudingen anders te liggen, zeker wanneer andere neringdoenden volgens de statuten niet meer welkom zijn in (het bestuur van) de coöperatie. Daarbij geldt wel de overgangsbepaling, dat neringdoenden het bestuur niet hoeven te verlaten. Deze overgangsbepaling zorgt in de praktijk voor problemen en verdachtmakingen. Met name rijwielhandelaar, bestuurslid en bedrijfsleider Dirk Bijl moet het ontgelden. Wie krijgt de provisie bij grote aankopen van de coöperatie, komt die ten goede aan tussenpersonen, bestuursleden of de coöperatie? Het bestuur stelt dat die terecht komt bij de coöperatie.⁶⁹³ Het onderliggende wantrouwen tegen de combinatie bestuurder/neringdoende blijft desondanks onverminderd aanwezig. Een van de leden dient in 1933 het voorstel in om artikel 18⁶⁹⁴ uit de statuten zo aan te passen dat er geen leveranciers e.d. meer in het bestuur kunnen zitten. De voorzitter verweert zich door te stellen dat *EMM* de opdrachten en leveranties voor de coöperatie zo eerlijk mogelijk tracht te verdelen en dat dit al zestig jaar goed gaat. Opdrachten voor verbouwingen worden aanbesteed en niet zomaar aan vriendjes gegund. Als de leden instemmen met het ingediende voorstel om de neringdoenden per direct uit het bestuur te verwijderen, zal het bestuur en bloc aftreden. Met 36 stemmen voor, 45 tegen en 2 blanco stemmen wordt het voorstel verworpen.

Na deze stemming blijft het rommelen in de vergadering. De meerderheid van de leden ziet herverkiezing bij acclamatie van een zittend bestuurslid niet zitten en kiest voor een kritische tegenkandidaat. Pas om 1 uur 's nachts eindigt deze roerige vergadering.⁶⁹⁵

Het wantrouwen over de eerlijke verdeling van opdrachten blijft de kop opsteken. Dat gebeurt bijvoorbeeld in 1935 als bedrijfsleider Bijl gevraagd wordt waarom voor een excursie naar *HAKA* in Rotterdam of Jutphaas⁶⁹⁶ slechts bij één busonderneming om een prijsopgave is gevraagd.⁶⁹⁷

Wanneer *EMM* in 1949 opnieuw stevig in het rood staat bij de *HAKA*, gaat ze op zoek naar financiering. Nadat een andere partij een beter aanbod doet, komt de *Boerenleenbank* alsnog over de brug met een hypothecaire lening zonder borgstelling.

⁶⁹¹ Bestuursvergadering *EMM* Assendelft 29-4-1941

⁶⁹² ALV *EMM* Assendelft 20-11-1931

⁶⁹³ ALV *EMM* Assendelft 19-11-1932

⁶⁹⁴ Art. 18. van de statuten: *De vereeniging wordt beheerd door een bestuur, bestaande uit ten minste 5 en ten hoogste 15 leden, die gekozen worden door de algemeene vergadering. Met inbegrip van den bedrijfsleider kan ten hoogste 1/4 deel van het bestuur uit leden van het personeel bestaan. Elk jaar treedt 1/3 van het bestuur af volgens op te maken rooster. (...) De leden van het bestuur mogen geen leveranties aan de vereeniging doen; verzekeringen ten behoeve der vereeniging mogen niet door hun bemiddeling worden gesloten. Deze bepaling is echter niet van toepassing op hen, die bestuursleden zijn bij de oprichting dezer akte. Concurrenten der vereeniging kunnen geen lid van het bestuur zijn. Hun verkiezing moet als niet geschied worden beschouwd.*

⁶⁹⁵ ALV *EMM* Assendelft 25-11-1933

⁶⁹⁶ Bestuursvergadering *EMM* Assendelft 18-9-1934

⁶⁹⁷ Bestuursvergadering *EMM* Assendelft 27-6-1935 Bij de beraadslagingen over de aanschaf van een nieuwe transportfiets, laat bestuurder en rijwielhandelaar Bijl fijntjes weten dat de vorige fiets bij een andere fietsenmaker is gekocht. Dit punt blijft zeuren. Om de schijn voor bevoordeling te voorkomen stelt de

In 1940 besluit het bestuur opnieuw dat ze een lijst moet maken van alle leveranties door ondernemers om op basis daarvan het werk eerlijk te verdelen.⁶⁹⁸

In 1936 is de sfeer in het dagelijks bestuur ronduit slecht. Engel Corver, al sinds 1902 bestuurslid en vele jaren secretaris, gooit de handdoek in de ring. Hij is ontstemd over het functioneren van het dagelijks bestuur. Terwijl het probleem van Corver in der minne wordt geschikt, komt er in dezelfde vergadering een nieuwe controverse aan de orde. Het gaat over het voorstel om vijftig gulden per jaar toe te kennen aan de voorzitter voor het werk waarmee hij het werk van bedrijfsleider Bijl verlicht. Dit zou geen weerstand hebben veroorzaakt, ware het niet dat dit voorstel gekoppeld is aan vermindering van het honorarium van de bedrijfsleider met hetzelfde bedrag. Geen wonder dat de bedrijfsleider furieus is. Uiteindelijk wordt het brandje geblust, de voorzitter krijgt de extra toelage en de bedrijfsleider houdt zijn volledige loon.⁶⁹⁹

In 1946 ontstaat een organisatorische en bestuurlijke crisis. De secretaris bedankt vanwege zijn gezondheid na ruim veertig jaar deel uitgemaakt te hebben van het bestuur. Maar belangrijker is de positie van bedrijfsleider/bestuurder Bijl. Hij geeft aan als bestuurder te willen stoppen en verder te willen gaan als bedrijfsleider. De HAKA is gevraagd om een functieomschrijving van het werk van een bedrijfsleider, maar het duurt even voordat die ontvangen wordt. Voorzitter Schoone vraagt wat Bijl wil. Deze wil weten waar hij aan toe is. *Wat het bedanken als bestuurslid betreft meent Bijl, dat het werk wat hij voor de Ver. doet, door sommige bestuurders maar matig gewaardeerd wordt. Er zijn momenten dat hij meent, dat de Voorz. hem als eigen zaakvoerder, als bestuurder van de Coöp niet kan handhaven. Voorz. antwoordt hierop, dat Bijl, die een eigen zaak voert, inderdaad niet als bestuurslid in de Coöp behoort te zitten en reglementair is dit ook niet toegestaan. Als Bijl niet als bestuurslid met de Voorz. kan samenwerken, hoe moet dit dan gaan als bedrijfsleider!*⁷⁰⁰

Er zijn al langer spanningen tussen Schoone en Bijl. Zo denken zij verschillend over de samenwerking met *Werkmanskracht*. De voorzitter is voorstander van fusie, de andere bestuurders voelen er niets voor.⁷⁰¹ De voorzitter trekt zijn conclusie en stelt zich in 1947 niet meer herkiesbaar. Tijdens de ALV van dat jaar, waarop eenentwintig leden aanwezig zijn, lukt het niet om alle openstaande plekken in het bestuur op te vullen.⁷⁰² De opkomst op ledenvergaderingen is in de hele naoorlogse periode zeer mager.

Opvolger van Schoone is Bijl, die nu dus weer aan de andere kant van de tafel zit en afziet van zijn functie als bedrijfsleider. De sfeer in het bestuur onderling en ook met de nieuwe bedrijfsleider blijft vaak onplezierig. Ook nu is er discussie over tekeningen, die niet iedereen heeft ontvangen en schilderwerk dat door het bedrijf van een van de bestuursleden is gedaan.⁷⁰³

Vanwege de te hoge bedrijfskosten - zoals bijvoorbeeld de autokosten – krijgt de nieuwe bedrijfsleider in augustus 1949 te horen, dat hij voortaan per trein moet reizen.⁷⁰⁴ De bedrijfsleider trekt zich hiervan weinig aan en het bestuur roept hem na twee maanden ter verantwoording. In de bestuursvergadering stelt hij dat hij nooit een contract als bedrijfsleider met allerlei bepalingen heeft getekend. De commerciële leiding hoort bij hem te liggen. *Hij vindt het treurig dat we hierover moeten praten, hij had liever wat meer waardering van het bestuur voor z'n werk.* De secretaris

voorzitter dat de (bak)fietsen niet alleen bij Bijl in onderhoud mogen komen. Bijl reageert laconiek: handig toch dat zijn werkplaats vlakbij is.

⁶⁹⁸ Bestuursvergadering EMM Assendelft 5-11-1940

⁶⁹⁹ Bestuursvergadering EMM Assendelft 21-7-1936 en 14-8-1936

⁷⁰⁰ Bestuursvergadering EMM Assendelft 12-6-1946 en 10-7-1946

⁷⁰¹ Bestuursvergadering EMM Assendelft 18-9-1946

⁷⁰² Bestuursvergadering EMM Assendelft 29-4-1947

⁷⁰³ Bestuursvergadering EMM Assendelft 21-8-1947

⁷⁰⁴ Bestuursvergadering EMM Assendelft 30-8-1949

verwijt hem gebrek aan mensenkennis en tact: wat in de stad kan, kan in Assendelft niet. Uiteindelijk erkent de bedrijfsleider zijn fouten en belooft beterschap.⁷⁰⁵

Onderling nemen de bestuurders elkaar ook de maat. De een zou te weinig bij de *EMM* kopen, de ander nauwelijks op de vergaderingen komen.⁷⁰⁶ De animo verzwakt geleidelijk. Het laatste half jaar van 1951 bezoekt slechts ongeveer de helft van alle bestuursleden de vergaderingen.⁷⁰⁷

De winkel en de bakkerij

De bedrijfsleider stelt in navolging van de adviezen van de *HAKA* dat de kosten in de winkel moeten dalen van 11% naar 8% van de verkoopprijs. Dit is alleen haalbaar door een andere inzet van het personeel.⁷⁰⁸ Dit heeft te weinig effect en dus volgt een paar jaar later het advies te snijden in het personeelsbestand en krijgt de winkeljuffrouw ontslag.⁷⁰⁹

Net als in Ulfthagen vragen de leden van de verbruikscoöperatie in Assendelft om de verkoop van manufacturen en een schoenmakerij. De verkoop van manufacturen is alleen lucratief te maken door te gaan venten.⁷¹⁰ Een eigen schoenmakerij is echter helemaal niet financieel haalbaar. Het lukt wel een contract te sluiten met een lokale schoenmaker die belooft 4% dividend aan klanten uit te keren.⁷¹¹

In de winkel is niet altijd alleen de prijs leidend, ook de lokale herkomst van sommige producten speelt mee. Boter voor de bakkerij bijvoorbeeld wordt bij de *HAKA* gekocht, maar voor de winkel bij *De Hoop*, de coöperatieve zuivelfabriek in Assendelft, dit *met het oog op de wensen van de huismoeders*.⁷¹²

Op advies van de *HAKA* besluit het bestuur vanaf 1935 te gaan werken met een vaste korting in plaats van wisselend dividend. In de jaren hiervoor was het dividend in de winkel steeds 3% en de uitgekeerde dividenden in de bakkerij terugliepen van 10% naar 3%. Bedrijfsleider Bijl wil een gegarandeerde korting van 2%, maar het bestuur volgt in meerderheid het advies van de *HAKA*-accountant om dit vast te leggen op 3%.⁷¹³ De vaste korting geldt voor zowel leden als niet-leden.⁷¹⁴ Een voorstel in 1938 om voor de bakkerij en winkel daarnaast 1% dividend uit te keren, haalt het niet, maar zorgt wel voor verdeeldheid binnen het bestuur.⁷¹⁵ Een jaar later haalt dit voorstel het wel. In datzelfde jaar is het niet langer toegestaan korting te geven op brood. *EMM* besluit daarom aan de leden 4% dividend toe te kennen over hun aankopen in de bakkerij.⁷¹⁶ De omzet van de bakkerij is ongeveer de helft van die van de winkel en daarmee relatief groot.

In 1940 is het bestuur verdeeld over de bestemming van de overschotten. Meer reserveren, meer dividend uitkeren, personeel duurtetoeslag uitbetalen of de pensioenpot versterken.⁷¹⁷ De bestemming hiervan in het volgende oorlogsjaar is onder andere een stuk grond aankopen om daarmee een waardeverste belegging te hebben. Verder kiest het bestuur voor forse afschrijvingen op gebouwen en inventaris en er is daarnaast nog ruimte voor een combinatie van vaste korting en

⁷⁰⁵ Bestuursvergadering *EMM* Assendelft 7-9-1949 en 12-10-1949

⁷⁰⁶ Bestuursvergadering *EMM* Assendelft 20-1-1949 en 13-4-1949

⁷⁰⁷ ALV *EMM* Assendelft 25-4-1951, 31-5-1951, 6-6-1951 en 10-7-1951

⁷⁰⁸ Bestuursvergadering *EMM* Assendelft 19-1-1932

⁷⁰⁹ Bestuursvergadering *EMM* Assendelft 11-5-1937

⁷¹⁰ Bestuursvergadering *EMM* Assendelft 9-1-1934

⁷¹¹ Bestuursvergadering *EMM* Assendelft 6-1-1933

⁷¹² Bestuursvergadering *EMM* Assendelft 30-8-1934

⁷¹³ Bestuursvergadering *EMM* Assendelft 19-11-1935

⁷¹⁴ Bestuursvergadering *EMM* Assendelft 17-1-1936

⁷¹⁵ Bestuursvergadering *EMM* Assendelft 8-11-1938

⁷¹⁶ Bestuursvergadering *EMM* Assendelft 17-11-1939

⁷¹⁷ Bestuursvergadering *EMM* Assendelft 5-11-1940

dividend van ongeveer 5%.⁷¹⁸ Het jaar daarop mag er wettelijk geen dividend meer worden uitgekeerd over aankopen in de bakkerij. Het bestuur besluit in alle afdelingen de vaste kortingen af te schaffen en – indien mogelijk – dividend uit te keren, uitgezonderd dus bij de bakkerij.⁷¹⁹ In de laatste oorlogsjaren zijn er geen dividenduitkeringen; wel schrijft de coöperatie opnieuw flink af op de gebouwen. In 1945 staan deze voor slechts een gulden op de balans. In het eerste naoorlogse jaar ontvangen de leden van boven de 65 jaar een pakket met nuttige inhoud in plaats van dividend. Daarnaast krijgen twee gepensioneerde personeelsleden een gratificatie en wordt er duizend gulden gestort in het pensioenfonds en een zelfde bedrag opzijgelegd voor het te vormen propagandafonds.⁷²⁰

De oorlog levert behalve een tekort aan goederen voor de winkel ook andere problemen op, zoals een tekort aan brandstoffen voor de bakkerij. De coöperatie overweegt samen te werken met een andere bakkerij, maar zo ver komt het niet. Daarnaast gaat het niet goed met het inleveren van de distributiebonnen, waardoor het nog moeilijker wordt om nieuwe voorraden aan te kopen. De bedrijfsleider gaat scherper toezicht houden en dat lijkt effect te hebben. Een ander probleem ontstaat door een tekort aan personeel als gevolg van ziekte en tewerkstelling van personeel in Duitsland.⁷²¹ In 1944 ontstaat een typisch Nederlands probleem in de Tweede Wereldoorlog: het gebrek aan rijwielbanden. Bijl raadt af nieuwe fietsbanden te bestellen, want ze zijn erg kostbaar en een deel van de bakfietsen rijdt al op houten banden.⁷²²

De bestuurscrisis van 1946 heeft ook ingrijpende gevolgen voor de aansturing van de winkel. De accountantsdienst van de *HAKA* dringt aan op het benoemen van een volwaardige bedrijfsleider-penningmeester. Achtergrond hiervan is dat de bonnenadministratie nog steeds niet op orde is en de controle bij de kruidenierswaren ernstig tekortschiet. Het toezicht van de bedrijfsleider op de winkelhouder is niet voldoende.⁷²³ In de bedrijfsvoering wordt er een winkelchef geschoven tussen de winkelhouder en de bedrijfsleider om de controle makkelijker te maken. Deze is dan winkelchef-boekhouder.⁷²⁴ Met deze achtbaan aan benoemingen op deels nieuwe functies heeft het bestuur de beheerproblemen echter nog niet opgelost. De nieuwkomers blijken evenmin goed te functioneren.⁷²⁵ De fusie in 1951 is alleen al vanwege deze personele en bestuurlijke problemen onontkoombaar.

⁷¹⁸ Bestuursvergadering EMM Assendelft 23-5-1941 en 13-11-1941

⁷¹⁹ Bestuursvergadering EMM Assendelft 13-6-1942

⁷²⁰ Bestuursvergadering EMM Assendelft 6-6-1945, 12-1-1946 en 6-3-1946

⁷²¹ Bestuursvergadering EMM Assendelft 0-2-1942 en 2-2-1944

⁷²² Bestuursvergadering EMM Assendelft 28-6-1944

⁷²³ Bestuursvergadering EMM Assendelft 7-2-1947

⁷²⁴ Bestuursvergadering EMM Assendelft 18-2-1947 en 7-3-1947

⁷²⁵ Bestuursvergadering EMM Assendelft 29-12-1949, 5-1-1950, 16-2-1950 en 27-2-1950

Afsluitende opmerkingen



Eendracht Maakt Macht uit Assendelft is bijna een halve eeuw – 1873-1931 – een vreemde eend in de coöperatieve bijt. Het **collectief van middelen** is breed: in de eerste plaats de financiële reserves van het ziekenfonds, met daarnaast een winkelpand en bakkerij, transportmiddelen, personeel, voorraden en tuinbouwgrond. De beschikbaarheid van kennis blijft daar lange tijd op achter, ook door de neiging om de *Centrale* en de *HAKA* op afstand te houden.

Solidariteit is daarentegen een belangrijke waarde binnen de vereniging. Dat zorgt er onder meer voor dat er in de beginjaren bewust wordt afgeweken van de **sociale gelijkwaardigheid** binnen de vereniging. De gezamenlijke inkoop van levensmiddelen is als middel niet los te koppelen van het ziekenfonds dat op de eerste plaats komt. Dat verandert pas fundamenteel rond 1930 als de Ziektewet feitelijk tot uitvoering komt. De **leden** zien in dat een verbruikscoöperatie hen nu meer **direct nut** oplevert en voor minder dilemma's zorgt op het gebied van de solidariteit tussen ouderen en jongeren, en tussen arbeiders-leden enerzijds en gegoede burgers en middenstanders anderzijds.

Opvallend is dat de vereniging op het gebied van **bestuur en organisatie** naast leden ook donateurs kent die deel uitmaken van het bestuur. Van meet af aan spelen lokale notabelen en middenstanders een belangrijke rol in EMM. De sociale tegenstellingen en religieuze verschillen bepalen in combinatie met familiebanden in belangrijke mate het reilen en zeilen van de vereniging. De onderlinge verknoping van ziekenfonds en winkel weerhoudt *EMM* ook van serieuze contacten met verbruikscoöperaties in de buurgemeenten of met de *Centrale* en de *HAKA*. De enigszins paternalistische en sociaalliberale vereniging maakt langzaam plaats voor een coöperatie van en voor arbeiders. Het is niet waarschijnlijk dat de ondervertegenwoordiging van het overwegend katholieke, noordelijke deel van het dorp het gevolg is van formele uitsluiting, ook al komen er na 1883 geen katholieken meer in het bestuur. Veeleer heeft het te maken met de nabijheid van Krommenie en de daar werkzame concurrent.

Na 1931 staat bij verbruikscoöperatie *EMM* het aanbieden van goede waar tegen zo laag mogelijke prijs centraal. Het 'hogere ideaal' van een coöperatieve samenleving komt nauwelijks aan bod. In de

jaren dertig en veertig blijkt telkens opnieuw, dat de bedrijfsvoering niet **efficiënt** geregeld is en bijgesteld dient te worden. De bedrijfskosten zijn te hoog en lange tijd ontbreekt het aan professioneel beheer. Oorzaak van dat laatste is de verwevenheid van **bestuur** en personeel en de onduidelijkheid in verantwoordelijkheden die daardoor ontstaat. Los van de groeiende concurrentie van het grootwinkelbedrijf, maakt dat alleen al de fusie met twee naburige coöperaties tot een regionaal verband onvermijdelijk. Het laat de leden redelijk onverschillig, omdat ze al langer geen dividend of korting krijgen.

Hoofdstuk 10 1973-2001 Verder na de ondergang van CO-OP Nederland

Twee gebeurtenissen markeren 1973 als een overgangsjaar. Een ‘nationaal’ markeringspunt is de totstandkoming van kabinet-Den Uyl na een zeer lange formatie in mei 1973: een coalitieregering van sociaaldemocraten, twee grote confessionele partijen en twee kleinere, progressieve nieuwkomers in de Haagse arena. De olieboycot van Arabische landen leidt in datzelfde jaar hier tot schaarste, hoge prijzen en autoloze zondagen. *Zo gezien keert de wereld van voor de oliecrisis niet terug*, stelt minister-president Joop den Uyl. Deze oliecrisis zorgt voor nieuwe internationale verhoudingen en afhankelijkheden.

In het jaar 2000 ziet de internationale wereldorde er fundamenteel anders uit als gevolg van onder meer het uiteenvallen van de Sovjet-Unie, de hereniging van Oost- en West-Duitsland en de oorlogen op de Balkan. In Nederland maken vanaf 1994 confessionele partijen geen deel meer uit van de regering. Tussen 1994 en 2002 heeft Nederland ‘paarse’ kabinetten, coalities van liberale en sociaaldemocratische partijen met Wim Kok als premier. Ook op economisch, financieel en sociaal vlak zijn er ingrijpende wijzigingen. De ongekennde groei van de periode vóór 1973 maakt plaats voor afwisselende periodes van stagnatie en gematigde economische groei. Het marktdenken van het neoliberalisme wordt leidend, waardoor de invloed van de overheid op de economie kleiner wordt en tal van publieke voorzieningen geprivatiseerd worden.

Met welke ontwikkelingen op het vlak van bevolkingsgroei, wonen, werk en inkomen gaat dit gepaard? En wat betekent dit voor de sociaal-maatschappelijke verhoudingen en het consumptiepatroon? Deze vragen komen in het eerste deel van dit hoofdstuk aan de orde. Daarna ligt de focus op de regionale coöperaties, die als wezen zijn achtergebleven na het faillissement van *CO-OP Nederland*. Zij zoeken hun weg in deze steeds veranderende samenleving. Het wordt een weg met vele hobbels met opheffingen, fusies en schaalvergroting. In 1980 vinden *CO-OP Gelderland* en *CO-OP Zaanstreek-Kennemerland* elkaar. Hoe zij van daaruit een nieuwe *COOP Nederland* opbouwen staat in het tweede deel van dit hoofdstuk centraal.

De Nederlandse samenleving

Inwoners, werk en wonen

De jaarlijkse Nederlandse bevolkingsgroei halveert ten opzichte van de vorige periode naar 0,7%. Het geboortecijfer schommelt in het laatste kwart van de twintigste eeuw rond de dertien levendgeborenen per 1.000 inwoners. De levensverwachting van mannen stijgt van 70 naar 75 jaar en die van vrouwen van 77 naar 80 jaar. In 2000 wonen er bijna 16 miljoen mensen in Nederland. De verstedelijking gaat door, maar krijgt wel een ander karakter. In de periode tot circa 1970 is er met name in de grote steden sprake van massale sloop van slechte, oudere woningen gecombineerd met grote bouwprojecten voor volkshuisvesting en infrastructuur. Dit betekent het einde van de relatieve kleinschaligheid in de stedenbouw van voor de oorlog. Vanaf ongeveer 1970 is er vooral in het westen en midden van het land een sterke groei van het aantal woningen, met name in nieuwe satellietsteden als Nieuwegein, Zoetermeer, Purmerend en Lelystad. Eengezinswoningen met een tuintje zijn populair. De woonforens reist steeds verder, met name per auto. Vanaf 1990 is deze ontwikkeling ook zichtbaar buiten de Randstad.

In het buitengebied manifesteren landbouw, natuur en recreatie zich steeds nadrukkelijker als botsende belangen. De tijd van ruilverkavelingen die uitsluitend het agrarische belang dienen van productiviteitsverhoging en schaalvergroting is voorbij. Maatschappelijke bewegingen voor behoud en versterking van de kwaliteit van het milieu, de natuur en het landschap worden sterker. Zij zetten

problemen rond mest en milieu, natuurvershraling en verlies van biodiversiteit op de kaart. Daarnaast vraagt de groeiende bevolking met meer vrijetijd om steeds meer recreatiemogelijkheden in het buitengebied.

De verdeling van de werkgelegenheid over de diverse sectoren verandert opnieuw. In 1971 werkt nog 6% van de beroepsbevolking in de landbouw; in 2000 is dit verder gedaald naar 3%. Het aandeel van industrie, ambacht en bouw daalt van 38% in 1971 naar 20% in 2000. De dienstensector groeit sterk waarbij de niet-commerciële dienstverlening (overheidsdiensten, zorg, onderwijs, enzovoort) de hoogste groeicijfers kent. In 2000 werkt ongeveer 50% van de beroepsbevolking in de commerciële dienstverlening en ongeveer 25% in de niet-commerciële dienstverlening. Nederland heeft de definitieve overstap gemaakt naar een diensteneconomie.

Ook tussen 1973 en 2000 verdubbelt de koopkracht van de Nederlandse huishoudens. Dit leidt tot grote veranderingen in het consumptiepatroon. Aan voedings- en genotmiddelen geeft het Nederlandse huishouden relatief steeds minder uit. Dat geldt ook voor duurzame consumptiegoederen, zoals wonen en kleding. De uitgaven voor de categorie overige goederen en diensten stijgen het sterkst. Veel huishoudens beschikken in 1970 al over huishoudelijke apparatuur als stofzuigers, wasmachines, koelkasten, daarna volgen in hoog tempo de auto, elektronisch gereedschap en vervolgens videorecorders, cd-spelers en computers.

De sociale kwestie

In 1973 komt er een einde aan de 'Gouden Kwarteeuw'. De eerste oliecrisis leidt tot een verdrievoudiging van de olieprijs. De inflatie, die in de jaren daarvoor al opliep, vormt een groeiend probleem. In 1979 is er opnieuw sprake van een verdrievoudiging van de olieprijs. In deze jaren is er stagflatie: de combinatie van oplopende prijzen en teruglopende economische groei. Begin jaren tachtig komt de economie piepend en krakend tot stilstand door deze combinatie. Om de economie te stimuleren sluiten de sociale partners – vakbeweging en werkgevers – met het kabinet-Lubbers het 'Akkoord van Wassenaar'. Het doel hiervan is door combinatie van loonmatiging en arbeidstijdsverkortung de werkloosheid terug te dringen en de internationale concurrentiepositie te verbeteren. De werkloosheid die rond 1980 op een ongekend hoog niveau ligt van ruim tien procent van de beroepsbevolking, zakt geleidelijk naar zes procent begin jaren negentig. De economie herstelt zich langzaam. Veel nieuwe banen in met name sectoren als de informatie- en communicatietechnologie en dienstverlening zorgen voor een nog lagere werkloosheid in de jaren rond de eeuwwisseling.

Deze focus op economisch herstel betekent ook dat de overheid andere keuzes gaat maken. Het kabinet zet in op bezuinigingen en die gaan deels ten koste van de sociale zekerheid: het aantal uitkeringen aan arbeidsongeschikten moet drastisch omlaag. Daarnaast gaat het minimumloon omlaag en daarmee ook de hoogte van tal van uitkeringen. Een van de gevolgen van deze maatregelen is dat de inkomensongelijkheid tijdens de recessie van de jaren tachtig en ook daarna weer toeneemt. Een ander facet van het overheidsbeleid is de privatisering van voorheen publieke diensten, zoals openbaar vervoer en energievoorziening.

Dagelijks voedsel en verkoopkanalen

De toegenomen mobiliteit en het bezit van koelkast en vriezer maakt het voor veel gezinnen mogelijk om het aantal bezoeken aan de levensmiddelenwinkel te beperken. De kleine buurtwinkels maar ook speciaalzaken als slagers, bakkers en groentewinkels komen hiermee verder onder druk te staan. Steeds grotere supermarkten en discountzaken domineren het landschap van de levensmiddelenwinkels. Anders dan in bijvoorbeeld Frankrijk blijft het aantal 'weidewinkels', kolossale supermarkten buiten de stad, in Nederland beperkt. Het CBS berekent dat de gezinnen in 1998 gemiddeld bijna 190 gulden per week uitgeven aan de dagelijkse boodschappen. Twee derde

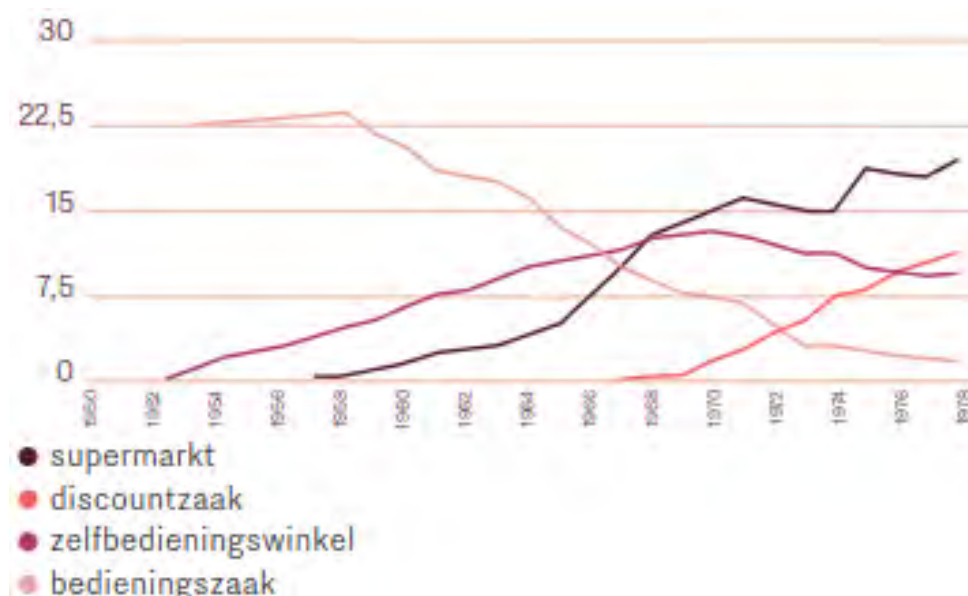
hiervan wordt besteed in de supermarkten en een vijfde deel bij speciaalzaken als de bakker, de slager en de drogist.

Op de gevels van zowel de grotere als kleinere winkels wisselen de formulesnamen in hoog tempo. Oude winkelnamen als De Gruyter, A&O en Simon de Wit verdwijnen uit het straatbeeld, net als Centra, Vivo, Végé, de Boer en Konmar. Nieuwe namen als C1000 en Super de Boer komen ervoor in de plaats. Welke wisselingen van eigenaarschap en organisatiestructuur daar achter plaatsvinden is voor de consument vaak niet helder. De komst van Aldi en Lidl is een teken van de verdergaande internationalisering. Gevolg van deze ontwikkelingen in de levensmiddelenbranche is een gestage daling van het aantal winkels: in 1973 telt Nederland nog ruim 8000 zelfbedieningswinkels en supermarkten; in 2000 is dit aantal gehalveerd.

Dit alles gaat gepaard met een gestage groei en differentiatie van het assortiment levensmiddelen. Consumenten krijgen meer keuze: A-merken naast huismerken; vers naast verpakt of geconserveerd; grotere keuzemogelijkheid in soorten per product; grote of kleine verpakkingen, enzovoort.

Grafiek 17 zet het historisch verloop in de diverse winkelvormen in een wat ruimer perspectief. De kruidenier met een toonbank wordt in de jaren vijftig veelal een zelfbediening. In de jaren zestig wordt het assortiment uitgebreid met brood, groente en vlees en hiermee ontstaat de moderne supermarkt. De ruimte die overblijft voor speciaalzaken, zoals bakkerswinkel, groenteboer en slagerij wordt daarmee steeds kleiner.

Grafiek 17. Marktaandeel van supermarkten, discountzaken, zelfbedieningswinkels en bedieningszaken of kruideniers in de totale bestedingen aan voedings- en genotmiddelen in procenten, 1950-1978⁷²⁶



In deze periode stijgen de reële – dus gecorrigeerd voor prijsstijgingen – uitgaven voor voedings- en genotmiddelen met bijna 50%.

⁷²⁶ Bakker, K. 1982

Van CO-OP Gelderland naar COOP Nederland

In 1973 gaat *CO-OP Nederland* ten onder. De nog bestaande regionale consumentencoöperaties likken hun wonden. Ze staan op een strategisch kruispunt. Wel of niet doorgaan? Op eigen houtje of gezamenlijk via een fusie en een gemeenschappelijke groothandel? En hoe stand te houden in een concurrerende markt en tegelijk trouw te blijven aan de coöperatieve uitgangspunten?

Van CO-OP Gelderland naar CO-OP '82

De ondergang van *CO-OP Nederland* zorgt voor verwarring en onzekerheid. In de Ledenraadsvergadering van *CO-OP Gelderland* overheerst de onduidelijkheid over de noodzaak van het faillissement – een ‘louche zaak’, waarom geen steun van derden – en over de consequenties voor Gelderland: is het nog mogelijk om Zwolle, Deventer en Zutphen overeind te houden?⁷²⁷ Grootste probleem vormt het wegvallen van de groothandelsfunctie van *CO-OP Nederland*. Alle overgebleven B-deelgenoten zien af van hun rechten op de overgenomen boedel van *CO-OP Nederland*.

Die B-deelgenoten besluiten om verder gezamenlijk op te trekken. Dit proces verzandt echter snel. Het lukt de zes verenigingen niet om tot gelijklopende statuten te komen. Tegen de wens van de andere coöperaties in trekt de commissievoorzitter, *CO-OP Nieuwe Waterweg*, de stekker uit het proces.⁷²⁸ Op de achtergrond spelen de grote verschillen in juridische structuur en ledenbetrokkenheid bij de afzonderlijke coöperaties. *CO-OP Haarlem* bijvoorbeeld is feitelijk een organisatie die de activiteiten heeft ondergebracht in B.V.' s.⁷²⁹ Uiteindelijk lukt het toch om in oktober 1979 *CO-OP Holland* op te richten waarin *CO-OP Gelderland*, *CO-OP Zaanstreek-Kennemerland*, *CO-OP Haarlem*, *CO-OP Noord-Limburg*, *CO-OP Zuid-Limburg* en *CO-OP Nieuwe Waterweg* gaan samenwerken. Deze samenwerking levert weinig concrete resultaten en met het verdwijnen van de een na de andere deelgenoot in de jaren tachtig blijft alleen de combinatie van Gelderland en Zaanstreek-Kennemerland over.

CO-OP Gelderland groeit ondanks het debacle van 1973 gestaag door tot er vanaf 1979 sprake is van stagnatie.

Tabel 16. Ontwikkeling omzet en winst CO-OP Gelderland 1973-1980⁷³⁰

	Aantal filialen	Omzet		Jaarlijkse % groei	Winst x f 1.000
		x f 1.000	Index reëel		
1973	25	72.255	100		403
1974	25	84.195	108	7,5	144
1975	26	95.929	110	2,5	388
1976	28	105.604	111	1,0	495
1977	31	120.515	120	7,3	517
1978	30	133.002	126	5,7	1.087
1979	32	138.706	126	0,0	486
1980	30	142.438	122	-3,8	776
1981	30	151.949	120	-0,9	193

De daling van omzet en winst maken bezinning over de toekomst van de coöperatie noodzakelijk. Allereerst blijft het de vraag of er nog een directe band gewenst is tussen behaalde winst en

⁷²⁷ Ledenraadsvergadering CO-OP Gelderland 9-4-1973

⁷²⁸ Ledenraadsvergadering CO-OP Gelderland 16-12-1978

⁷²⁹ Ledenraadsvergadering CO-OP Gelderland 26-5-1979

⁷³⁰ Jaarverslagen CO-OP Gelderland 1963-1980. Voor de omzet is het totale omzetcijfer van alle afdelingen samen gebruikt. Het reële cijfer is gebaseerd op het prijsindexcijfer van de voedingsmiddelen van gezinnen CBS 80 jaar en CBS 200 jaar statistiek in tijdreeksen 1800-1999.

uitgekeerd dividend aan leden. Deze band is steeds minder direct geworden. Het grootste deel van het profijt voor de leden – maar ook voor de andere klanten – zit in de spaarzegels. Een spaarzegel is te zien als een nieuwe vorm van gegarandeerde verbruikskorting. In de jaren zeventig bedragen de kosten voor deze gegarandeerde verbruikerskorting ongeveer 0,8% van de totale omzet.⁷³¹ Tussen 1976-1978 gaat voor het laatst een deel van de winst direct naar de verbruikers in de vorm van een extra uitgifte van dividendzegels. Vanaf 1976 gaat de behaalde winst niet langer automatisch naar de algemene reserve. Een klein deel is voortaan bestemd voor het onderdeel verenigingswerk; bestuur en Ledenraad kunnen voorstellen doen voor de besteding daarvan. In 1980 wil de afdeling verenigingszaken graag weten wat de leden van de plaatselijke commissies zien als het belang van de spaarzegels. Uit dit onderzoek blijkt dat deze groep actieve leden geen directe relatie ziet tussen spaarzegels en het principe van de consumentencoöperatie.⁷³² Het is immers niet uniek voor *CO-OP* dat consumenten kunnen sparen via zegels. Uiteindelijk verdwijnt het onderscheid tussen leden en niet-leden; immers alle klanten kunnen zegels sparen en daarmee hun verbruikskorting omzetten in klinkende munt of inzetten bij bijzondere acties.

Een tweede vraag is op welk werkgebied *CO-OP Gelderland* zich moet richten. Tot 1973 zijn er uitsluitend Superco-ops in de oorspronkelijke vestigingsplaatsen van *CO-OP Gelderland*. In 1973 opent de Superco-op in Bommel, een gemeente in Gelderland waarin eerder geen vestiging was. Het jaar daarop steekt *CO-OP Gelderland* de provinciegrens over. In het Overijsselse Enter wordt na de verbouwing en vergroting van de voormalige winkel van de *Verenigde Twentse landbouwcoöperaties* een nieuwe Superco-op geopend.⁷³³ Pogingen om de winkels van landbouwcoöperaties in Hardenberg en Hengelo (Ov) over te nemen lopen op niets uit. Wel wordt de Superco-op van de *landbouwvereniging De Graafschap* in Ruurlo in beheer genomen en ingelijfd.⁷³⁴

Nieuwe winkels, nieuwe klanten, hogere omzet: het is allemaal noodzakelijk om de concurrentie bij te benen. Als in 1981 twee grote concurrenten – *Albert Heijn* en *EDAH* – een prijzenoorlog ontketenen, is dat voor *CO-OP Gelderland* een directe aanleiding om toenadering te zoeken tot *CO-OP Zaanstreek-Kennemerland*, in grootte de tweede van de vroegere B-deelgenoten. Gelderland heeft een twee keer grotere omzet dan Zaanstreek-Kennemerland en samen is hun omzet gelijk aan die van alle overige overgebleven streekcoöperaties samen.

Ook bij *CO-OP Zaanstreek-Kennemerland* ontstaan problemen door de prijzenoorlog. Het verlies dat ze in 1981 leiden maakt duidelijk dat samenwerking onontkoombaar is. *Zaanstreek-Kennemerland* heeft in het verleden vormen van samenwerking gekend met andere coöperaties, met bakkerijen in Amsterdam en een slagerij in Haarlem, maar steeds de eigen zelfstandigheid hoog in het vaandel gehouden. De brandstofafdelingen en veel bakkerijen in het werkgebied van *Zaanstreek-Kennemerland* zijn in de jaren zestig al opgedoekt. Met financiële zekerheidsstelling van *CO-OP Nederland* is in 1969 *CO-OP Noord Holland Noord* overgenomen. De coöperaties in dat gebied blijken echter niet levensvatbaar. In 1974-1975 sluiten daar de laatste twee winkels daar hun deuren.⁷³⁵

Samenwerking met *CO-OP Gelderland* ligt voor de hand omdat beide coöperaties met identieke externe en interne ontwikkelingen te maken hebben. Intern spelen thema's als het gegarandeerd dividend, het werken met aanbiedingen, verschil tussen leden en klanten en de coöperatieve

⁷³¹ Jaarverslagen CO-OP Gelderland 1970-1982

⁷³² Enquête in aansluiting op onderwerp 1^e reeks bijeenkomsten 1980-1981 van de plaatselijke commissies van CO-OP Gelderland: Gratis verbruikszegels...Ja/nee.

⁷³³ Jaarverslag CO-OP Gelderland 1974 p. 9

⁷³⁴ Ook Gaanderen en Zeddam zijn in 1965 uit de HAKA getreden zonder mee te gaan in de fusie van CO-OP Gelderland.

⁷³⁵ Jaarverslag 1974-1975 CO-OP Zaanstreek-Kennemerland p. 8.

ideologie.⁷³⁶ Het onderzoek naar de mogelijkheden van fusie verloopt dan ook vlot. Binnen een half jaar nadat de eerste werkgroepen zijn gevormd, ligt er een eindrapport.

Bij de presentatie aan de Ledenraad van *CO-OP Gelderland* wordt gesproken over *de samenvoeging van twee gezonde ondernemingen, welke geen nadelige gevolgen voor de werkgelegenheid zullen hebben en waarbij tevens de opvolging in het management kan worden gewaarborgd*. De Ledenraad vindt de beslissingstermijn wel erg kort. Verder vraagt ze zich af of het vertrek van de directeuren in zowel Arnhem als Zaandam de oorzaak is van de haast die nu gevraagd wordt. De voorzitter weigert hierop in te gaan – personele zaken horen niet in de Ledenraad –, maar geeft wel aan dat de beide directeuren en de algemeen bedrijfsleider op eigen verzoek terugtreden. Zowel de ledenraad van *CO-OP Gelderland* als van *Zaanstreek-Kennemerland* nemen het voorstel om per 3 januari 1982 te fuseren met algemene stemmen aan.⁷³⁷

Van CO-OP '82 naar CoopCodis

Na het principebesluit om te fuseren komen de statuten, reglementen, samenstelling Ledenraad en de nieuwe naam aan de orde. De voorzitter van *Zaanstreek-Kennemerland* wordt voorzitter van het nieuwe bestuur. Kenmerkend voor de verhoudingen is de manier waarop de nieuwe Ledenraad wordt gevormd. In eerste instantie wordt de Ledenraad van Gelderland uitgebreid met de 33 leden van de Ledenraad Zaanstreek en verder met de vijf oud-bestuursleden voor wie geen plaats meer is. Voor de afslanking die noodzakelijk is om op minder dan honderd leden te komen, heeft een van de leden wel een oplossing: Schrap de achttien leden die zonder afzegging afwezig zijn.⁷³⁸ Uiteindelijk lost het probleem zich vanzelf op: het aantal ledenraadsleden loopt snel terug bij gebrek aan belangstelling. Daarbij is er een groot verschil tussen de vertegenwoordigers uit Gelderland en uit Zaanstreek-Kennemerland. *CO-OP Gelderland* kiest ervoor om de klanten van een winkel te laten vertegenwoordigen door een winkelcommissie en van daaruit de Ledenraad te vormen. Dit zorgt voor relatief veel vrouwen in haar Ledenraad.⁷³⁹ Ze volgt hiermee het advies uit het eerder genoemde rapport van Van de Vall uit de jaren zestig om de 'moderne' huisvrouw een sleutelpositie te geven in de moderne coöperatie.⁷⁴⁰ Op het moment dat de beide coöperaties fuseren, vormen de vrouwen in de Gelderse Ledenraad een meerderheid en is de Ledenraad in Zaanstreek-Kennemerland nog een mannenbolwerk. Door de fusie is het aantal mannen en vrouwen een korte tijd in evenwicht, maar in de jaren daarna daalt het aantal mannen gestaag tot zij in 2000 nog maar één op de negen zetels in de Ledenraad bezetten. In de periode hierna verandert dit beeld door een andere manier van werving van Ledenraadsleden dat in een volgend hoofdstuk wordt uiteengezet.

⁷³⁶ Ledenraadsvergadering CO-OP Zaanstreek-Kennemerland 4-4-1970, 8-12-1977 en 27-9-1979

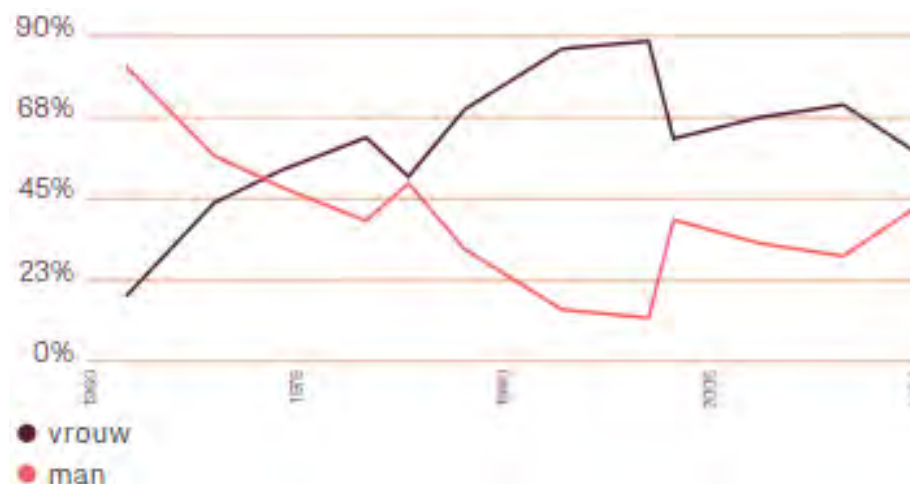
⁷³⁷ Ledenraad CO-OP Gelderland 12-12-1981. Directeur Roetert maakt graag plaats voor *een nieuwe directeur met nieuwe denkbeelden. Zijn aanblijven zou voor hem persoonlijk alleen maar ergernis kunnen geven en daarvoor wil hij graag gespaard worden*.

⁷³⁸ Ledenraad CO-OP Gelderland 12-12-1981

⁷³⁹ Discussiepunten seizoen '82-'83. De coöperatieve vereniging, haar taken en structuur. Afdeling verenigingszaken. A. Niks, opvolger van Wilke als hoofd verenigingszaken stelt voor een getrapte ledenbetrokkenheid in te voeren: leden worden gekoppeld aan een winkel en niet langer aan een district. De winkelcommissies kiezen dan de ledenraadsleden.

⁷⁴⁰ Vall, M. van de, 1961

Grafiek 18. Samenstelling van de Ledenraad van CO-OP Gelderland, CO-OP '82 en CoopCodis



De statuten van de fusiecoöperatie *CO-OP '82* noemen een minimum van veertig Ledenraadsleden op een maximum dat afhangt van het aantal winkels en vestigingsplaatsen. In het jaar 2000 zou het totaal theoretisch op ongeveer honderd kunnen liggen, in werkelijkheid zijn dat er 52.⁷⁴¹

Een andere kwestie betreft het onderscheid dat klanten zien tussen de coöperatie en andere supermarkten. Onderzoek naar deze thematiek wijst uit dat het lidmaatschap van de coöperatie uitsluitend wordt gezien als mogelijkheid om van bepaalde aanbiedingen te kunnen profiteren, zonder daarbij vaste klant te zijn.⁷⁴² Voor *CO-OP '82* ligt hier een grote uitdaging.

In 1984 valt het besluit de ledenregistratie weer goed op poten te zetten. Bij het lidmaatschap hoort vanaf dat moment de COOP-Card. De leden kunnen hiermee ook buiten het assortiment levensmiddelen voordelige aanbiedingen krijgen.⁷⁴³ Zo krijgen de houders van de COOP-Card twee gulden vijftig korting op de busreis naar de kerstmarkt van 1987 in Düsseldorf of gratis toegang tot de Spelshow in de eigen regio. Met de introductie van de COOP-Card verdwijnt de verbruikerskorting definitief.⁷⁴⁴ Het argument om voor deze constructie te kiezen is dat de consument meer waarde hecht aan direct prijsvoordeel dan aan een voordeel achteraf in de vorm van een uitkering op de gespaarde zegelkaart.⁷⁴⁵

Het kost in de jaren tachtig kennelijk veel moeite om het karakter van vereniging vorm te geven anders dan via materiële voordelen. De positie van de afdeling verenigingszaken en public relations is niet duidelijk binnen de organisatie. Door reorganisatieplannen in 1992 staan de activiteiten van de vereniging ernstig onder druk. Dat roept bij een van de leden van het dagelijks bestuur weerstand op.

⁷⁴¹ Artikel 19 van de statuten in: Statuten en reglement coöperatieve vereniging CO-OP '82 u.a. (1989 en 1990)

⁷⁴² Er zijn op dit vlak talloze onderzoeken uitgevoerd o.a.: Konsumentenonderzoek Coop Campagne 1969 Huisvrouwen en CO-OP 1976, enquête februari 1977 in CO-OP Gelderland filialen, CO-OP ontdek je reclame! 1982-1983, koopstroom/imago onderzoeken in filialen 1983, Onderzoek naar het beeld van de Co-op bij de consument 1984., Resultaten van de groepsdiscussies ten behoeve van de CO-OP card 1985, Star personality search COOP 1988.

⁷⁴³ Jaarverslag CO-OP '82 1984 p. 9

⁷⁴⁴ Opmerkelijk is dat de leden in *Gelderland* een aantal jaren een verbruikerskorting krijgen (spaarzegels ter waarde van ruim f 1 miljoen), terwijl de leden van voormalig *Zaanstreek-Kennemerland* dit niet krijgen.

⁷⁴⁵ Jaarverslag CO-OP '82 1985 p. 4 In 1985 verandert de huiskleur van oranje naar blauw (om in 2007 weer terug te kleuren naar oranje). In 1988 komt er naast de card een hernieuwd koopzegelsysteem, waarbij de tegenwaarde kan omgezet worden in contanten of reischeques.

Ze schrijft een notitie met als stelling dat het bedrijf een aversie heeft tegen de vereniging. Zij illustreert dit met een aantal voorbeelden en komt met suggesties ter verbetering.

Kadertekst Notitie bestemd voor het bestuur door H.B.J. van der Lee-Rijsbergen, tweede voorzitter CO-OP '82 15-6-1992.

HOE HET BEDRIJF CO-OP '82 AANKIJKT TEGEN DE VERENIGING CO-OP '82

Evaluatie van wat betreft mijn bevindingen omtrent het Bedrijf CO-OP '82 versus de Vereniging CO-OP '82 in de afgelopen maanden.

Tot mijn grote spijt blijken mijn vermoedens, die ik reeds geruime tijd had, waarheid te zijn. Het 'Bedrijf' zal de 'Vereniging' een zorg zijn, misschien nog sterker het 'Bedrijf' heeft een aversie tegen de 'Vereniging'.

Waaruit blijkt dat?

- *De afdeling Verenigingszaken wordt vaak met de nek aangekeken. Deze afdeling telt nauwelijks mee en mag niets kosten.*
- *Herhaaldelijk blijkt, dat het personeel niet eens weet dat het bij een echte cooperatie werkt. Dat het personeel, ja zelfs de smm's, de structuur van de 'Vereniging' niet kent.*
- *Als er iets op het verenigingsgebied in de winkel aan de hand is, het personeel niet op de hoogte is (gesteld).*
- *Er weinig wordt gedaan met gegevens uit de winkelcommissies.*
- *De stafleden geen enkele belangstelling tonen voor het slotfeest van de winkelcommissieleden. (Onze 'visitekaartjes' in de winkels!)*

De analyse van tweede voorzitter Van der Lee-Rijsbergen is dat bedrijf en vereniging in de loop van de jaren uit elkaar zijn gegroeid. *Hier zal een eind aan moeten komen. Uiteindelijk bestaat het 'Bedrijf' bij de gratie van de 'Vereniging' en zal een zekere arrogante houding van het bedrijf moeten verdwijnen en snel!* Zij stelt voor alle medewerkers expliciet kennis te laten nemen van de verenigingsstructuur van Coop, de vereniging een publicatiebord bij de entree van de winkel te geven en deelname in winkelcommissies aantrekkelijker te maken.

De komst van CoopClubCard in 1993 is een van de maatregelen die het voor klanten aantrekkelijker moet maken om lid te worden van de coöperatie. Het Jaarverslag 1993 hierover: *aan het lidmaatschap van de Coöperatieve Verbruiksvereniging zal daadwerkelijk inhoud gegeven worden.* Het voornemen is om niet één, maar vier aanbiedingen per week voor de leden beschikbaar te stellen. Het nieuwe reclamebureau omschrijft de nieuwe formule als *een complete, prijsagressieve kwaliteitssupermarkt met aandacht voor de buurt (omgeving).*⁷⁴⁶

Kennelijk volstaan deze maatregelen niet, want drie jaar later verzucht dit zelfde bestuurslid – inmiddels voorzitter geworden – dat de vereniging niet optimaal draait. Ze wijst op de vele klachten over het functioneren van de vereniging en de afdeling Verenigingszaken. Een van de oorzaken is volgens haar de voortdurende wisseling van de leiding op die afdeling.⁷⁴⁷ Een jaar later constateert

⁷⁴⁶ Jaarverslag CO-OP '82 1993 p. 6

⁷⁴⁷ Toespraak van Van der Lee-Rijsbergen in de Ledenraad op 18-5-1996

het dagelijks bestuur dat communicatie tussen de afdeling Verenigingszaken en de winkelcommissies veel te wensen over laat en dat er nogal wat onvrede is.⁷⁴⁸ De blijvende onrust over de positie en werking van de vereniging en onenigheid over benoemingen – onder meer met de Raad van Commissarissen – is in 1998 aanleiding voor de voorzitter en een tweede bestuurslid om op te stappen.⁷⁴⁹

Tabel 17. Ontwikkeling aantal leden, omzet en winst CO-OP '82, 1981-2000⁷⁵⁰

	Leden Aantal	Winkels Aantal	x f1.000	Omzet Index reëel	Jaarlijkse % groei	Winst x f1.000
1981		47	213.828	100		97
1982		47	217.138	97	-3,1	727
1983		48	214.784	93	-4,3	233
1984		49	215.853	90	-2,7	64
1985	38.000	48	220.928	90	0,2	-830
1986	47.000	49	234.611	96	6,2	807
1987	62.000	50	250.659	104	8,0	893
1988	72.000	50	257.175	105	1,5	611
1989	70.000	50	260.627	106	0,3	833
1990	71.000	49	273.315	107	1,7	1.445
1991	70.000	50	288.833	110	2,6	-762
1992		45	293.367	109	-1,3	-5.124
1993		43	277.721	100	-7,9	1.680
1994		43	279.144	98	-2,2	83
1995		42	288.738	99	1,6	2.141
1996	72.000	43	303.875	103	3,4	4.327
1997	79.000	46	324.663	107	4,1	5.939
1998	83.000	47	354.997	115	7,5	6.560
1999	126.000	53	404.052	129	12,3	6.661
2000	168.000	55	441.727	141	9,2	5.568

Beginjaren negentig op het randje

CO-OP '82 groeit in de periode van 1984 tot 2000 geleidelijk, wel met een aanzienlijke dip in de jaren 1990-1995. Het aantal leden verviervoudigt in de totale periode, per saldo komen er een paar winkels bij en na 1995 stijgt de winst aanmerkelijk.

De belangrijkste oorzaak van de forse dip in de eerste helft van de jaren negentig is de economische recessie. Mede om die moeilijke periode door te komen is CO-OP '82 naarstig op zoek naar een samenwerkingspartner om haar positie te versterken. De kernvraag in de gesprekken met grossiers als potentiële partners is of intensievere samenwerking de coöperatie niet te afhankelijk maakt van de betreffende onderneming en eventuele partners die daarin een eigen belang hebben. Het meest vergaand wordt er gesproken met de toenmalige grossier *Schuitema*, ondanks dat *Ahold* een meerderheidsbelang in *Schuitema* heeft. De directie van CO-OP '82 gaat ervan uit dat dit geen gevolgen zal hebben voor de distributiefunctie van *Schuitema*.⁷⁵¹ Een paar jaar later ontstaat er op dit punt wel een serieus probleem.

Een illustratie van het matige perspectief op dat moment is de sluiting in 1990 van de bakkerij van *Werkmansbelang*/CO-OP '82 aan de Roosendaalsestraat, de oorspronkelijke basis van de coöperatie in Arnhem. De inschatting is namelijk dat de benodigde investeringen nooit terug te verdienen zijn in

⁷⁴⁸ Verslag Algemeen Bestuur van CO-OP '82 9-6-1997

⁷⁴⁹ In een gesprek dat ik op 22-6-2018 in Apeldoorn heb gehad gaf ze aan dat het terugtreden verband hield met een benoeming in directie en managementteam.

⁷⁵⁰ Gegevens uit Jaarverslagen CO-OP '82 1981-2000. Het reële cijfer is gebaseerd op het prijsindexcijfer van de gezinsconsumptie uit CBS 200 jaar statistiek

⁷⁵¹ Jaarverslag CO-OP '82 1988 p. 4

een markt met een grote overcapaciteit.⁷⁵² Ondanks de moeilijke situatie is A. Niks, hoofd Verenigingszaken en public relations, nog positief gestemd in een kranteninterview. De omzet en de winstgevendheid stijgen volgens hem nog steeds en de directie wil kleine familiebedrijven overnemen. *COOP '82 is zelf nooit voorwerp geweest van overnamepogingen, hoe expansief bedrijven als Unigro en Schuitema ook proberen te zijn. 'De leden hebben geen enkel belang bij verkoop', aldus Niks.*⁷⁵³ Nog geen jaar later blijkt de realiteit een andere te zijn. Intern wordt hard gewerkt aan een nieuw ondernemingsplan. Afstoten van filialen is noodzakelijk en nieuwe winkels vragen om grote investeringen. Daarnaast stagneert het aantal COOP-Card bezitters – formeel de leden. De dip in de economische conjunctuur maakt de concurrentie groter. *CO-OP '82* raakt in de rode cijfers en de Raad van Commissarissen grijpt in. Het bestuur stelt de directeur H. Berends op non-actief en benoemt P. van der Loo als interim-directeur met de opdracht te komen tot een sanering.

De situatie is ronduit slecht te noemen: een deel van de winkels presteert ondermaats, bij personeelszaken is de sfeer slecht, er is geen goede aansturing door het management en er zijn grote verliezen.⁷⁵⁴ De nieuwe directeur komt met een plan voor een zodanige aanpassing van de fiscaal-juridische structuur, dat een alliantie met andere bedrijven mogelijk is. De interim-directeur gaat in gesprek met *Schuitema*, al jaren de belangrijkste groothandel van *CO-OP '82* over samenwerking op het terrein van marketing, verkoop en automatisering. *Schuitema* is naast grossier ook eigenaar van *Centra-winkels* en *C1000*. Deze beursgenoteerde vennootschap is intussen voor meer dan 70% in handen van *Ahold*. De Ledenraad is tegen deze vergaande stap, niet alleen omdat ze haar zeggenschap zal verliezen, maar ook omdat de Ledenraad niets heeft met de agressieve, commerciële aanpak van *Schuitema*.

Kadertekst. Brief aan interim-directeur Van der Loo 1992 vanuit het Dagelijks Bestuur.

Wageningen, 3 november 1992

Geachte heer Van der Loo,

In geval van samenwerking met een partner geldt voor CO-OP '82 u.a. het belangrijkste criterium:

DE COOP-VERENIGING MOET BLIJVEN BESTAAN, EN DIENT -- AL OF NIET VIA EEN HOLDING B.V. -- EEN MEERDERHEIDSBELANG TE BEHOUDEN IN HET WINKELBEDRIJF EN MINIMAAL EEN GELIJKWAARDIGE INVLOED OP HET MANAGEMENT.

In het verlengde hiervan is van belang, dat:

1. de COOP-Vereniging blijft bestaan in haar huidige structuur (met leden, WK's [Winkelcommissies], LR [Ledenraad]- leden en Bestuur);
2. de naam CO-OP (bijv. De CO-OP, De Coop, De COOP) in stand blijft;
3. het COOP-logo gehandhaafd blijft.⁷⁵⁵

De plannen van de interim-directeur wijken af van de eisen van het bestuur en zij stelt hem met onmiddellijk ingang op non-actief. Het bestuur treedt vervolgens een aantal maanden feitelijk op als

⁷⁵² De Gelderlander 1 en 4 september 1990. De vakbonden zijn van mening dat er te weinig gemoderniseerd is in de jaren daarvoor. In het krantenartikel van 4 september wordt ten onrechte gesproken van een traditie van 60 jaar.

⁷⁵³ Geld voor leden COOP belangrijker dan idealen door Peter van Lakerveld. Trouw 28-4-1990

⁷⁵⁴ Verslagen AB en DB van CO-OP '82 1992

⁷⁵⁵ Brief aan interim-directeur Van der Loo vanuit DB vergadering 2-11-1992

directie. Het bestuur gaat op zoek naar een nieuwe directeur en benoemt J. Uffing.⁷⁵⁶ Hem wacht direct een grote uitdaging, want na het afketsen van de besprekingen verzorgt *Schuitema* nog steeds de inkoop en de distributie voor *COOP*. Hij zal moeten bepalen of de relatie met *Schuitema* bestendig kan worden; in zijn woorden: *Iemand die ons wil overnemen, is niet zo geschikt als inkooppartner*.⁷⁵⁷ Na een brede verkenning bij verschillende groothandels komt de *Van Eerd Groep* uit de bus als meest geschikte leverancier/distributeur. Deze groep heeft een eigen groothandel en beschikt over 22 supermarkten – Jumbo – en 58 franchise supers, met name in het zuiden van het land.⁷⁵⁸ *CO-OP '82* en *Van Eerd* sluiten zich vervolgens aan bij de *Superunie* als inkooporganisatie. *Van Eerd* gaat de distributie voor *COOP* regelen. De samenwerking blijft hiermee beperkt tot die groothandelsfunctie.⁷⁵⁹

Onder leiding van directeur Uffing klimt *CO-OP '82* uit het dal. Er komt weer ruimte voor de vereniging. De directeur geeft daartoe een aanzet in 1995. *Nu het zich laat aanzien dat het bedrijf Coop '82 weer op goede koers ligt, komen mogelijkheden en middelen beschikbaar om ook de vereniging meer inhoud te geven*. Er komt een activiteitenkalender met een aanbod van een aantal andere exclusiviteiten voor de leden, zoals tijdelijk extra kortingen op bepaalde producten.⁷⁶⁰ In 1999 maakt Uffing als algemeen directeur plaats voor R. van Klooster. Ondertussen zijn nieuwe statuten en reglementen geformuleerd die ook franchisezaken mogelijk maken: zelfstandige ondernemers die de *COOP*-formule gaan hanteren. Dit gaat gepaard met de naamswijziging tot Consumentencoöperatie Co-op Nederland u.a.

Maar ook nu gaat de band met de grossier wringen. Zo breidt *Van Eerd* het werkgebied van zijn eigen Jumboformule steeds verder naar het noorden uit. Dat is in 2002 de reden voor *Co-op Nederland*, zoals *CO-OP'82* zich is gaan noemen, om te fuseren met *Codis*, een grossier met een duidelijke coöperatieve achtergrond.⁷⁶¹ Na de nodige omzwervingen met particuliere bedrijven als grossier betekent het samengaan met *Codis* uiteindelijk toch een krachtenbundeling op coöperatieve grondslag. Er is echter wel een verschil: waar *COOP* haar wortels in de consumentencoöperaties heeft is *Codis* vooral een bundeling van coöperatief werkende ondernemers. Diverse sporen in de coöperatieve geschiedenis komen hiermee samen.

⁷⁵⁶ Directeur Uffing tekent voor vijf jaar een contract. Aan het eind van die termijn onderhandelt het bestuur met *Uffing Consultancy BV* over een nieuw contract voor drie dagen per week. Hij zal de nieuw te benoemen directeur inwerken en verder betrokken blijven bij het zoeken naar nieuwe uitbreidingsmogelijkheden.

⁷⁵⁷ Co-op '82 snijdt band door met Schuitema. Volkskrant 30-8-1994

⁷⁵⁸ Co-op '82 verruimt Schuitema voor andere groothandel. De Gelderlander 24-9-1994

⁷⁵⁹ Jaarverslag CO-OP '82 1997 p. 12

⁷⁶⁰ Jaarverslag CO-OP '82 1995 p. 9

⁷⁶¹ 125 jaar coop. In alles wat we doen staat de klant centraal. Interne publicatie ter gelegenheid van jubileumviering 30-6-2016 door A. Roorda en R. de Vreede.

Afsluitende opmerkingen



De overgebleven B-deelgenoten gaan na het verdwijnen van *CO-OP Nederland* in 1973 uit lijfsbehoud op zoek naar nieuwe vormen van landelijke samenwerking. Deze zoektocht leidt niet tot een krachtige landelijke organisatie. In 1982 vinden *CO-OP Gelderland* en *CO-OP Zaanstreek-Kennemerland* elkaar wel in het nieuwe *CO-OP '82*. Twintig jaar later en diverse grossiers als partners verder, lukt het door de fusie met *Codis* als grossier met een coöperatieve achtergrond om een sterkere basis neer te zetten.

De afstand tussen bedrijf en vereniging groeit door de schaalvergroting. Dit betekent dat de band met **leden** steeds losser wordt. Via de winkelcommissies probeert de vereniging de connectie tussen lid en winkel in stand te houden, maar de **middelen** die de coöperatie hiervoor ter beschikking staan – moderne winkelpanden, een steeds verder groeiend assortiment en zelfs de CoopClubCard – zijn nauwelijks onderscheidend van wat andere winkelbedrijven te bieden hebben. De invoering van de CoopClubCard biedt dan ook geen oplossing: qua naamgeving is het een goede vondst, maar in de praktijk is het een vorm van klantenbinding en een marketinginstrument dat concurrenten ook gebruiken. Het directe **nut** van de coöperatieve organisatievorm wordt voor de leden steeds kleiner. De hevige concurrentiestrijd tussen de verschillende supermarktconcerns zorgt voor beperkte winstmarges en dit leidt tot afschaffing van de directe winstdeling. Ook omdat steeds meer consumenten zich laten verleiden door aanbiedingen van andere winkels wordt de binding met de *COOP* zwakker.

De strijd om te overleven leidt tot ingrepen en aanpassingen die de coöperatie minder kwetsbaar maken. In de nieuwe regionale en nationale structuur van *COOP* heeft de Ledenraad een beperkte speelruimte en invloed. Het bestuur volgt in bijna alle gevallen de directie, met als belangrijke uitzondering de gebeurtenissen in 1992 toen de directie op non-actief is gezet. Ook qua **bestuur en organisatie** gaat de consumentencoöperatie steeds meer op de commerciële winkelbedrijven lijken, waarbij het management een dominantere rol krijgt.

Bovenal telt de **efficiency** van de bedrijfsvoering. Rond 2000 leidt dit tot een consumentencoöperatie die met een eigen groothandel redelijk autonoom kan opereren. Met de komst van ondernemersleden in de Ledenraad ontstaat een nieuwe uitdaging om het coöperatieve karakter een eigentijdse vorm te geven.

Hoofdstuk 11 2001-2021 Ondernemers en consumenten samen van Coop naar PLUS

Typerende begrippen voor de ontwikkeling van de economische ontwikkeling van Nederland vanaf 2000 zijn globalisering, neoliberal marktdenken en digitalisering. De invoering van de euro in 2001 symboliseert de steeds verdere vervlechting van Europese economieën. De Europese Unie groeit van 15 naar 28 lidstaten in 2013; drie jaar later stemt het Verenigd Koninkrijk voor Brexit en treedt uit de Europese Unie. Dit proces van Europese samenwerking heeft grote invloed op wetten en regelgeving die te maken hebben met onder meer landbouw, natuur, concurrentieverhoudingen en financiële stabiliteit. De financiële bankencrisis die na 2007 overwaait vanuit de V.S., zorgt alom voor grote onrust. Burgers vertrouwen de banken niet meer, banken zijn onderling sterk verweven en hebben nauwelijks zicht op de risico's die ze zijn aangegaan en overheden moeten ingrijpen door banken overeind te houden en het vertrouwen te herstellen. Dit leidt tot een economische dip die zeker tot 2015 duurt. Door de bankencrisis groeien de twijfels over ongeremde marktwerking. Maar het herstel van de internationale economie rond 2015 brengt veel overheden in westerse landen ertoe de marktwerking weer meer ruimte te geven. Toch blijken in deze jaren van crisis coöperatieve ondernemingen wereldwijd veel veerkrachtiger dan een groot aantal beursgenoteerde ondernemingen. Dat heeft de coöperatie meer en meer als alternatief in beeld gebracht.

De periode vanaf 2000 is ook een tijd van toenemende geopolitieke spanningen. De oorlogen in Afghanistan, Irak, Syrië, de terreur van Islamitische Staat en de inlijving van de Krim door Rusland zetten de internationale verhoudingen op scherp. Dat geldt ook voor de onstuimige groei van de economie van China en andere Aziatische landen. Die internationale spanningen gaan samen met polarisering in Nederland en andere westerse landen.

De globalisering van de economie wordt gestuwd door nieuwe digitale technologieën. Internet en social media zijn niet meer weg te denken uit het dagelijks leven van individuele mensen, organisaties en overheden. In deze internationale context groeit de aandacht voor mondiale en complexe vraagstukken op het gebied van klimaat, energie, water, voedsel en migratie. In 2020 komt daar de coronacrisis bij. Van overheden wordt meer sturing verwacht en bedrijven hebben zich meer rekenschap te geven over hun maatschappelijke rol.

Het eerste deel van dit hoofdstuk schetst op hoofdlijnen de ontwikkelingen in Nederland op het vlak van bevolkingsgroei, wonen, werk en inkomen. Daarna gaat de aandacht uit naar veranderingen in het consumptiepatroon en nieuwe trends als gemaksvaedsel en online bestel- en bezorgdiensten.

Het tweede deel laat zien hoe *Coop* zich na de fusie met *Codis* weet te handhaven en ontwikkelen in een sterk concurrerende markt. Daarna komt de centrale vraag aan de orde: waarom besluit *Coop* in 2021 om niet langer zelfstandig door te gaan en kiest ze voor de fusie met ondernemerscoöperatie *SPERWER U.A.*, bekend van de *PLUS* supermarkten?

De Nederlandse samenleving

Inwoners, werk en wonen

De Nederlandse bevolking groeit minder hard dan in de periode daarvoor: van gemiddeld 130.000 naar 100.000 inwoners per jaar. Ook is de aard van de groei veranderd. De natuurlijke aanwas – het verschil tussen het geboortecijfer en het sterftecijfer – daalt naar bijna nul, terwijl het migratiesaldo – verschil tussen immigratie en emigratie – zeker vanaf 2015 stijgt. Per saldo wonen er in 2021 ruim 17 miljoen mensen in Nederland. Die mensen worden gemiddeld ouder en het aandeel van mensen ouder dan 65 jaar groeit. Deze trend van 'vergrijzing' zorgt voor extra uitdagingen op het gebied van

zorg en gezondheid. Opvallend is ook de groei van het aantal eenpersoonshuishoudens. Steeds meer mensen – van alle leeftijden – wonen alleen. Dat leidt tot een toenemende vraag naar woningen. De diversiteit van de bevolking qua herkomst, cultuur, religie en leefgewoonten neemt toe.

De bankencrisis van 2007 vertaalt zich ook op de woningmarkt. Huizenprijzen dalen sterk en een aantal jaren later stagneert de bouw van nieuwe woningen. Bij de economische opleving vanaf 2015 ontstaat door de combinatie van de groeiende bevolking en de lage rente een steeds grotere spanning op de huizenmarkt. De prijzen van woningen en de huren stijgen enorm, wat het meest extreem tot uiting komt in Amsterdam en iets later in de hele Randstad. In de jaren daarna is dit waarneembaar in de rest van Nederland, met uitzondering van krimpregio's: delen van Groningen de krimpregio's – delen van Groningen, Drenthe, Zeeland en de mijnstreek in Zuid-Limburg. De krapte op de huizenmarkt is in 2021 uitgegroeid tot een ernstig maatschappelijk probleem.

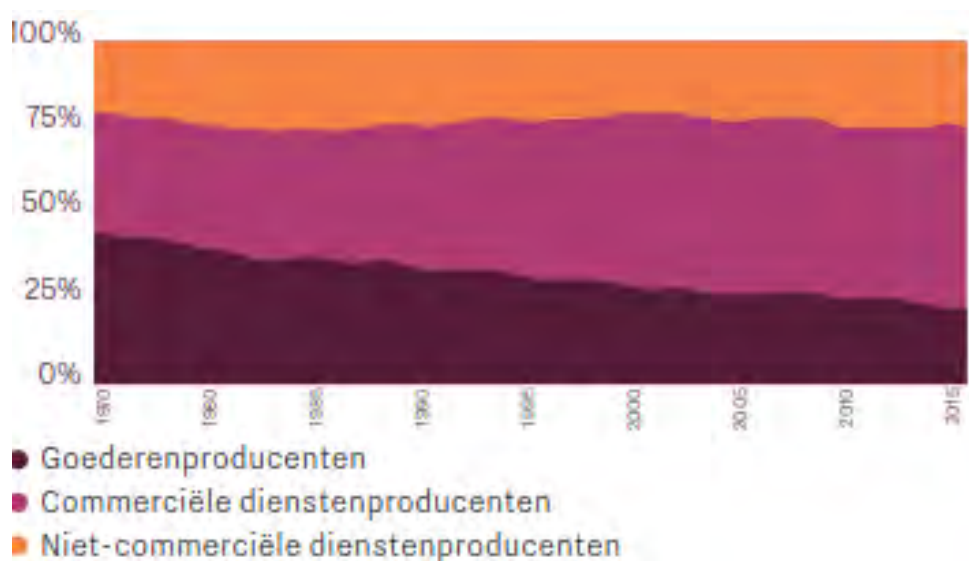
De tweedeling (Rand)stad – platteland is een van de thema's die speelt in de strijd om de schaarse ruimte tussen wonen, recreatie, natuur, landbouw en industrie. Onder druk van Europese afspraken over natuur en milieu leidt die strijd hier tot politieke en maatschappelijke patstellingen, mede omdat de nationale overheid aarzelt met het maken van keuzes. Ook hier ontstaan tegenstellingen tussen maatschappelijke groeperingen.

Kenmerkend voor de arbeidsmarkt is naast de gestage toename van het aantal tweeverdieners de sterke groei van het aantal arbeidskrachten met een flexibele, tijdelijke baan. In veel beroepsgroepen neemt het aantal zelfstandigen zonder personeel (ZZP) toe. Nieuw is de komst van koeriers met nul-urencontracten die per fiets en auto de digitaal bestelde producten thuisbezorgt.

De officieel geregistreerde werkloosheid wisselt sterk, met een piek van rond de 8% in de jaren 2013-2015 en een krappe arbeidsmarkt met lage werkloosheidscijfers van net boven de 4% in 2021.

De groei van de Nederlandse economie – gemeten in bruto nationaal product - bedraagt gemiddeld ruim 1% per jaar en is met name het gevolg van een hogere arbeidsproductiviteit. De trends uit de voorgaande periode zetten zich door: de stijging van het aandeel van de commerciële dienstverlening gecombineerd met de daling van het belang van de goederenproductie. Dit is in grafiek 19 duidelijk terug te zien. Een van de oorzaken van die daling is de verplaatsing van de productie naar lagelonenlanden. Zelfs in de periode van zwakke groei na de eeuwwisseling neemt de toegevoegde waarde van de landbouw en de industrie in Nederland toe. De procentuele groei van deze bedrijfstakken is echter beduidend lager dan die van de commerciële dienstverleners. De groei van de arbeidsproductiviteit in de commerciële dienstverlening, met sectoren als handel en vervoer, telecommunicatie en financiën, heeft vooral te maken met de vergaande automatisering.

Grafiek 19. Aandeel van drie sectoren in de totale toegevoegde waarde in Nederland, 1970-2015⁷⁶²



De koopkracht van de Nederlandse huishoudens groeit in deze periode van 20 jaar met ruim 20%. Dit is beduidend minder dan in de vorige periode. Vanaf 2011 stijgt het inkomen van werknemers aanzienlijk, terwijl dat van gepensioneerden en uitkeringsgerechtigden daarbij respectievelijk 20% en 10% achterblijft.

Het volume van de aangekochte voedingsmiddelen stijgt met iets meer dan 20%, maar de waarde hiervan stijgt veel sterker. De consument koopt dus duurdere producten in de supermarkt. Opvallend is de grote stijging in de uitgaven aan elektrische apparaten waaronder telefoons, computers, huishoudelijke apparaten en geluidsapparatuur. Ook het volume en de waarde van aangeschafte kleding en schoenen stijgen relatief sterk.

De sociale kwestie

Met de stijging van de welvaart is de armoede niet uit Nederland verdwenen. In 2020 moet bijna 7% van de huishoudens rondkomen van een dusdanig laag inkomen dat er sprake is van een armoederisico. De Nederlandse samenleving wordt steeds diverser in cultuur, religie, leefgewoonten en sociaaleconomische status. Mensen met een migratieachtergrond lopen een vergroot risico op armoede, ruim een vijfde van de huishoudens met een niet-westerse migratieachtergrond – met name vluchtelingen uit Syrië en Eritrea – heeft in 2020 te maken met een laag inkomen. Het percentage huishoudens met het risico op langdurige armoede daalt in de periode 1980-2000 van 15% naar ongeveer 10%. Daarna schommelt ze tussen de 7 en 9%.⁷⁶³ De vergrijzing in Nederland komt duidelijk naar voren in het aantal AOW-uitkeringen dat stijgt van 2,3 naar 3,5 miljoen in de eerste twee decennia van de 21^e eeuw.

Hoewel de levensstandaard voor veel mensen in Nederland is verbeterd, is er anno 2021 nog steeds sprake van sociale ongelijkheid. Ook nu nog is de kansenongelijkheid op de arbeidsmarkt, in het onderwijs en op de woningmarkt aanzienlijk. Bovendien is die kansenongelijkheid toegenomen omdat veel mensen de vaardigheden missen om in een sterk geïndividualiseerde digitale samenleving zelfredzaam te kunnen zijn.

De cijfers over armoede, werkgelegenheid en nationaal inkomen geven een eenzijdig, economisch beeld van de ontwikkeling van de welvaart van Nederland. Het plaatje ziet er echter anders uit als andere factoren worden meegenomen, zoals bijvoorbeeld de kwaliteit van het leefmilieu en de

⁷⁶² Van, H. B., e.a. 2017

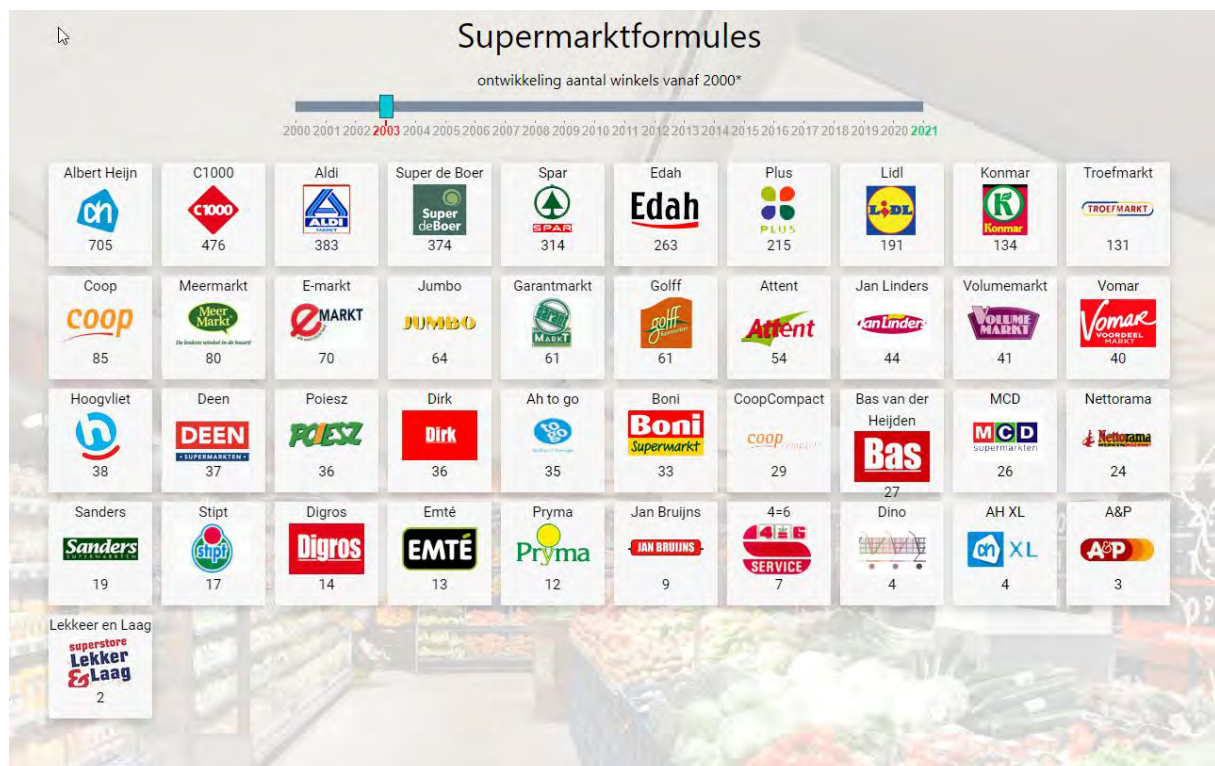
⁷⁶³ CBS 2021 en SCP 2019

natuur, de individualisering van de samenleving, de veiligheid, de beschikbaarheid van zorgvoorzieningen en het vertrouwen in de overheid. Dan is voor velen de ontwikkeling van de welvaart minder rooskleurig dan de economische cijfers doen vermoeden.⁷⁶⁴

Dagelijks voedsel en verkoopkanalen

De veranderingen in de supermarktwereld gaan in deze periode ongekend snel door: ketens komen op, gaan ten onder, worden overgenomen, veranderen van naam, gebruiken meerdere formulesnamen. Een historisch overzicht is nauwelijks te produceren. Onderstaande afbeelding geeft een overzicht van de situatie in 2003.⁷⁶⁵

Figuur 2a. aantal vestigingen van supermarktformules in 2003



Een vergelijking met de situatie in 2021 (figuur 2b) spreekt boekdelen. Veel genoemde namen in het overzicht van 2003 komen in 2021 niet meer voor als gevolg van overnames door andere winkelformules.

⁷⁶⁴ Philips, R., e.a. 2021

⁷⁶⁵ <https://distrifoodynamics.nl/infographic-supermarktformules/>

Figuur 2b. aantal vestigingen van supermarktfomules in 2021



De trend van concentratie en schaalvergroting blijkt uit de toename van het aantal winkels van de grote supermarktketens in de periode 2000-2020.

Tabel 18. Aantal winkels van supermarktketens, 200-2020⁷⁶⁶

	AH	Super de Boer	Aldi	C1000	Edah	Spar	PLUS	Lidl	Coop	Jumbo	Overig	Totaal
2000	709	408	354	352	321	275	175	105	55	52	1.661	4.467
2005	711	391	385	474	284	313	218	209	153	77	997	4.212
2010	833	285	482	371		302	263	335	168	181	850	4.070
2015	944		502	159		230	263	403	221	583	911	4.216
2020	996		497			398	268	437	319	681	713	4.309

Het aantal winkels zegt niet alles, want ook de grootte van de winkel speelt een belangrijke rol. *Albert Heijn* heeft in 2021 35,5% van de marktomzet, *Jumbo* 21,6%, *Aldi* 5,2% en *Lidl* 10,7%, *PLUS* 6,5% en *Coop* 3,8%. *Spar* heeft veel kleine vestigingen waardoor het marktaandeel maar net boven de 1% uitkomt.⁷⁶⁷ Naast de steeds grotere supermarkten komen er ook steeds meer kleinere verkooppunten op treinstations, bij benzinestations en in stadscentra. De nadruk in de kleine locaties ligt op de verkoop van snel te bereiden maaltijden, snacks en kant en klaar voedsel. De online-supermarkten kennen een sterke groei tijdens de coronagolf. Niet alleen de bekende supermarktketens zijn hier actief, maar ook een aantal ketens zonder fysieke winkels. Een aparte sub-markt vormen de flitsbezorgers die onderling sterk concurreren.

Ook in de supermarkten zelf verandert veel. Belangrijk is de positionering van de formule. Wil de formule vooral concurreren op prijzen en zich meten met *Lidl* en *Aldi*? Of kiest ze vooral voor een breed assortiment met een ruime keuze in gemaksvuedsel en luxere voedingsmiddelen? Hoeveel moeite doet het bedrijf om klanten aan zich te binden door een meer persoonlijke service? In hoeverre laat ze zich in de keuze van het aanbod aan voedingsmiddelen en in de marketing leiden door issues als maatschappelijke verantwoordelijkheid, duurzaamheid en dierenwelzijn? Om het concreter te maken: komen er meer biologische en/of regionale producten in het schap, speelt Fair-trade een rol, wordt er gelet op de afbreekbaarheid of hergebruik van verpakkingsmiddelen? Met dit type keuzes proberen de supermarkten in te spelen op de vraag van groepen consumenten, die zich in verschillende richtingen bewegen. De ene consument kiest voor huismerken en goedkoop, kooft

⁷⁶⁶ Ibid.

⁷⁶⁷ <https://www.supermarkt.team/marktaandelen-2022> en <https://www.distrifood.nl/food-data/marktaandelen>

zelf en doet eens per week zijn boodschappen bij een vaste winkel; de ander komt voor kant en klaar voedsel met beperkte bereidingstijd, een volgende struint diverse supermarkten af op zoek naar de koopjes, dan is er nog de 'kritische' consument die biologisch, vega én vers wil en uitsluitend afbreekbaar of opnieuw te gebruiken verpakkingsmateriaal, en tenslotte wordt ook de online-besteller wekelijks thuis bediend. Deze diversiteit in het gedrag en de voorkeuren van consumenten maken het binden van klanten voor alle supermarktketens een grote uitdaging.

Een recente ontwikkeling in de wereld van supermarkten is het gebruik van zelfscanmogelijkheden en geautomatiseerde systemen van voorraadbeheer. Dit drukt op den duur de personeelskosten – steeds minder bemenste kassa's – maar vraagt eerst wel forse investeringen die beter renderen bij schaalvergroting.

Van CoopCodis naar Coop Nederland

In oktober 2001 is de fusie van *Codis* en *CO-OP Nederland* een feit. *Codis*, een coöperatie van zelfstandige supermarktondernemers, brengt een aantal winkels in die op dat moment werken onder formules als *Volumemarkt*, *E-markt* en *Stipt*. Deze zullen verder gaan onder de *Coop*-vlag. De kleinste winkels, vooral *Stipt* en neutrale afnemers worden afgestoten. Voor met name de kleine *E-markt*-winkels wordt het *CoopCompact*-format ontwikkeld.⁷⁶⁸ Ook brengt *Codis* eigen distributiecentra in waardoor de nieuwe fusieorganisatie op dit vlak minder afhankelijk wordt van derden als van *Van Eerd*. De grootschaliger inkopen die bij *Superunie* gerealiseerd kunnen worden, zorgen voor de voormalige *Codis*-winkels voor een belangrijke verbetering van de winstmarges.

De coöperatie *CoopCodis* kent nu naast consumentenleden ook ondernemersleden. Dit zijn de eigenaren van de meegekomen winkels en de franchiseondernemers die eind jaren negentig zijn aangesloten. Nieuw is de Coöperatieraad, die bestaat uit vier leden met gedelegeerde bestuurstaken. Haar belangrijkste taak is het bewaken van de coöperatieve identiteit en het implementeren van de coöperatieve uitgangspunten bij de nieuwe leden-ondernemers. De leden-ondernemers werken in drie regio's en elke regio kent een zeskoppig bestuur, dat namens de ondernemers overlegt met de directie. Deze achttien ondernemers hebben naast de 52 consumentenleden zitting in de ledenraad van *CoopCodis*.⁷⁶⁹ Een aantal ondernemers is rond 2010 van mening dat hun positie in de *CoopCodis* organisatie dreigt onder te sneeuwen. Daarom richten ze de *Detallistenvereniging Coop Supermarkten DTV* op. Hiermee krijgen de ondernemers een eigen juridische plek los van *Coop*. De voornaamste taak van deze vereniging is het behartigen van de belangen van de zelfstandige ondernemer door het sluiten van convenanten met *Coop Supermarkten*. De clustervoorzitters en het bestuur van DTV vertegenwoordigen de ondernemers in de Ledenraad.

Aantal en format van de winkels

De nieuwe organisatie timmert flink aan de weg met de uitbreiding van het aantal *Coop*-winkels. Het begint in 2006 met de overname van zestien *Edah*-supermarkten, in 2007 gevolgd door zes supermarkten van *Super de Boer*, en opnieuw vierentwintig in 2010. Twee jaar later komen er 54 supermarkten (onder meer *Jumbo*-supermarkten en *C1000*-winkels) bij en tenslotte volgt in 2018 de overname van 51 *EMTÉ*-winkels. Gedurende deze hele periode treden ook zelfstandige ondernemers toe. Elke overname betekent een kostbare ombouw van winkels naar een van de *Coop*-formules. In 2007 is *Coop* met name in de provincies Zeeland, Noord-Brabant, Limburg, Flevoland en delen van Overijssel en Noord-Holland ondervertegenwoordigd. In 2017 geldt dit nog slechts voor Flevoland, Zeeland en een deel van Noord-Holland. Anno 2021 telt *Coop Nederland* naast de reguliere supermarkten ook buurtsupermarkten (*CoopCompact*) – met een verzorgende functie voor buurt of

⁷⁶⁸ Jaarverslag *CoopCodis* 2002 p. 5

⁷⁶⁹ Jaarverslag *CoopCodis* 2002 p. 12-13

dorp, en kleine stadswinkels (*Coop Vandaag*) die inspelen op de vraag naar zowel gemaksvuodsel als bewust consumeren.

Tabel 19. Het winkelbestand van Coop Nederland verdeeld over drie formats, 2021⁷⁷⁰

	Filialen	Ondernemers
Coop (supermarkt)	125	101
CoopCompact (buurtsupermarkt)	21	59
Coop Vandaag (stads-format)	9	1
Totaal	155	161

De gemiddelde omzet bij het *CoopCompact*-format is in de winkels van de zelfstandig ondernemers groter dan die van de 'eigen' *CoopCompact* filialen. Deze filialen komen voort uit bestaande kleinere *Coop*-winkels die door de omzetting naar de *CoopCompact*-formule een redelijk rendement realiseren en dus kunnen blijven bestaan.

De ontwikkeling van Coop blijkt uit de volgende tabel. Omzet en winst hebben betrekking op *Coop Nederland* en niet op de zelfstandig ondernemers.

Tabel 20. Ontwikkeling van het aantal leden, winkels, omzet en winst CoopCodis/Coop Nederland, 2001-2021⁷⁷¹

	Leden Aantal	Winkels Aantal	x € 1.000	Omzet filialen Index reëel	Jaarlijkse % groei	Winst x €1.000
2001	197.000		216.358	100		5.385
2002	236.000	67	237.939	105	5,5	6.826
2003	283.000	114	240.978	115	8,8	5.865
2004		133	221.868*	117	2,0	4.004
2005	500.000	160	235.068	126	7,3	4.579
2006	650.000	171	264.403	139	10,7	6.010
2007	700.000	179	327.732	171	22,7	6.857**
2008	700.000	186	349.839	172	1,1	5.996
2009		186	362.915	177	2,6	5.924
2010		204	380.672	186	5,0	2.532
2011	780.000	211	418.959	200	7,7	7.410
2012	800.000	220	452.922	212	6,0	4.411
2013	990.000	229	468.592	214	1,0	4.005
2014		241	470.357	215	0,4	2.602
2015		254	494.316	224	4,4	5.234
2016		258	510.895	230	2,4	7.926
2017	800.000	263	531.039	233	1,2	7.557
2018	960.000	290	636.966	277	19,0	-1.377
2019	1.000.000	314	701.012	293	5,8	2.516
2020	1.000.000	314	788.546	323	10,4	7.973
2021	715.000	316	776.288	310	-4,0	11.095

*ClubCard-korting vanaf hier verwerkt. **Gewijzigde manier van winstbepaling vanaf hier.

Tabel 20 laat behalve de flinke groei van het aantal winkels ook een geleidelijke stijging van de omzet zien, met jaarlijks groeipercenages variërend van bijna 0 tot ruim 22%. Het hoge winstcijfer voor 2021 is mede bepaald door de eenmalige opbrengst van de verkoop van vleescentrale ProMessa in Deventer. Dit vleesverwerkingsbedrijf in Deventer was in 2008 aangekocht om onder andere de eigen supermarkten zelf te kunnen bedienen. De jaarverslagen noemen de omvang van het

⁷⁷⁰ Jaarverslag *Coop* 2021 p. 11

⁷⁷¹ In de cijfers is de netto omzet van de filialen weergegeven en is de jaarlijkse % groei de reële groei van de omzet. De reële groei is berekend op basis van de ontwikkeling van de prijzen voor voedingsmiddelen en alcoholvrije dranken zoals deze sinds 1995 door het CBS worden gepubliceerd. Vanaf 2004 is in de omzetcijfers de ClubCard-korting verwerkt.

ledenbestand in het laatste decennium slechts sporadisch. Iedere bezitter van een CoopClubCard is automatisch lid van *Coop*. Deze klantenkaart, voor veel klanten onbewust tevens ledenpas, is sinds 1993 de opvolger van de COOP-Card. De daling van het aantal klantenkaarthouders in 2021 laat zich verklaren uit een opschoning van het bestand.

Keuzes in de marketingmix

Vanaf de jaren tachtig blijft *Coop* zoeken naar manieren om meer verbinding te maken met de lokale samenleving.⁷⁷² Deze strategie krijgt een impuls in 1997 door zich als *Coop* nadrukkelijk ook te richten op de kleine buurtsupermarkt om de verschraving van het aanbod in bepaalde gebieden tegen te gaan. De directie ziet dit als een *sociale en maatschappelijke verantwoordelijkheid*. In 2007 wordt deze strategie versterkt met het marketingconcept 'Dichtbij'. *De klantentrouw buiten de stedelijke gebieden neemt verder toe en de sociale functies worden door veelal zelfstandige ondernemers goed ingevuld.*⁷⁷³ Het gevaar voor de coöperatie is dat schaalvergroting verlies van binding met de lokale gemeenschap betekent, tenzij er voldoende initiatieven zijn om de band met de leden rond een winkel te versterken. Het concept 'Dichtbij' heeft betrekking op zowel de aanwezigheid in kleinere plaatsen als op de relatie tussen (zelfstandige) winkelier en klant, maar ook als betrokken onderneming.⁷⁷⁴ Het jaarverslag van 2014 verwoordt dit als volgt: *Coop wil als coöperatie dichtbij zijn consumentenleden staan. We zijn betrokken, luisteren steeds beter naar hen en gaan de dialoog aan. (...) Ook door onze maatschappelijke verantwoordelijkheid te tonen staan we dicht bij onze klanten. Coop heeft veel aandacht voor maatschappelijke thema's, zoals gezondheid, voedselverspilling en dierenwelzijn.*⁷⁷⁵

Deze strategie van 'Dichtbij' combineert *Coop* al vanaf het begin met de ambitie om in al haar winkels onderscheidend te zijn in haar aanbod van producten. *Coop* wil nadrukkelijk niet zozeer op de prijs concurreren, maar wel inzetten op een hoge kwaliteit van verse producten als groente, fruit en vlees.⁷⁷⁶ Voor *Coop* is het in die jaren niet langer mogelijk om op prijs te concurreren met bijvoorbeeld *Albert Heijn* vanwege het schaalnadeel.

De coöperatieve identiteit

Tijdens de periode vanaf 1945 blijkt het lastig om binnen de marketingmix een plek in te ruimen voor de coöperatieve uitgangspunten. Wanneer vanaf 2000 de coöperatie als ondernemingsvorm steeds meer aandacht in de samenleving krijgt, lijkt de tijd rijp om dit aspect opnieuw prominent op de agenda te zetten. De populariteit van de coöperatie groeit, getuige de toename van het aantal lokale coöperaties op het gebied van zorg, energie, wonen en ook voedsel. De spannende vraag voor *Coop* is hoe ze zich als een organisatie met honderdduizenden leden als coöperatie kan manifesteren. Ligt daarbij het primaat bij de ambitie van 'Dichtbij' met lokale leden en winkel-gebonden panels? Of valt de keuze op een landelijke organisatie met een Ledenraad en een online panel van duizenden leden? *Coop* zoekt in eerste instantie een tussenvorm en probeert lokaal consumenten aan zich te binden, maar de zeggenschap van leden via de Ledenraad nationaal te regelen. Steeds duidelijker wordt echter dat een winkelcommissielid of wijkcommissielid niet altijd die eigenschappen of kennis heeft die gewenst zijn voor de Ledenraad van een groot concern als *Coop Nederland*. Is het dan onvermijdelijk dat de democratie van de vereniging steeds verder af komt te staan van de lokale leden?

Het bestuur van *Coop* stelt in 2008 opnieuw vast dat een coöperatie staat voor: *samenwerking, democratie en transparantie*. Hierbij plaatst de voorzitter wel de kanttekening dat er mogelijkheden

⁷⁷² Jaarverslag CO-OP '82 1990 p. 4

⁷⁷³ Jaarverslag CoopCodis 2007 p. 16

⁷⁷⁴ Jaarverslag CoopCodis 2007 p. 16

⁷⁷⁵ Jaarverslag Coop 2014 Voorwoord p. 7

⁷⁷⁶ Jaarverslag CoopCodis 2006 p. 17

gevonden moeten worden om de participatie van consumenten in de organisatie aantrekkelijk te maken.⁷⁷⁷ De structuur bestaat van oudsher uit winkelcommissies, bij elke winkel één, die eenmaal per jaar een vergadering voor alle leden uitschrijven, waarin o.a. ledenraadsleden worden gekozen. Deze vergaderingen kennen ook een belangrijk amusementsgehalte om daarmee leden aan te moedigen naar deze avonden te komen. Door de maatschappelijke ontwikkelingen zijn er steeds minder mensen bereid om op vrijwillige basis een deel van hun tijd in een winkelcommissie te steken. Met name buiten de gebieden waar *Coop* van oudsher een belangrijke speler is, blijkt het onmogelijk de winkelcommissies te vullen. Dit is volgens oud-voorzitter Van Gameren de hoofdreden om in 2010 de wijze van verbinden met de leden te veranderen. Om meer leden te betrekken bij wat er speelt, zowel plaatselijk als landelijk, kiest *Coop* voor de opzet van online klantenpanels. Medio 2014 werkt *Coop* met het Luisterpanel, een online panel van enkele duizenden klanten. In dit panelonderzoek komen onderwerpen aan bod als consumptiegewoonten, spaaracties en het assortiment in de winkels.

In 2016 volgt een statutenwijziging waarmee de verkiezing van ledenraadsleden verandert. Zij worden niet meer gekozen vanuit de winkelcommissies, maar worden benoemd op voordracht van het bestuur. Kandidaten worden primair geworven via het digitale Luisterpanel. De kandidaten moeten aan een bepaald profiel voldoen, waardoor de Ledenraad als een stevige tegenmacht tegenover het bestuur kan functioneren. Bij meerdere geschikte kandidaten volgen er verkiezingen op provincieniveau. Om de ledenraadsleden frequenter bij het beleid te betrekken dan tijdens de twee reguliere vergaderingen per jaar, worden ze uitgenodigd voor thematische dialoogsessies. De thema's variëren van maatschappelijk verantwoord ondernemen tot klantenkaartvoordelen.⁷⁷⁸ Om te ontdekken wat nog meer mogelijk is qua ledenbinding, kijkt *Coop* naar andere binnen- en buitenlandse coöperaties die voor dezelfde uitdaging staan.⁷⁷⁹ Bestuur en directie onderkennen in 2014 opnieuw dat *Coop* niet in staat is om in een zwaar concurrerende markt op prijsvoordeel in te zetten. De conclusie is dat prijs wel degelijk belangrijk blijft, maar dat het onderscheid in de markt en het voordeel voor klanten vanuit de coöperatieve identiteit vooral moet liggen op sociaal-maatschappelijke gebied. Een ander veelgenoemd verschil met niet-coöperaties is dat overschotten – winst – niet worden uitgekeerd aan externe aandeelhouders maar binnen de organisatie blijven.⁷⁸⁰ Het komt er vooral op aan om deze onderscheidende kenmerken van de coöperatie beter over het voetlicht te brengen, zowel intern als extern.

De in 2018 door het bestuur ingestelde Commissie Coöperatiezaken bestaat uit drie bestuursleden, de manager coöperatiezaken en de algemeen directeur. In een overleg formuleren ze het doel van de commissie: *Centraal staat [het] coöperatief onderscheid en het actueel houden en uitdragen en uitnutten daarvan. Coöperatie als het “gouden ei”. Vanuit de meerwaarde van de coöperatieve ondernemingsvorm merkvoordeel en commercieel succes realiseren.*⁷⁸¹

De samenstelling van de Ledenraad weerspiegelt de keuzes die *Coop* maakt op het gebied van ledenbinding en -betrokkenheid. Tot 2008 is de Ledenraad vooral het domein van vrouwen die als vertegenwoordigster van een winkelcommissie zijn gekozen. Zij zijn over het algemeen ouder dan 50 jaar en geven lokaal en nationaal vorm aan de binding met de coöperatie. Tussen 2002 en 2016 daalt het aantal consumentenleden in de Ledenraad gestaag van 58 naar 44. Het aandeel van vrouwen in de Ledenraad neemt af en de verjonging zet in. De 47 consumentenleden in 2020 zijn zowel afkomstig van de filialen als van de ondernemerswinkels.

⁷⁷⁷ Bericht van het bestuur in Jaarverslag *CoopCodis* 2008 p. 12

⁷⁷⁸ Mail van Th. van Gameren, oud-voorzitter van het bestuur *Coop Nederland* 12-1-2022

⁷⁷⁹ Jaarverslag *Coop* 2011 Bericht van het bestuur p. 14

⁷⁸⁰ Ontleend aan Verslag van de directie in Jaarverslag *Coop* 2014, 2015, 2016 en 2017

⁷⁸¹ Verslag Commissie Coöperatiezaken 23-1-2020

Tabel 21. Samenstelling van de Ledenraad van CoopCodis en Coop Nederland, 2001-2020⁷⁸²

	Consumenten		Ondernemers	
	vrouw	man	vrouw	man
2002	79%	21%	7%	93%
2008	88%	12%		100%
2014	87%	13%	9%	91%
2020	88%	32%		100%

De sterke positie van vrouwen in de Ledenraad correspondeert niet met hun aandeel in het bestuur van de coöperatie. Dat bestuur kent tussen 1982 en 2000 zes vrouwelijke bestuurders – op een totaal van 31 – waaronder één secretaris en één (vice)voorzitter. In de periode 2001-2020 betreft het vier vrouwelijke bestuurders – waaronder een voorzitter – op een totaal van 21. Van de vier zijn er drie na 2014 benoemd. In de eerste 14 jaar van de eenentwintigste eeuw is het bestuur van *Coop* duidelijk een mannenzaak.

Geschiedenis van PLUS/Sperwer in vogelvlucht

De geschiedenis van *Coop Nederland* is redelijk overzichtelijk te noemen: lokale coöperaties worden opgericht, een aantal redt het niet, de overige gaan samenwerken in streekcoöperaties, fuseren of vormen een federatie, raken *CO-OP Nederland* in 1973 als centrale organisatie kwijt en daarna vormen twee van de overgebleven streekcoöperaties met de fusie tot *CO-OP '82* het begin van de herstart van *Coop Nederland*. De historie van *PLUS/Sperwer* is gecompliceerder en lijkt meer op een kluwen van samenwerking, fusies, afsplitsingen, overnames enzovoort. In het onderstaande een poging om enige lijn te schetsen.⁷⁸³

Veel zelfstandige kruideniers gaan vanaf het begin van de 20^e eeuw regionale combinaties aan om de inkoop gezamenlijk te organiseren. Door het bundelen van de orders van aangesloten kruideniers kunnen fikse kortingen bedongen worden. Een van de bekendere combinaties is *Ons Belang* in Rotterdam die in 1914 wordt opgezet. Deze coöperatieve inkoopvereniging zet samen met een aantal andere inkoopverenigingen in 1928 het Sperwerverbond op, onder de paraplu van *Febowiko* – Federatief Bond van Winkeliersorganisaties in het Koloniale Warenvak. Directe aanleiding voor het kiezen van deze naam is een conflict met zeepfabrikant *De Duif*. Deze weigert nog langer zijn producten te leveren aan *Ons Belang*. In reactie daarop introduceert de inkoopverenging een eigen zeepmerk *De Sperwer*. Een speelse verwijzing naar de roofvogel die het vooral op duiven heeft gemunt. *Sperwer* gaat ook voor andere producten als huismerk gebruikt worden. Twee jaar later wordt *Sperwer* omgezet in een N.V. waarvan de coöperatieve inkooporganisaties aandeelhouder zijn. Een andere belangrijke inkoopvereniging voor kleinere kruideniers is in diezelfde periode opgericht: *Enkabé, de Nederlandse Kruideniersbond* te Rotterdam in 1929.

Kadertekst. De voorgeschiedenis van Codis.

De Coöperatieve Inkoopvereening van Koloniale Waren 'Bedum en Omstreken G. A. te Bedum opgericht in 1930, wordt lid van het *Sperwerverbond*. Vanuit *Bedum en omstreken* splitst zich in 1944 een aantal leden af die samen het begin vormen van *Onder Ons* te Middelstum. Deze coöperatie sluit zich in 1964 aan bij *Enkabé*. Op 7 maart 1990 neemt de *Enkabé Centrale* te Rotterdam de naam

⁷⁸² Jaarverslagen *CoopCodis* en *Coop Nederland* 2002-2021

⁷⁸³ De tekst is met name gebaseerd op Rutte, G., 2003. Daarnaast op Sluijter, B. 2007

CODIS aan: Commerciële Organisatie Dienstverlening, Inkoop en Salespromotion. Een deel van deze onderneming gaat in 1992 verder onder de naam *CODIS c.v. Peize* met *Onder Ons* als kern.

Sperwer staat net als *CO-OP '82* aan het begin van de jaren tachtig voor de vraag op welke manier ze kan zorgen voor een betere concurrentiepositie. Zal een fusie van de vijf samenwerkende groothandels en de centrale organisatie haalbaar zijn? Het gaat daarbij vooral om de intensieve samenwerking die al bestaat een stevige juridische basis te geven. Hoofddoel is te komen tot meer eenheid op het terrein van inkoop, marketing en dienstverlening. Daarnaast kan de fusie zorgen voor grotere doelmatigheid, snellere besluitvorming, verlaging van de kosten en verbetering van de samenwerkingsmogelijkheden met derden. Bovendien hoeft nu niet langer maximaal uitgekeerd te worden aan de leden-aandeelhouders, maar kan meer geld vrijkomen voor versterking van de organisatie. In 1985 gaan de ondernemers akkoord. Jan Uffing, de latere directeur van *CoopCodis*, is korte tijd voorzitter van de nieuwe driekoppige directie van *Sperwer*.

Sperwer voert zowel in 1950 als in 1974 fusiebesprekingen met *Enkabé* die beide keren op niets uitlopen. In 1994 volgt opnieuw een poging om een fusie aan te gaan met *Enkabé* of *Codis* zoals deze coöperatie nu heet. Een fusie zou leiden tot een marktaandeel van 6,5 procent. *Codis Peize* geeft in januari 1995 aan niet in zee te willen met *Sperwer* en gaat op zoek naar een nieuwe fusiepartner die ze in 2002 vindt in *Coop*. Belangrijkste breekpunt in de fusieonderhandelingen tussen *Sperwer* en *Codis* is de twijfel aan het behoud van de cultuur van *Codis*. Veel betrokkenen vrezen voor een overname in plaats van een samenwerking of fusie. De meningsverschillen lopen hoog op waardoor het afketsen van de fusie met *Sperwer* bijna tot een scheuring leidt binnen *Codis*.

Het einde van de twintigste eeuw is een zeer roerige tijd in de levensmiddelenbranche: *Vendex Food Groep* en *De Boer Unigro* fuseren tot *Laurus*, een bedrijf met een marktaandeel van 24 procent – met onder andere formules als *Edah*, *Super De Boer* en *Konmar*. *Schuitema* voert haar marktaandeel met haar *C1000* supermarkten op tot circa 15 procent. Ook *Sperwer* probeert haar marktaandeel te vergroten – tot minimaal 5 procent – door een samenwerkingspartner te zoeken. Vanaf het midden van de jaren negentig zijn er gesprekken met *Schuitema*; vooralsnog zonder resultaat. Na de afgebroken besprekingen met *Codis* lijkt vijf jaar later alles in kannen en kruiken om te komen tot een fusie met *Schuitema*. Maar ook nu voelt het meer als een overname – nu in de rol van overgenomen – dan een fusie tussen gelijkwaardige partners. Een lid van *Sperwer* laat zich als volgt hierover uit: *Sperwer liep aan de leiband van Schuitema, dat was al zo in de samenwerking met inkooporganisatie TSN [inkooporganisatie van Schuitema] en dat was nu weer zo. Dat werden ze op een gegeven moment spuugzat. We vonden dat we sterk genoeg waren om als volwaardig gezien te worden.* Net als rond 1995 in de vrijages tussen *Coop* en *Schuitema* leidt ook deze verkeringsstijd tot het verbreken van alle banden met *Schuitema* en dus ook met *TSN*. Op de achtergrond speelt voortdurend het vermoeden dat *Albert Heijn* een grote invloed heeft op *Schuitema* en dat verdere samenwerking vooral *Ahold* goed zou uitkomen. *Sperwer* sluit zich daarom aan bij de inkooporganisatie *Superunie*. De versterking van de nog jonge *PLUS*-supermarkt komt hiermee centraal te staan.

In 2001 kan *Sperwer* 94 winkels van *Laurus* overnemen vanwege tegenvallende resultaten in dit concern. Deze *Super de Boer*-winkels zijn voor het overgrote deel in handen van zelfstandige ondernemers. Een aantal filialen wordt doorverkocht aan ondernemers. Alle winkels worden omgebouwd naar *PLUS*-supermarkten en de ondernemers worden direct volwaardig lid van de coöperatie.

Nog geen half jaar later volgt de inlijving van *Spar*: *Sperwer* verwerft 88,5% van de aandelen. Op deze manier heeft *Sperwer* zowel een formule voor de grotere als voor de kleinere supermarkten.

In 2006 koopt *Sperwer* samen met *Sligro* de *Edah*-winkels van *Laurus*. Overnamepartner *Sligro* brengt

kort daarna een aantal supermarktformules onder in *Spar* en krijgt in ruil de helft van *Sperwer's* aandelen in *Spar*.

In de eerste twintig jaar van de 21^e eeuw blijft het onrustig op het terrein van de supermarkten. De concentratie gaat door. *Jumbo neemt onder andere filialen van C1000 over van Schuitema en Super de Boer-winkels van Laurus*. *Sperwer* verliest bij de laatstgenoemde keten de overnamestrijd. Wel slaagt *Sperwer* er in het aantal *PLUS*-winkels verder te vergroten door andere overnames.

De fusie tussen Coop en Sperwer

Kunnen *Coop* en *Sperwer* als zelfstandige ondernemingen de toekomst aan? Deze vraag naar een zelfstandige toekomst wordt steeds actueler. De markt is nog steeds sterk in beweging. Een duidelijke structurele verandering is de opkomst van de online aankoop van voedingsmiddelen. Net als in andere sectoren vergen automatisering en logistiek grote investeringen. De beweging naar steeds groter speelt niet alleen voor elke supermarktketen als geheel, maar ook voor de afzonderlijke winkels. Daarnaast ontstaan er steeds meer kleine vestigingspunten in bijvoorbeeld stadscentra en bij benzinestations met nadruk op gemaksvuodsel.

Op 6 september 2021 wordt het voornemen tot fusie van *Coop* met *Sperwer/PLUS* wereldkundig gemaakt. Beide partijen zien de noodzaak van samenwerking in de vorm van een fusie, met name om als supermarktketens met een coöperatieve achtergrond samen een sterkere positie in te kunnen nemen in een hevig concurrerende markt. De keuze voor een fusie is vooral een strategische keuze voor de toekomst, want beiden renderen op het moment van de fusie goed.

Al meer dan honderd jaar kenmerkt de geschiedenis van consumentencoöperaties zich door een eindeloze stroom fusies. De fusie van *Coop* met *Codis* in 2001 zorgt voor een unicum, namelijk het samengaan van een consumenten- en een ondernemerscoöperatie. Daarbij is de consumentencoöperatie de grootste partij. Bij de fusie tussen *Sperwer/PLUS* en *Coop* is dat niet het geval. Omzet en marktaandeel van de ondernemerscoöperatie *PLUS* is ongeveer dubbel zo groot. Een ander verschil is dat *Coop* al sinds 2001 een multi-stakeholdercoöperatie is, waarin de consumenten getalsmatig het sterkst vertegenwoordigd zijn in de Ledenraad; bij *Sperwer/PLUS* bestaat de Algemene Ledenvergadering uitsluitend uit ondernemers. De vraag is hoe de combinatie van deze twee groepen er in de nieuwe fusiecoöperatie uit gaat zien. Zeker is dat de naam *Coop* verdwijnt en dat de oranje kleur plaats maakt voor het groen van *PLUS*.

De fusie is een feit: terugblikken en vooruitkijken

Op 3 januari 2022 is de fusie een feit en gaat het proces van samenvoeging van start. Als afsluiting van dit hoofdstuk blikken enkele bestuursleden en leden van de Raad van Commissarissen van *Coop* en *PLUS/Sperwer* medio 2023 terug op het fusiebesluit.⁷⁸⁴ Wat wordt de coöperatieve identiteit? Wat wordt de gezamenlijke coöperatieve koers? Ze lichten het besturingsmodel van de nieuwe organisatie toe en gaan in op de belangrijkste interne en externe uitdagingen waar het nieuwe *PLUS U.A.* volgens hen mee te maken heeft.

De logica van de fusie

In het voorjaar van 2021 schetst *Coop*-ondernemer Doede Simonides tijdens een bijeenkomst van de Raad van Commissarissen van *Coop*, de directie en de franchiseondernemers *een toekomst waarin PLUS en Coop gaan samenwerken*. Hij heeft dan nog geen weet van de fusieplannen. Voorzitter van het bestuur van *Coop* Karin Janssen beschrijft het gevoel van urgentie om te zoeken naar schaalvergroting uit die tijd als volgt: *Het wezenskenmerk van een coöperatie, de continuïteit, zal in het gedrang komen wanneer er geen rekening wordt gehouden met de toename van de noodzakelijke schaalgrootte. De meest logische gesprekspartner is PLUS: het is een sterke coöperatie, met ruime aandacht voor verantwoord voedsel en het beschikt over moderne en aantrekkelijke winkels.* Hans Stapel is als manager coöperatiezaken bij *Coop* van meet af aan overtuigd dat *PLUS* en *Coop* goed bij elkaar passen, niet alleen vanwege de gedeelde coöperatieve achtergrond. Hij wijst op de klantbelofte van *PLUS*: *We zorgen voor goed eten, de buurt en voor elkaar*. Ook veel consumentleden zien belangrijke overeenkomsten tussen *Coop* en *PLUS*. Het duurzaamheidsbeleid van *PLUS* spreekt erg aan. *De praktische uitwerking blijkt onder andere uit de keuze van producten – alle zuivel van het huismerk is biologisch, alleen Fairtrade bananen – en acties voor lokale verenigingen.* Alle gesprekspartners bevestigen de logica van de fusie tussen *Coop* en *PLUS*: ze passen bij elkaar.

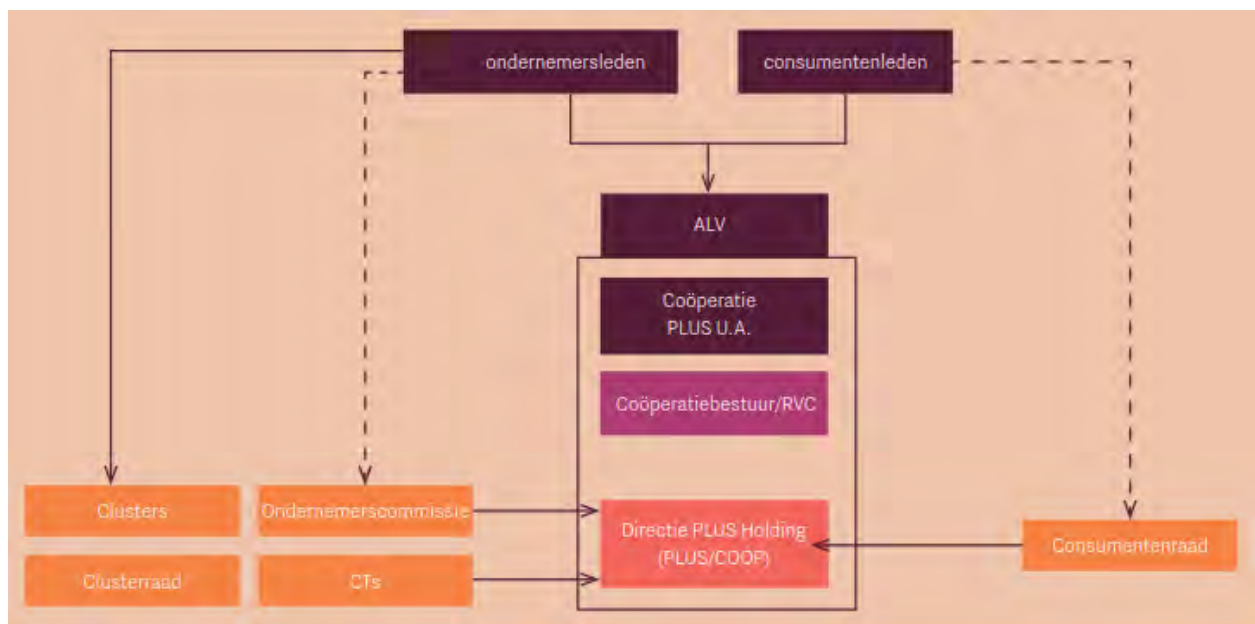
Het nieuwe besturingsmodel

De fusie van *Coop* en *Sperwer* vraagt om een besturingsmodel voor de nieuwe coöperatie waarin gekozen is voor een mix van wat de laatste jaren bij *Coop* en *PLUS* de praktijk is geweest. Het grote verschil tussen de fusiepartners is dat *PLUS* een ondernemerscoöperatie is en *Coop* zowel consumenten als ondernemers als lid heeft. Een belangrijke overeenkomst is dat *Coop* en *PLUS* beide een personele unie van Bestuur en Raad van Commissarissen kennen. Figuur 2 brengt het besturingsmodel in beeld van het nieuwe *PLUS U.A.* Ze maakt inzichtelijk hoe de zeggenschap van zowel ondernemers als consumenten is geregeld.

⁷⁸⁴ De gesprekken zijn gevoerd in juli – augustus 2023 met de volgende zes personen:

- Karin Janssen. Zij is de laatste voorzitter van het bestuur van *Coop Nederland* en maakt nu deel uit van het bestuur van *PLUS*;
- Harry Bruijniks. Bestuurslid van *Coop* en nu voorzitter van het bestuur van *PLUS*;
- Doede Simonides. Hij was *Coop*-ondernemer en bestuurslid van de *Coop* detaillistenvereniging en is nu *PLUS*-ondernemer en lid van de Ondernemerscommissie;
- Annetta de Vries-Tabak. Ze was voorzitter van de Coöperatieraad van *Coop* en is nu lid van de Consumentenraad;
- Robijn Ong. Zij is momenteel secretaris van het bestuur van *PLUS* en *PLUS* en daarnaast zoals eerder manager juridische zaken en secretaris van de Raad van Commissarissen bij *PLUS*;
- Hans Stapel. Hij was manager coöperatiezaken bij *Coop* en is nu specialist coöperatiezaken bij *PLUS*.

Figuur 3. Het besturingsmodel van de nieuwe coöperatie PLUS U.A.



De nieuwe coöperatie telt ruim 400 ondernemersleden en 50 consumentleden. Zij vormen samen de ALV. Alle ondernemers van *PLUS* zijn automatisch lid van de coöperatie. Het Bestuur benoemt de 50 consumentleden, waarbij gelet wordt op de verdeling naar betrokkenheid bij de vroegere *Coop*-winkels dan wel bij de *PLUS*-supermarkten. De consumentleden zijn dus niet – zoals bij *Coop* – gekozen door consumenten. Een Ondernemerscommissie en een Consumentenraad zijn in het leven geroepen als klankbord voor de directie. Ze bestaan beide uit acht leden en overleggen afzonderlijk met de directie, die zo voeling houdt met wat er leeft onder zowel de ondernemers als de consumenten. Daarnaast opereren aan de ondernemerskant ook zogenaamde Coördinatieteams, waarin ondernemers zitting in hebben. Zij spreken met de directie over operationele onderwerpen en de impact van het beleid op de winkelvloer. In het Bestuur van de coöperatie worden vanaf 2026 namens de consumenten twee leden aangesteld (nu drie), namens de ondernemers vier (nu vijf). De voorzitter is onafhankelijk aangesteld. Het Bestuur, dat ook de Raad van Commissarissen vormt in het bedrijf, bestaat zo uit ondernemers, consumenten en daarnaast uit externen met bijzondere kennis en ervaring. De Raad van Commissarissen bepaalt mede de strategie, maar de directie heeft de dagelijkse leiding over het bedrijf. *Die rolvastheid binnen de organisatie is van belang*, zegt secretaris van het nieuwe coöperatiebestuur Robijn Ong, *waarbij ondernemersbestuurders, noch consumentenbestuurders op de stoel van de directie moeten gaan zitten*.

De rol van directie, bestuur en ALV

In een coöperatie staan de doelen voorop en is het belangrijk om de juiste middelen en organisatievorm te kiezen om die te bereiken, aldus Harry Bruijniks. Hij wijst als voorzitter van het coöperatiebestuur op het belang van een goede balans tussen diverse rollen en verantwoordelijkheden. *De directie moet bijvoorbeeld richting geven aan het collectief van leden, maar deze zijn indirect via Bestuur en Raad van Commissarissen de baas van de directie. Belangrijk is te voorkomen dat de directie gemangeld wordt door de leden in deze twee rollen. De directie moet altijd balanceren tussen het algemeen belang van het bedrijf en het belang van de leden. De Raad van Commissarissen moet goed geëquipeerd zijn om toezicht te houden op de directie. Daarbij gaat het erom dat de commissarissen niet alleen denken vanuit hun eventuele positie in het bedrijf – bijvoorbeeld gekozen als ondernemerslid – maar vanuit het belang van de hele organisatie.* Annetta De Vries-Tabak – de laatste voorzitter van de Coöperatieraad van *Coop* en nu lid van de

Consumentenraad – is van mening dat de consumenten nu een directere invloed hebben op de directie: *De overgang naar de nieuwe structuur waarbij niet het Bestuur, maar de Consumentenraad en de Ondernemerscommissie afzonderlijk aan tafel zitten met de directie, betekent dat de consumenten met een schakel minder in contact staan met de directie.* Binnen Coop zat immers niet de Ledenraad maar het Bestuur aan tafel met de directie.

Ondernemers en consumenten samen

De diverse direct betrokkenen leggen uiteenlopende accenten op de vraag naar de positie van ondernemers en consumenten in de nieuwe coöperatie en hun onderlinge samenwerking. Lid van de Ondernemerscommissie Simonides oordeelt dat de ondernemers nu een sterkere positie hebben en de consumenten een meer specifieke rol. *De structuur zorgt ervoor dat er sneller en adequater gehandeld kan worden. De consument richt zich niet langer op minder belangrijke details. De rol van de consumentenleden is nu doorgeefluik van de wensen van de consumenten en klankbord voor de plannen van de ondernemers. De ondernemer kan zijn beleid daar op afstemmen. Deze rol van consumenten past beter in deze tijd.* De Vries-Tabak legt een ander accent: *Net als eerder bij Coop is er nu bij PLUS begrip voor elkaars positie en staan de ondernemers open voor suggesties om het contact met de consumenten te versterken. In de ALV is goed overleg mogelijk tussen ondernemers en consumenten.* Bruijniks wijst op de maatschappelijke rol van de consumenten in de ALV en de Consumentenraad. *Consumentleden kunnen blijven wijzen op het voorkomen van nadelige milieueffecten en het voorkomen van sociale misstanden in de productie van voedingsmiddelen. Zij hebben de plicht om de ondernemers en de organisatie deze spiegel voor te houden. Dit stukje coöperatie zit bij PLUS en Coop in de genen.* Ook Janssen benadrukt het agenderen van maatschappelijke thema's door de consumenten: *Het is voor iedereen in de organisatie van belang onbevooroordeeld te luisteren naar de inbreng van de diverse stakeholders. De consumenten zijn zeer waardevol om maatschappelijke thema's in te brengen en aandacht te vragen voor bijvoorbeeld de voedseltransitie naar gezond en eerlijk voedsel.* Tenslotte wijst Ong vooral op de uiteenlopende belangen van beide groepen: *Een belangrijk verschil tussen ondernemersleden en consumentenleden is dat de eersten financieel gevolgd ondervinden van het resultaat van de coöperatie, terwijl dit voor consumentenleden niet het geval is. Anderzijds zijn de ondernemersleden afhankelijk van het gedrag en de wensen van de consumenten.*

Uitdagingen tijdens het fusieproces

Wat zien de direct betrokkenen als mogelijke uitdagingen voor de nabije toekomst? Simonides ziet de grote voordelen van de fusie, maar realiseert zich wel dat er een periode van onzekerheid zal volgen: *we weten wat we hebben, maar nog niet (helemaal) wat we krijgen.* Ook Janssen zegt dit in iets andere bewoordingen: *Het lastige in elke fusie is dat je iets vertrouwd opgeeft, maar nog niet weet wat je er precies voor terugkrijgt.*

Voor beide fusiepartners betekent de ingroei in het nieuwe organisatiemodel een stevige interne uitdaging. De ombouw van winkels – van het oranje van Coop naar het groene van PLUS – en het stroomlijnen van distributie zullen de nodige tijd vragen. De externe uitdagingen wegen op dit moment echter zwaarder en hebben direct invloed op de voortgang van het fusieproces, zo is af te leiden uit de reacties van de gesprekspartners. Ze wijzen allen op de onzekere internationale situatie in verband met de oorlog in Oekraïne. De levensmiddelenmarkt is hierdoor sterk in beweging. De onzekerheid groeit, mede door nieuwe regels en wetgeving maar ook door grote maatschappelijke issues als klimaat en stikstof. Janssen: *In de eerste maanden van de fusie zorgde onder andere de oorlog in Oekraïne voor leveringsproblemen, hoge inflatie en stijgende energieprijzen.* De Vries-Tabak citeert CEO Duncan Hoy die spreekt over: *een schip in de storm.* Ondernemer Simonides geeft aan dat hij in de gegeven omstandigheden nu minder overtuigd voor het fusievoorstel zou stemmen. Hij voert hiervoor verschillende redenen aan: *de oorlog in de Oekraïne, de grote inflatie, krapte op de*

arbeidsmarkt, de gestegen huurkosten en veranderde wetgeving op bijvoorbeeld het terrein van de tabaksverkoop. Hij uit daarnaast zijn zorgen over de positie van de kleinere winkels in de PLUS-organisatie.

De inbreng van Coop

Hoewel het fusieproces nog volop gaande is, past het als afsluiting in dit boek over de geschiedenis van consumentencoöperatie *Coop* om van enkele direct betrokkenen te horen hoe zij aankijken tegen de inbreng van *Coop* in het nieuwe *PLUS*. Janssen zegt dat de Ledenraad van *Coop* weliswaar in overgrote meerderheid heeft ingestemd met de fusie, maar: *Het verdwijnen van de vertrouwde huiskleur en naam op de gevel is een gevoelig punt. Vanwege de vele voordelen en het sterke imago van PLUS stemmen de leden in met de overgang naar een nieuwe fusieorganisatie met op termijn uitsluitend PLUS-winkels.* Bruijniks benadrukt dat het opgeven van de naam *Coop* vooral een bedrijfseconomische keuze is: *het is makkelijker en minder kostbaar om een duidelijk imago neer te zetten. De PLUS-formule is vooral sterk op het vlak van het assortiment verse producten, waarbij ze bijvoorbeeld op het terrein van biologisch een voortrekkersrol is gaan spelen. Daarnaast staan de PLUS-ondernemers garant voor lokale binding.*

De Vries-Tabak legt als laatste voorzitter van de Coöperatieraad van *Coop* een ander accent. Zij wil vooral de coöperatieve waarden van *Coop* veilig gesteld zien: *de coöperatieve uitgangspunten moeten helder zijn in de communicatie en in de governance – de leden zijn een tegenmacht. Daarnaast moet er sprake zijn van goed werkgeverschap, streven naar klantloyaliteit, ruimte voor goede-doelen-acties, aandacht voor lokale producten, eerlijke prijs voor producten, milieu en oog voor de kleine kernen.* Ook ondernemer Simonides benadrukt die coöperatieve waarden. Naar zijn idee krijgen ze nog te weinig accent in de nieuwe fusiecoöperatie. *Bij Coop werd er meer ontzorgd en ingezet op gezamenlijke acties zoals de jaarlijkse statiegeldactie. Er was meer het gevoel van samen optrekken, terwijl de sfeer nu meer zakelijk is.* Wat niet is kan nog komen, zegt hij, en daarom blijft hij zich inzetten om de zakelijkheid van *PLUS* te combineren met het nadrukkelijk coöperatieve karakter van *Coop*. Hiermee raakt hij een snaar die bij meer betrokkenen bij *Coop* leeft.

Nabeschouwing

Wat gaat er verloren met het verdwijnen van de *Coop*-winkels? Is de fusie van de *Coop* als consumentencoöperatie met de ondernemerscoöperatie *Sperwer* een logische, onvermijdelijke ontwikkeling waarover niet getreurd hoeft te worden? In de coöperatie *PLUS* gaat het verhaal immers voor beide winkelketens gecombineerd verder en is de continuïteit voor de nabije toekomst het best gewaarborgd. Of is enige spijt of weemoed toch op zijn plaats omdat een unieke coöperatieve winkelketen zich niet zelfstandig heeft kunnen handhaven en definitief verdwijnt? In deze korte nabeschouwing laat ik zien dat het lezen van dit boek tot beide conclusies kan leiden.

De eerste conclusie ligt op het zakelijke vlak. De fusie is voor zowel *Coop* als *PLUS* onvermijdelijk om zich te handhaven in een heftig concurrerende markt van supermarktconcerns. Dit fusiebesluit past als een sluitstuk van een beweging die al vanaf 1945 zichtbaar is, namelijk die van schaalvergroting, centralisatie en uniformering. De getoonde veerkracht komt hierbij vooral tot uitdrukking in het vermogen om tijdig en telkens opnieuw de bakens te verzetten qua schaalgrootte en organisatie. Dat succes hierbij niet op voorhand verzekerd is, blijkt met name in 1973 als *CO-OP Nederland* het loodje legt en het aankomt op de veerkracht van twee regionale verbanden, in Gelderland en Zaanstreek-Kennemerland. De tweede conclusie wijst op de permanente uitdaging om het coöperatieve karakter waar te maken, van de eerste lokale consumentencoöperaties in de negentiende eeuw tot en met de *Coop* in de 21^e eeuw. Hiervoor is in alle geledingen veel veerkracht en wilskracht nodig geweest en dat stemt achteraf tot verwondering en weemoed, zeker bij de meest direct betrokkenen bij *Coop*.

Veerkracht is het kernbegrip van het SICADE-model dat in dit boek voor het ordenen, beschrijven en analyseren van de ontwikkeling van de consumentencoöperatie in Nederland leidend is geweest. Ik constateer dat in de hoofdstukken over de lokale consumentencoöperaties andere accenten zijn gelegd dan in die over de landelijke ontwikkelingen. In samenhang geven ze daardoor wel een indringend beeld van hoe een geleidelijk uitdijend netwerk van honderden autonome lokale verbruikscoöperaties zich in anderhalve eeuw heeft ontwikkeld tot één landelijke coöperatieve onderneming. Om enigszins recht te doen aan de complexiteit en gelaagdheid van dat historische proces, hanteer ik hierna twee verschillende perspectieven om de belangrijkste bevindingen samen te vatten. Het eerste perspectief van de vogelvlucht is gericht op de lange termijn en het macroniveau; het tweede is dat van de ooggetuige gericht op de dagelijkse realiteit en het microniveau.

Vogelvluchtperspectief. In grote lijnen blijkt hoe de consumentencoöperatie zich voegt naar algemeen economische en sociale ontwikkelingen in Nederland. Voortdurend is het schipperen tussen aanpassen aan de omstandigheden en het vasthouden aan een eigen koers. De kritische factor is uiteindelijk steeds het bestedingspatroon van de leden/consumenten. Ik zie dat tot uitdrukking komen in drie uitdagingen die te maken hebben met nut voor de leden en beschikbare middelen van de coöperatie. Zijn het aanbod en de prijzen zodanig dat de leden voor hun dagelijkse boodschappen trouw blijven aan de coöperatie? Hoe wordt die trouw beloond in materiële zin via dividend, kortingen en spaarsystemen? In hoeverre maken de leden een bewuste keuze om bij 'hun' coöperatie boodschappen te blijven doen, voelen zij zich er thuis en zijn ze er trots op?

Organisatie en bestuur van de consumentencoöperatie hebben zich vanaf eind negentiende eeuw ontwikkeld volgens een tijdlijn die een aantal fasen en breuklijnen kent.

- o De startfase wordt gedomineerd door initiatieven op lokaal niveau waarbij de coöperatie een vorm van verzet is tegen bestaande praktijken en aanhaakt bij een bredere emancipatiebeweging van vooral arbeiders en kleine burgerij. Voorbeeld doet volgen.
- o Parallel met het maatschappelijk proces van verzuiling volgt vanaf 1900 een versnelde groei van het aantal lokale coöperaties verdeeld naar drie hoofdstromen: christelijk (vooral katholiek), sociaaldemocratisch, algemeen (liberaal), met uiteenlopende accenten per regio.
- o Dit gaat gepaard met een geleidelijke uniformering en standaardisering van organisatie, bestuur, werkwijze en aanbod waar eerst sprake was van lokale diversiteit. Eerst per zuil en later over de hele linie.
- o Een aanjager van dit proces van uniformering is de komst van een landelijk handelskantoor dat alle lokale coöperaties kan bedienen met eigen merk levensmiddelen en andere producten. Hun afhankelijkheid hiervan groeit, soms tegen wil en dank. Levensbeschouwing of politieke kleur speelt hierbij nauwelijks een rol van betekenis.
- o Ondertussen blijkt dat veel lokale initiatieven het niet langer redden, afhaken, of hun heil zoeken in lokale, stedelijke en regionale samenwerking, zo mogelijk gecombineerd met een breder assortiment en uitbreiding van het aantal winkels.
- o Vanaf 1945 volgt een versnelling van genoemde ontwikkelingen en het doorbreken van de scheidslijnen tussen de zuilen. Dit gaat gepaard met forse stappen qua efficiency in de zin van professionalisering van bestuur, personeel en marketing.
- o De sterke groei van de koopkracht, de uitbreiding van het assortiment levensmiddelen en de komst van nieuwe winkelformules als supermarkten, maakt regionale en landelijke krachtenbundeling noodzakelijk. Omdat dit proces niet in alle regio's gelijktijdig en in gelijke mate verloopt, lukt het in 1973 niet meer om de landelijke CO-OP overeind te houden. Hiermee verdwijnt ook de helft van de regionale coöperaties.
- o Twee sterke regionale coöperaties – Gelderland en Zaanstreek-Kennemerland – tonen dan voldoende organisatorische en bestuurlijke veerkracht voor een gezamenlijke landelijke herstart.
- o Anders dan in het verleden zijn het nu niet meer de behoeften van een afgebakende groep leden – lokaal, regionaal, met religieuze of sociale signatuur – die de ontwikkeling van de coöperatie aanjagen. Voortaan zijn het de consumenten in het algemeen en hun veranderende consumptiepatronen gecombineerd met externe omstandigheden als de heftige concurrentie, noodzakelijke investeringen en technische innovaties.
- o De fusie met *Codis* in 2001 betekent in feite al het einde van *Coop* als zelfstandige consumentencoöperatie. Ondernemers gaan een rol spelen en het onderscheid tussen leden en consumenten vervaagt verder.
- o Om uitdrukking te geven aan het coöperatieve karakter wordt de laatste 20 jaar aan twee knoppen gedraaid. De eerste heeft met de bestuurlijke inrichting te maken, onder meer op het gebied van de zeggenschap en de vertegenwoordiging van de leden. Thema's die aan bod komen gaan onder andere over het betrekken van meer vrouwen (zij doen immers meestal de boodschappen), de oprichting van winkelcommissies, het selecteren van leden voor het bestuur van de coöperatie, de positie van de ondernemers en de verhouding bestuur – directie. De tweede knop draait om de strategische positionering van de coöperatie. Dat gebeurt door coöperatieve waarden en de maatschappelijke aspecten van coöperatief ondernemen praktisch in te kleuren met keuzes als extra aanbod van duurzame, fairtrade en regionale producten, lokale binding en kleinere winkels dichtbij.

Kijken als ooggetuige. De vijf hoofdstukken over Arnhem, Assendelft en Ulft bieden tal van aanknopingspunten om een idee te geven van wat ik zou zien als ooggetuige in een winkel of als toehoorder van een bestuursvergadering of algemene ledenvergadering. Ik volsta hier met enkele observaties die de dagelijkse werkelijkheid tonen van de consumentencoöperatie en de mensen die erbij betrokken zijn. Door dit in contrasten te beschrijven maak ik veranderingen in 150 jaar zichtbaar.

- o Stap ik een coöperatieve winkel binnen rond 1900, dan moet ik in veel gevallen wel kleur bekennen. Voldoe ik aan de criteria van lidmaatschap, hoor ik bij de doelgroep, heb ik mijn lidmaatschapsgeld betaald, kom ik in aanmerking voor dividend? Al die vragen zijn echter makkelijk te beantwoorden, want ik ken de mensen achter de toonbank en een van mijn broers is bestuurder van de coöperatie. Stap ik in 2020 een *Coop*-winkel binnen, dan blijf ik anoniem, wissel ik beleefdheden uit met de caissière en vraag naar de aanbieding uit de folder in mijn brievenbus. Kleine kans dat ik een ledenkaart heb met recht op extra kortingen. Met een oranje plastic zak vol boodschappen vervolg ik mijn pad in het winkelcentrum, op weg naar een speciaalzaak in kaas en noten.
- o Als ooggetuige vallen me tot aan ongeveer 1940 de grote verschillen per consumentencoöperatie op. Bij de een kan ik alleen voor brood en banket terecht, bij de ander voor levensmiddelen en zelfs brandstof of meubels. Sommige coöperaties hebben zelfs een functie (gehad) als ziekenfonds, stellen grond beschikbaar aan leden om te tuinieren, doen via extra kortingen aan armoedebestrijding in tijden van nood en crisis, en organiseren excursies voor vrouwen en theatervoorstellingen voor kinderen. Ook qua uiterlijk en inrichting verschillen de winkels. Dat is vanaf een bepaald moment niet meer het geval. Een beeldmerk zorgt voor uniformiteit en publieke herkenbaarheid. Daarbij hoort ook het stroomlijnen van het aanbod. De 'look and feel' van de *Coop*-winkels is overal hetzelfde of ik nu in Nijmegen boodschappen ga doen of in Utrecht.
- o Hoor ik bij de eerste groep of generatie leden, dan heb ik voldoende vertrouwen in de burgemeester, de pastoor, de dominee, de onderwijzer en andere lokaal vooraanstaande mensen, maar ook bekende bestuurders van een landelijke arbeidersbeweging om me bij de coöperatie aan te sluiten. Ik wil het bestuur wel volgen en in elk geval de algemene ledenvergadering bijwonen. Loopt het eenmaal en zijn er geen zaken aan de orde die mij direct als individueel lid raken, dan geloof ik het wel. Ik hoor wel via familie of collega's of ik lees in de lokale krant wat er besloten is. Na verloop van tijd herken ik deze sfeer van lokalisme (ons kent ons) en familisme (opvolging van vader op zoon; coöptatie in beperkte kring) niet meer. Afstand tussen bestuur en leden groeit; directe contacten verdwijnen. Wie moet ik dan als lid aanspreken, de winkelhouder? Parallel aan deze ontwikkeling groeit de behoefte aan een nieuwe, eigentijdse vertolking van het coöperatieve gedachtengoed. Ik zie de bestuurders op alle niveaus hiermee bezig zijn, tot op de dag van vandaag.
- o Terugkomend op die algemene ledenvergadering, als ik in de uitnodiging lees of van andere leden hoor dat er kwesties rond winstuitkering en dividend aan de orde zijn of onenigheid met het bestuur dan wel tussen bestuur en personeel, dan ben ik zeker geneigd om te komen en zo nodig zelfs mijn stem te laten horen. Het bestuur zal zich toch flink moeten verantwoorden waarom het dividend dit jaar weer lager is en of elk lid gelijkwaardig behandeld wordt. De automatische herverkiezing van bestuursleden na zoveel jaar vind ik ook niet meer van deze tijd. In elk geval heb ik een directe stem via die ALV, of ik daar als lid gebruik van maak doet er steeds minder toe.
- o Later in het proces van regionalisering en schaalvergroting heb ik formeel slechts een indirecte stem via een relatief kleine groep van geselecteerde leden-bestuurders. Wat

weerhoudt me er dan van om als consument alleen nog met mijn voeten te stemmen en zodra ik om wat voor reden dan ook niet tevreden ben minder of elders boodschappen te doen? De kern van het antwoord vind ik in de geschiedenis van *Coop*: slaagt de coöperatie erin om mij te overtuigen van haar vermogen om het zakelijke in balans te houden met een geloofwaardige en praktische invulling van het coöperatieve gedachtengoed.

Vanuit het vogelvluchtperspectief bekeken zijn in de geschiedenis van de *Coop* geleidelijk allerlei functies en activiteiten verschoven van het lokale naar het regionale en landelijke niveau met de daarbij horende strubbelingen en uitdagingen. Het perspectief van de ooggetuige laat zien dat wat van een afstand wellicht lijkt op trivialiteiten of wissewasjes, lokaal een belangrijk thema kan zijn en tot verdeeldheid kan leiden.

Hoe je het wendt of keert, de veerkracht van een consumentencoöperatie gaat steeds over het zoeken naar oplossingen met als uitgangspunt de balans tussen het individuele en het collectieve belang. Dit permanente zoekproces vertrekt vanuit een fundament van coöperatieve waarden en principes die niet tijdloos en in beton gegoten zijn. Ze zijn in het midden van de negentiende eeuw voor het eerst opgeschreven in het Engelse Rochdale en daarna over de hele wereld toegepast, voortdurend bijgesteld en afgestemd op de omstandigheden naar tijd en plaats. Uiteindelijk is het allemaal mensenwerk en draait het bij de consumentencoöperatie om het gedrag, de betrokkenheid en de samenwerking van leden, consumenten, bestuurders, medewerkers en leveranciers.

Oog voor detail is nodig is om het grote, doorlopende verhaal te begrijpen. Hier ligt de kracht van dit boek over de geschiedenis van *Coop*. Ongetwijfeld kan de nieuwe *PLUS*-coöperatie er lering uit trekken. Dat geldt ook voor de vele nieuwe coöperaties op het gebied van voedsel, energie en zorg.

Ton Duffhues

Verantwoording door de auteur

Dit boek is voor een belangrijk deel gebaseerd op onderzoek dat ik heb verricht als vrijwilliger van het onderzoeksteam Institutions for Collective Action (ICA) dat onder leiding staat van prof. Tine De Moor. Tot 2020 was dit team verbonden aan de Universiteit Utrecht; daarna werd het onderdeel van de Rotterdam School of Management (RSM) van de Erasmus universiteit in Rotterdam met een uitbreiding van het onderzoeksveld tot: Social Enterprises & Institutions for Collective Action (SEICA). Het onderzoeksteam houdt zich bezig met onderzoek naar een grote verscheidenheid van sociale ondernemingen en burgercollectieven in verleden en heden. De coöperatie is een van de mogelijke organisatievormen van een burgercollectief.

Ik heb me met name gericht op de consumentencoöperatie. het onderzoek van het team is veerkracht een centraal aandachtspunt: hoe lukt het burgercollectieven om zich duurzaam te ontwikkelen en lang te blijven bestaan? Deze vraag staat ook centraal in mijn onderzoek naar de consumentencoöperatie, en dan specifiek de verbruikscoöperatie gericht op bakkerij en levensmiddelen. Deze keuze bracht mij bijna automatisch bij *Coop Nederland*, qua aantal leden de grootste supermarktketen op coöperatieve grondslag in Nederland met wortels in het midden van de 19^{de} eeuw.

Hans Stapel, manager coöperatiezaken *Coop Nederland* verleende mij vrije toegang tot het papieren bedrijfsarchief, op dat moment ondergebracht in de kelder van een winkelcentrum in Arnhem Presikhaaf. Dit archief omvat veel documenten van lokale coöperaties die ooit deel hebben uitgemaakt van *CO-OP Gelderland* en *CO-OP Zaanstreek-Kennemerland*. Daarnaast bevat dit archief stukken die betrekking hebben op de landelijke organisatie zoals die is opgebouwd tussen 1973 en ongeveer 2000. Vanwege een winkelruil in het winkelcentrum was een alternatieve bewaarplaats nodig en *Coop Nederland* heeft het archief in bewaring gegeven aan het Internationaal Instituut voor Sociale Geschiedenis – IISG.

Het onderzoek naar de vijf lokale coöperaties – Arnhem (3), Ulfst en Assendelft – is voor een belangrijk deel gebaseerd op stukken uit het bovengenoemde archief: statuten, notulenboeken van bestuursvergaderingen en algemene ledenvergaderingen, jaarverslagen en een enkele jubileumbrochure. In de plaatselijke kranten heb ik gezocht naar verslagen van activiteiten van de coöperaties. Voor het algemene beeld van de drie vestigingsplaatsen heb ik me gebaseerd op artikelen uit lokale dagbladen en publicaties over de plaatselijke geschiedenis. Voor cijfermatige gegevens van de ontwikkeling van de drie plaatsen heb ik de uitkomsten van volks- en beroepentellingen gebruikt. Tot slot zijn gegevens over de periode 1920-1950 ontleend aan archieven van de Kamer van Koophandel.

Voor de ontwikkeling van de consumentencoöperatie in Nederland als geheel heb ik me allereerst gebaseerd op bestaande literatuur. De Staatscourant heb ik geraadpleegd om een overzicht te maken van de oprichting en de spreiding van de lokale consumentenorganisaties in Nederland. Daarna heb ik gericht onderzoek gedaan in de collecties van de volgende drie instellingen:

- Het Nationaal Coöperatiemuseum in Schiedam: de collectie van boeken, beeldmateriaal en archiefstukken over de landelijke koepelorganisaties en het in 1973 failliet verklaarde *CO-OP Nederland*;
- Het IISG te Amsterdam: divers archiefmateriaal en literatuur over consumentencoöperaties en koepelorganisaties;
- Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) in Den Haag: statistieken over koopkrachtontwikkeling, ontwikkeling van de bevolking, ontwikkeling van de consumptie en verkoopkanalen.

Het literatuuroverzicht geeft een compleet beeld van alle boeken en literatuur die voor het onderzoek gebruikt zijn.

Literatuur en archieven

60 jaar coöperatie. Jubileumgeschrift bij 60 jaar Werkmansbelang/Coöperatie Arnhem en fusie met Eigen Hulp tot Algemene Verbruikscoöperatie te Arnhem (1951)

Abeelen, A. L. J. van de, *Volhardings levensgang*. Ter gelegenheid van het 75 jarig bestaan van De Volharding (Den Haag 1954).

Altman, M., Is there a cooperative advantage? Experimental evidence on economic and social variables as determinants of demand, In: *Journal of Co-operative Organization and Management* (2016) 4:2, p.66-75.

Bakker, K., B. Nooteboom en S. Vollebregt, Ontwikkelingen in de levensmiddelenhandel 1950-1978, In: *Economisch Statistische Berichten*, 27 januari 1982, p.93-94.

Becker, J., *Het sociale draagvlak voor de quataire sector, 1970-2000: analyse van meningen*. SCP Werkdocument 91 (Den Haag 2003).

Bekkum, O. van, en C. Griffioen, *Coöperatie+*. De economische betekenis van de coöperatie. Uitgave NCR. (Utrecht 2012).

Berting, J., In het brede maatschappelijke midden: de veranderende positie van de middengroepen in de Nederlandse samenleving tussen 1850-1980, In: Holthoon, F. L. van, ed., *De Nederlandse samenleving sinds 1815: wording en samenhang* (Assen 1985), p. 119-137.

Biografisch Woordenboek van het Socialisme en de Arbeidersbeweging in Nederland (BWSA)
<https://socialhistory.org/bwsa>.

Beukelaer, J. F. Th. de en G.B. Janssen, *Een factor van wezenlijke betekenis. De Kamer van koophandel en fabrieken voor Midden-Gelderland en de sociaal-economische ontwikkeling in haar regio 1845-1995* (Aalten 1995).

Boer, K. de, *Als een toren in onze lage landen. Gedenkschrift uitgegeven bij gelegenheid van het vijf-entwintigjarig bestaan van de Coöperatieve Groothandelsvereniging De Handelskamer te Rotterdam*, 2^e druk. Uitgave Nederlandse Verbruikscoöperaties (Rotterdam 1950).

Birchall, J., Defining co-operative enterprise: towards a taxonomy of member-owned business, In Mazzarol, T., S. Reboud en L. E. Mamouni (Eds.), In: *Research handbook on sustainable co-operative enterprise: case studies of organisational resilience in the co-operative business model*. (Cheltenham 2014). p. 51-63.

Brazda, J. and R. Schediwy, eds., *A Time of Crises: Consumer Co-operatives and their Problems around 1990*. (Wien 2011)
https://genos.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/genossenschaftswesen/Genos/consum.pdf
(geraadpleegd op 23 maart 2018).

Brugmans, I. J., *De arbeidende klasse in Nederland in de 19^e eeuw: 1813-1870*, 8^e druk. (Utrecht 1971).

CBS, *Overzicht van den omvang van het coöperatiewezen in Nederland op 1 jan. 1938*. Onderzoek en publicatie in opdracht van de Nationalen Coöperatieven Raad. ('s-Gravenhage 1939).

CBS, Jaarstatistiek der deelgenoten van de Centrale der Nederlandse verbruikskoöperaties 1950, Statistiek der coöperatieve verenigingen 1949 Staat 10, In: Overdruk uit het *Maandschrift van het CBS 1951 afl. 2*; Jaarstatistiek der deelgenoten van de Centrale der Nederlandse verbruikskoöperaties 1951.

CBS, *Tachtig jaren statistiek in tijdreeksen*. ('s-Gravenhage 1979).

CBS, *Tweehonderd jaar statistiek in tijdreeksen 1800–1999*. (Voorburg/Heerlen 2001).

CBS, *111 Jaar statistiek in tijdreeksen, 1899–2010*. (Den Haag/Heerlen 2010).

CBS, *Armoede en sociale uitsluiting 2021* (Den Haag/Heerlen/Bonaire 2021).

CBS, PBL, RIVM, WUR, *Stedelijk gebied in Nederland, 1970-2000* (indicator 0063, versie 04. 1 september 2003).

Cook, M.L. en M.J. Burress, *A cooperative life cycle framework*. (2009)
https://www.researchgate.net/publication/228545021_A_Cooperative_Life_Cycle_Framework
(geraadpleegd op 30 oktober 2018).

Coöperatief Leven en Streven. Deel 1-12. Uitgave van de Federatie der Diocesane bonden van katholieke coöperatieve verenigingen. (Utrecht 1930-1940).

Damsma, D. en S. Wieling, De coöperatie, daar had je hart voor. Het coöperatieve ideaal, de sociaal-democratie en de verbruikskoöperaties, In: *Jaarboek voor het democratisch socialisme, vol. 5*. Arbeiderspers (Amsterdam 1984), p. 28-87.

Defoort, H., *Werklieden bemint uw Profijt!: De Belgische Sociaaldemocratie in Europa*. (Leuven 2006).

Diepenbeek, W. J. J. van, *De Coöperatieve Organisatie: Coöperatie als Maatschappelijk en Economisch Verschijnsel*. (Delft 1990).

Dijk, G. van en L. Klep, *Als de markt faalt: Inleiding tot coöperatie*. (Schoonhoven 2006).

De Moor, T., *Homo cooperans: Instituties voor collectieve actie en de solidaire samenleving*. (Utrecht 2013).

Duffhues, A. T. M., *Generaties en patronen. De katholieke beweging te Arnhem in de 19e en 20e eeuw*. (Baarn 1991).

Ekberg, E., Confronting three revolutions: Western European consumer co-operatives and their divergent development, 1950–2008, In: *Business History* (2012) 54:6, p. 1004-21.

Ekberg, E., *Consumer Co-operatives and the Transformation of Modern Food Retailing: A comparative study of the Norwegian and British Consumer Co-operations, 1950-2002*. University of Oslo, 2008.

Gedenkboek van het 40 jarig bestaan der Vereniging Werkmansbelang u.a., 1891-1931. (Arnhem 1931).

Gijselincx, G., *Coöperatief lidmaatschap en loyaliteit*, In: E-note 7/2009 van Cera Steunpunt coöperatief ondernemen. https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/277645/1/enote7_nl.pdf
(geraadpleegd op 11 april 2018)

Goldschmidt, E. P., *De Verbruikskoöperatie in de crisis*. (Haarlem 1934).

Gool, Joh. van, *Korte geschiedenis van de coöperatie*. Uitgave van Centrale Propaganda Commissie der Nederlandse Verbruikskoöperaties (Den Haag 1945)

- Harmsen, G., De arbeiders en hun vakorganisaties, In: Holthoon, F. L. van, ed., *De Nederlandse samenleving sinds 1815: wording en samenhang* (Assen 1985). p. 261-282.
- Hen, P. E. de, De industrialisatie van Nederland, In: Holthoon, F. L. van, ed., *De Nederlandse samenleving sinds 1815: wording en samenhang* (Assen 1985). p. 3-18.
- Hofstee, E.W., Levensbericht J.P. Kruyt, In: Jaarboek der Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen 1975. (Amsterdam). p. 218-222.
- Hillson, M., S. Neunsinger and G. Patmore, eds., *A Global History of Consumer Co-operation since 1850: Movements and Businesses*. Studies in global social history, 28. (Leiden and Boston 2017).
- Holyoake, G. J., *The history of co-operation in Rochdale (the society of equitable pioneers.) Self-help by the people*, 6^e druk. (London 1867).
- Holyoake, G. J., *The history of the Rochdale Pioneers: 1844-1892*. 10Th ed. rev. and enl ed. (London 1893). First published 1858.
- International Co-operative Alliance, *Annual Report 1995–6*. (Geneva 1996)
- Jonge, J. A. de, *De Industrialisatie in Nederland tussen 1850 en 1914*. (Nijmegen 1976).
- Kooij, P., Stad en platteland, In: Holthoon, F. L. van, ed., *De Nederlandse samenleving sinds 1815: wording en samenhang* (Assen 1985). p. 93-115.
- Kruithof, A. (samensteller), *Het Coöperatisme. Inclusief werkplan voor de coöperatieve studiekringen*. Uitgave van G.J.D.C. Goedhartstichting. 2^e druk (De Steeg 1949).
- Kruithof, A., *Coöperatie. Beknopte schets van de geschiedenis van de verbruiks- en landbouwcoöperatie in Nederland*. (Drachten 1949).
- Levensmiddelenkrant, *geschiedenis van de supermarktformules*. 13-2-2008
(<https://www.levensmiddelenkrant.nl/levensmiddelenkrant/formules/geschiedenis-huidigesupermarktformules#:~:text=Onder%20de%20naam%20'Kijkgrijs'%20opent,naam%20DekaMarkt%20op%20de%20gevel>). (geraadpleegd op 13-6-2022).
- Liagre Bohl, H. de, J. Nekkers, en L. Slot, *Nederland industrialiseert! : politieke en ideologische strijd rondom het naoorlogse industrialisatiebeleid 1945-1955*. (Nijmegen 1981).
- Lintsen, H. W., F. C. A. Veraart, J. P. H. Smits, en J. Grin, *De kwetsbare welvaart van Nederland, 1850- 2050: naar een circulaire economie*. (Amsterdam 2018).
- Luremans, C., *Het eerste verzet. Geschiedenis der Arnhemsche arbeidersbeweging voor 1894*. (Arnhem 1933).
- MacPherson, I., “. . . What Is the End Purpose of It All?": The Centrality of Values for Cooperative Success in the Marketplace, In: Battilani, P en H. Schröter Eds., *The cooperative business movement, 1950 to the present (Comparative perspectives in business history)* p. 107-125). (Cambridge 2012).
- Meulen, T. van der, *Anders nog iets? De teloorgang van de middenstand*. (Amsterdam/Antwerpen 2001).
- Nederlandsche Coöperatieve Bond, *Lijst van de in Nederland bestaande en sedert den aanvang der coöperatieve beweging hier te lande opgerichte coöperatieve verbruiks- en productievereenigingen*. (1916).
- Nijs, Th.de, *Op zoek naar de verdwenen middenstand. Handleiding voor het zoeken naar de detailhandel*. (Hilversum 2007).

- Oosterbaan, G., *Geschiedenis van de Zaanse coöperaties*. (Niet uitgegeven 1985?, kopie bij het IISG)
- Oosterhuis, T., *Niet om het gewin, maar voor het gezin: De geschiedenis van de verbruikcoöperatie in Nederland vanaf 1865*. (Den Haag 2000).
- Opstal, W. van, De Coöperatie, organisatievorm uit het verleden voor onze samenleving van morgen? In: *Aktief* van het Masereelfonds. nr 2 2010 p. 8-12.
<https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/279883/1/aktief.pdf> (geraadpleegd op 11 april 2018).
- Otten, G.J., *De ontwikkeling der verbruikcoöperatie in Nederland*. (Amsterdam 1924).
- Paassen, O. van, *CO-OPeratie zonder coöperatie*. Doctoraalscriptie Universiteit van Amsterdam 1994.
- Perry, J., *Roomsche kinine tegen roode koorts. Arbeidersbeweging en katholieke kerk in Maastricht 1880-1920*. (Amsterdam 1983).
- Philips, R., B. van Bavel, A. Rijpma en J.L. van Zanden, Welvaartsgroei blijft sinds 1950 achter bij de economische groei. In *ESB*, 106, 26 augustus 2021 p. 19-23.
- Rapport van de studietoelichting organisatie en efficiency van de CO-OP*. Uitgave van CO-OP Nederland. (Rotterdam 1968).
- Rogier L.J. en N. de Rooy, *In vrijheid herboren. Katholiek Nederland 1853-1953*. (Den Haag 1953).
- Roorda, A. en R. de Vreede, *125 jaar coop. In alles wat we doen staat de klant centraal*. Interne publicatie ter gelegenheid van jubileumviering 30-6-2016.
- Rutte, G.T.M., *Sperwer. De vogel is geland. Vijfenzeventig jaar zelfstandig ondernemerschap*. (Santpoort-Zuid 2003)
- Sangen, G.J.H. van der, *Rechtskarakter en financiering van de coöperatie: een onderzoek naar de civielrechtelijke kenmerken van de coöperatie in het licht van de vraag of daaruit beperkingen voortvloeien voor de financiering van haar ondernemingsactiviteiten*. (Deventer 1999).
- Sangen, G. J. H. van der, Financiering van de coöperatie met beleggingskapitaal: onbekend maakt onbemind, In: Galle R. C. J. en G. J. H. van der Sangen Eds., *De coöperatieve onderneming: vijf thema's over de veranderende rol van de coöperatie* (p. 41-61). (CCL; Nr. 15). (Deventer 1999).
- Schuyt, C.J.M. en E. Taverne, *1950. Welvaart in zwart-wit*. (Den Haag 2000).
- Sociaal en Cultureel Planbureau, *Armoede in Kaart 2019*, digitale publicatie.
<https://digitaal.scp.nl/armoedeinkaart2019/> (geraadpleegd op 8-5-2023).
- Sluiter, B. *Kijken is grijpen: zelfbedieningswinkels, technische dynamiek en boodschappen doen in Nederland na 1945*. (Eindhoven 2007).
- Sterken, E., Trends in de Nederlandse macro-economische ontwikkeling 1970-2000, In: *Maandblad Voor Accountancy en Bedrijfseconomie* 75(5) 2001. p.198-207.
- Vall, M. van de, *Coöperatie en de welvaartsstaat: een case-study van de coöperatieve gedachte*. Sociologisch Instituut van de Rijksuniversiteit Utrecht 1961.
- Vall, M. van de, *De coöperatie in de welvaartsstaat: een sociologische analyse*. CO-OP Nederland. (Rotterdam 1961).
- Van, H. B., J van Dalen en F. Notten, *De Nederlandse economie: Economische groei en verdienstelijking, 1969–2016*. CBS (Den Haag juli 2017).

- Ven, K. van, *Het boodschappenmandje van de consument*, nieuwsbericht 9 (Den Haag 1999)
<https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/1999/09/het-boodschappenmandje-van-de-consument>
- Vermeulen, A.J.C. en M. van Helvoort-Segerink, *75 jaar Spar, Van Zegwaart tot Beijing*. (Rotterdam 2007).
- Voskamp, J.H., *Nieuw Perspectief voor consumentencoöperaties: Een literatuuronderzoek*. Swoka, instituut voor strategisch consumentenonderzoek, onderzoeksrapport 46. (Den Haag 1987)
- Vries, J. de., *De Nederlandse economie tijdens de 20ste eeuw. Een verkenning van het meest kenmerkende* (Antwerpen-Utrecht, 1973).
- Wieling, S., *Dienen en Verdienen. Geschiedenis van de Nederlandse verbruikcoöperaties*. Doctoraalscriptie Universiteit van Amsterdam 1983.
- Williams, R.C., *The cooperative movement: globalization from below*. (Hampshire 2007).
- Wit, J. W. W. A., De verdeling van de gezinsinkomens in Nederland in de jaren 1949 en 1956, In: *Statistische en econometrische onderzoeken*, 4^e kw. 1956. p. 174.
- Witt Hamer, M. J. de, *De Arbeidersverenigingen in Nederland*. (Goes 1876).
- Woorst, G. J. ter, *Coöperatie als Vorm van Economische Organisatie: Een Economische Benadering van het Verschijnsel Coöperatie, in het bijzonder met betrekking tot de toepassing in de Nederlandse land- en tuinbouw*. (Arnhem 1966).
- Woud, A. van der, Stad en land: werk in uitvoering, In: Fokkema, D.W. en F. Grijzenhout, *Rekenschap: 1650-2000*. (Den Haag 2001). p.177-200.
- Zanden, J.L. van, en R.T. Griffiths, *Economische geschiedenis van Nederland in de 20e eeuw. Van een veelzijdige volkshuisvesting met een omvangrijk koloniaal bezit naar een 'klein land' binnen Europa*. (Utrecht 1989).

Archieven

- De Akten betreffende coöperatieve verenigingen 1904-1941; voortgezet als: Register der coöperatieve verenigingen. In de jaren voor 1904 als artikel in de Nederlandsche Staatscourant, daarna als bijlage.
- Krantenartikelen uit het Algemeen Handelsblad, de Arnhemsche courant, De Gelderlander, De Graafschapbode, De Limburger, Limburger Koerier, Trouw en de Volkskrant.
- National Archief, Den Haag, toegangsnummer 2.09.38, Inventaris van het archief van de Staatscommissie tot het houden van Arbeidsenquête, ingesteld krachtens de Wet van 19 Januari 1890 (Stb. 1), 1890- 1892 (1894).
- Verzamelingen van verslagen en rapporten behorende bij de Nederlandsche Staatscourant 1-1-1914 Bijlage 49 bij de Nederlandsche Staatscourant 22-8-1914 Jaarverslag der Centrale Commissie voor de Statistiek over het jaar 1913.
- Uitkomsten der tienjarige volkstellingen en beroepstellingen in het Koninkrijk der Nederlanden door het Centraal Bureau voor de Statistiek in 1859-1971. (4^{de} tot en met 14^{de}).
- Gelders Archief, Arnhem, Personendatabase.

Gelders Archief, Arnhem, toegangsnummer 1176, Handelsregister Arnhem. Meerdere coöperaties in Gelderland.

IISG, Amsterdam ARCH00328 Archief Coöperatieve Groothandelsvereniging De Handelskamer (Rotterdam)

IISG, Amsterdam ARCH04719 Archiefmateriaal van voorlopers van Coop-Nederland U.A. (Arnhem)

Archief van het Coöperatie museum Schiedam

Geraadpleegde websites

https://nl.wikipedia.org/wiki/Klaas_de_Boer_Czn

<https://mijngelderland.nl/inhoud/canons/arnhem>

<https://www.geschiedeniseindhoven.nl/artikel/2173/De-Etos-half-Eindhoven-was-er-lid-van>

<https://www.zaanwiki.nl/encyclopedie/doku.php?id=cooperatie>

<https://www.ensie.nl/encyclopedie-van-de-zaanstreek/oosterbaan-gosse>

<https://distrifooddynamics.nl/infographic-supermarktformules/>

<https://www.supermarkt.team/marktaandelen-2022>

<https://www.distrifood.nl/food-data/marktaandelen>

Dankwoord

Ook het schrijven van een boek over coöperaties is zonder meer een collectieve inspanning. De oorsprong van het boek ligt in de onderzoeksgroep van prof. Tine De Moor. Ik wil haar, maar zeker ook de andere leden van het team, bedanken voor de inspirerende omgeving die ze mij geboden hebben.

Twee leden van dit team noem ik graag bij name. Ton Duffhues en Marianne Groep-Foncke. Ton heeft me bij mijn onderzoek en schrijven op alle mogelijke manieren ondersteund. Hij was een onmisbaar klankbord, kwam met suggesties, leverde kritiek en deed dat steeds vanuit een uiterst stimulerende houding. Zonder zijn fantastische inbreng was dit boek niet tot stand gekomen.

Marianne is onmisbaar geweest als kritische lezer en haar suggesties hebben de tekst leesbaarder en inhoudelijk beter gemaakt.

Na het verzoek van de Ledenraad van *Coop Nederland* om de geschiedenis vast te leggen heeft Hans Stapel, manager coöperatiezaken, het voortouw genomen om dit boek te realiseren, samen met uitgever Hans de Beukelaer, vormgever Thijs Mertens, Ton Duffhues en ik. Hans Stapel is met name druk geweest met het ordenen en selecteren van het beeldmateriaal, voor een belangrijk deel afkomstig van vooral het Nationaal Coöperatiemuseum in Schiedam en *Coop* zelf. Voor alle inspanningen en de plezierige samenwerking ben ik hen veel dank verschuldigd. Die dank geldt ook voor alle mensen die ik geïnterviewd heb of mij op een andere manier hebben geholpen bij het onderzoek.

Tot slot bedank ik mijn lieve Gerdien. Zij heeft de oerversie van elk hoofdstuk beoordeeld en van commentaar voorzien. Verder gaf ze me alle ruimte om bezig te zijn met het onderzoek en hoorde ze geduldig al mijn positieve en negatieve ervaringen aan.

Pieter Steenbergen

Nationaal Coöperatie Museum

Het Nationaal Coöperatie Museum en haar vrijwilligers waren een belangrijke informatiebron bij het schrijven van dit boek.

In het museum staat de geschiedenis van Coop Nederland en haar voorgangers centraal. Er is niet alleen een keur aan verpakkingen van HAKA- en CO-OP-levensmiddelen te zien, maar ook boeken en andere voorwerpen van deze organisaties.

Het museum beschikt over een schat aan informatie over de geschiedenis van de landelijke organisaties en de lokale verbruikscoöperaties. Zowel de permanente tentoonstelling als de wisselende expositen maken een bezoek aan dit kleine museum de moeite waard.

Toegang tot het Museum is gratis en bezoekers kunnen gebruik maken van een gratis rondleiding.

Bezoekadres:

Lange Haven 84

3111 CH Schiedam

www.cooperatie-museum.nl

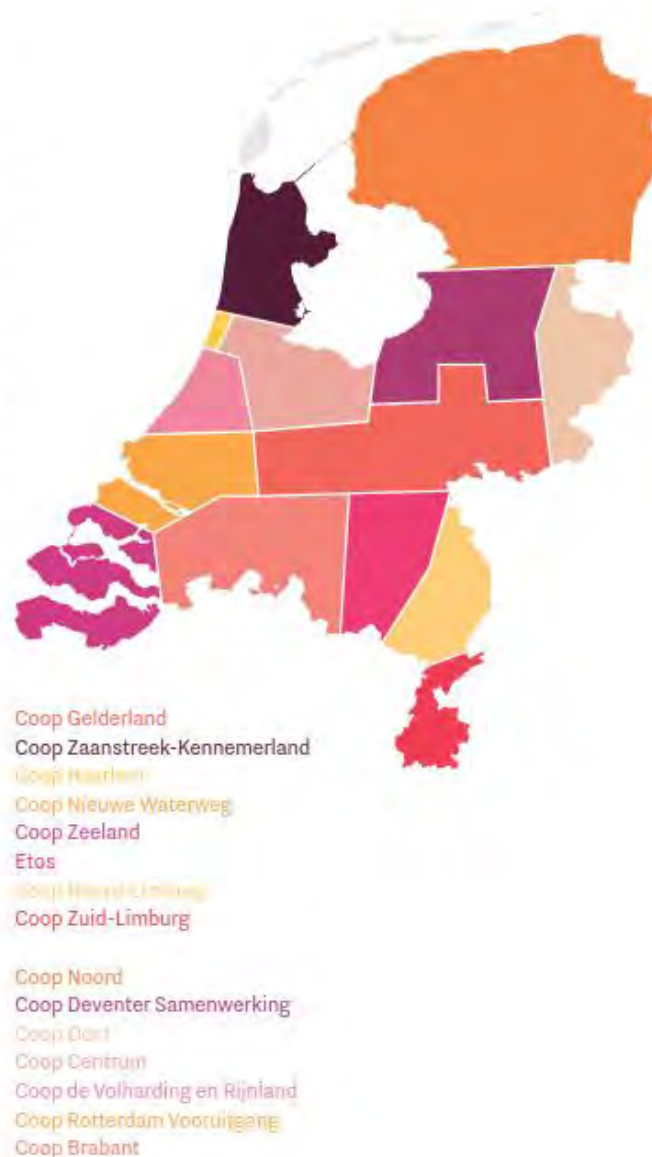
Bijlage 1. 294 verbruikscoöperaties

Bijlage 1

Overzicht van de lokale verbruikscoöperaties die via – soms eerdere – fusies zijn opgegaan in de streekcoöperaties van CO-OP in 1970. Van de ruim 1000 achterhaalde winkelverenigingen en verbruikscoöperaties is een groot deel na de vermelding van de oprichtingsstatuten in de Staatscourant zonder veel sporen na te laten verdwenen. Het is minstens zo opmerkelijk dat rond 1970 bijna 300 coöperaties, vaak na een bestaan van meer dan 50 jaar, nog steeds onderdeel uitmaakt van de dan gevormde streekcoöperaties.

In het overzicht zijn deze coöperaties gegroepeerd volgens de indeling die CO-OP Nederland in 1970 hanteerde (Zie hoofdstuk 7 tabel 8). Het overzicht geeft de oorspronkelijke verkorte naam van de coöperatie, de vestigingsplaats en de datum waarop de oprichtingsstatuten in de Nederlandse Staatscourant zijn gepubliceerd. De vetgedrukte coöperatie is de kern van de streekcoöperatie. Bij de verkorte naam zijn tussen haakjes bijzonderheden opgenomen die in de titel vermeld staan. Hieruit kunnen geen conclusies getrokken worden over de aard van de coöperatie waarbij geen toevoegingen staan.

In de digitale versie van het boek die bij het IISG beschikbaar zal komen, is een overzicht van alle bekende verbruikscoöperaties opgenomen.



Coop Noord

Appelscha, Appelscha, 6-6-1950
Ons Belang, Bolsward, 19-2-1916
Het Nieuwe Land, Emmeloord,
8-12-1947
De Tijdgeest, Giethoorn, 9-4-1913
Ons Belang, Gorredijk, 15-2-1917
Door Eendracht Sterk, Harlingen,
23-10-1920
Door Organisatie tot Kracht,
Jubbega-Schurega, 4-4-1913
Ons Belang, Knijpe, 17-10-1913
Excelsior, Leeuwarden, 2-4-1898
Vooruit, Meppel, 23-4-1906
Vooruitgang, Steenwijk, 31-3-1914
De Eendracht (christelijk),
Steenwijk, 5-4-1922
In Samenwerking Ligt Onze
Kracht (neutraal), Zevenhuizen,
29-11-1919
De Dageraad, Assen, 3-10-1912
De Pionier, Bellingwolde,
9-3-1932
Ons Aller Belang, Coevorden,
30-3-1912
De Dageraad, Delfzijl, 25-10-1919
Samenwerking, Diever, 11-12-1919
Steeds Voorwaarts, Emmen,
13-4-1920
Ons Belang, Emmercompasuum
e.o., 20-4-1915
Algemeen Belang, Gees, 7-9-1920
De Centrale (neutraal),
Groningen, 29-1-1913
**Volksbroodbakkerij De
Toekomst, Groningen,
9-3-1888**
Eendracht, Hoogersmilde,
20-9-1932
Eendracht Maakt Macht,
Hoogezand, 28-1-1914
Vooruitgang, Nieuw-Amsterdam,
24-2-1926
Excelsior, Roden, 9-2-1920

Samenwerking, Ruinerwold,
5-1-1920
Eendracht Maakt Macht,
Stadskanaal, 1-3-1913
Nooit Gedacht, Tweede
Exloërmond, 24-3-1916
Samenwerking, Uffelte, 8-6-1936
Ons Belang, Usquert, 1-2-1933
De Arbeid, Veelerveen, 22-3-1920
De Dageraad, Veendam, 5-1-1917
Volharding, Winschoten, 6-11-1915

Coop Deventer Samenwerking

Blijft Trouw, Dedemsvaart,
6-10-1919
Ons Belang, Deventer, 9-9-1897
De Toekomst, Epe, 11-12-1919
De Toekomst, Hatter, 10-1-1918
Eendracht Maakt Macht, Heerde,
23-2-1921
De Volharding, Kampen,
13-12-1920
Eigen Hulp, Lochem, 15-4-1899
Eendracht Maakt Macht,
Nieuwleusen, 20-6-1923
De Toekomst (arbeiders), Olst,
18-11-1918
Nieuw Leven, Twello, 11-11-1931
Vooruit (arbeiders), Wijhe,
13-4-1920
Het Volksbelang, Zutphen,
2-4-1902
Nieuwe Zwolsche
Winkelvereniging, Zwolle,
26-8-1903

Coop Oost

De Eendracht, Aalten, 13-12-1897
Almelosche Winkelvereniging /
De Toekomst, Almelo,
13-3-1913
Volksbelang, Almelo, 21-1-1916
Self Help (ambtenaren), Almelo,
21-9-1916

De Overwinning, Almelo, 7-1-1893
Borne, Borne, 11-3-1914
Ons Belang (RK), Borne, 3-4-1919
Ons Voordeel, Breedevoort,
3-8-1920

Tot Steun In Den Strijd (tevens steunende de arbeidersbeweging), Enschedé, 18-8-1902

De Voorzorg, Enschedé,
24-2-1906
Eendracht, Goor, 25-1-1893
Volksbelang, Haaksbergen,
14-11-1891
Voorwaarts (algemeen arbeiders),
Hengelo, 10-7-1912
Volksbelang (RK), Hengelo,
25-5-1914
De Goede Hoop, Hengelo,
13-6-1884
Winkelvereniging Hengelo,
Hengelo, 17-10-1883
De Dageraad, Kloosterhaar,
6-12-1919
Ons Belang, Nijverdal, 26-9-1908
De Eendracht, Vriezenveen,
3-11-1916
De Volharding, Vroomshoop,
1-4-1920
Help U Zelfen, Winterswijk,
26-3-1900
De Eendracht, Winterswijk,
25-1-1902
De Dageraad, Winterswijk,
1-7-1911

Coop Gelderland

Vooruit, Apeldoorn, 16-1-1904
De Vooruitgang (tevens
steunende de
arbeidersbeweging), Arnhem,
5-2-1901
Eigen Hulp, Arnhem, 4-7-1882
Werkmansbelang, Arnhem,

30-6-1891

Ons Vertrouwen, Beek, 5-1-1921
De Eendracht, Culemborg,
15-10-1904
Ons Voordeel (RK), Culemborg,
23-3-1912
Dieren, Dieren, 13-6-1951
Arbeidersbelang, Doesburg, 1
4-12-1907
Ons Belang, Doetinchem, 7-7-193
De Toekomst, Ede, 5-3-1910
De Eendracht, Gameren, 1-5-1919
De Volharding, Geldermalsen,
6-5-1924
Werkmansbelang, Nijmegen,
22-7-1897
De Toekomst / De Vooruitgang,
Nijmegen, 23-6-1897
Werkmansbelang, Oosterbeek,
22-5-1902
Werkmansbelang, Renkum,
13-3-1913
Ons Belang, 's Heerenberg,
12-10-1916
St. Gerardus Majella (RK), Tiel,
23-7-1910
Vooruitgang Zij Ons Doel
(werklieden), Tiel, 21-7-1890
Eigen Hulp, Ulft, 19-6-1901
De Voorpost (arbeiders),
Wageningen, 12-6-1903
De Volharding, Wageningen,
1-11-1913
Ons Belang (RK), Wijchen,
23-5-1919
Het Volksbelang, Zaltbommel,
22-1-1910

Coop Centrum

Help Elkander (RK), Amersfoort,
4-4-1911
Gemeenschappelijk Belang,
Amersfoort, 17-3-1932
De Dageraad (arbeiders),

Amsterdam, 16-4-1901 Vooruit (volksbakkerij), Amsterdam, 16-8-1892 Oostenburg, Amsterdam (later Utrecht), 15-10-1902 Baarn, Baarn, 5-4-1950 Helpt Elkander, Bussum, 9-1-1911 Excelsior, De Bilt, 30-3-1920 De Bilt Coöperatief, De Bilt, 13-4-1937 Holland, Halfweg, 31-5-1922 Help U Zelf, Hilversum, 29-12-1906 Ons Belang, Hilversum, 18-1-1899 Samenwerking, Huizen, 22-9-1915 Steunt Elkander, Laren, 20-5-1914 Ons Werk (RK), Nieuwer-Amstel, 7-3-1934 Samenwerking, Nieuw-Vennep, 24-1-1920 Des Werkmans Welvaart (RK), Soest, 23-1-1915 Voorwaarts (arbeiders), Utrecht, 27-10-1906 Praeferentia, Utrecht, 25-7-1908 Manna (christelijk), Utrecht, 18-11-1918 Spoorwegpersoneel, Utrecht, 14-10-1919 Eigen Hulp, Utrecht, 29-5-1878 Elkander Trouw, Woerden, 13-5-1919	5-8-1936 Help U Zelf, Heiloo, 5-4-1939 Opwaarts, Helder, 19-3-1919 Eigen Hulp, Helder, 1-2-1878 Zaanlands Eenheid Coöperatief, Koog aan de Zaan, 16-1-1884 Werkmanskracht, Krommenie, 30-8-1898 De Dageraad (arbeiders), Purmerend, 25-2-1911 Werkmanskracht, Uitgeest, 4-4-1923 Ons Belang, Uitgeest NH, 3-8-1921 De Eendracht, Velsen, 15-4-1911 Velseroord, Velseroord, 2-5-1917 Volendam, Volendam, 22-9-1947 De Tijdgeest, Winkel, 14-5-1904 Helpt Elkander, Wormer, 27-11-1916 Voorwaarts (arbeiders), Wormerveer, 12-6-1909 Excelsior, Zaandam, 18-1-1900 Help U zelve (arbeiders) / De Eenheid, Zaandam, 15-9-1896 Walden, Zaandijk, 27-11-1909 Helpt Elkander Coöperatief, Zaandijk, 4-12-1888 Nieuw Leven (Alkmaar e.o.), Zuidscharwoude, 25-5-1921	Ons Voordeel, Gouda, 26-3-1892 De Voorwaarts, 's-Gravenhage, 17-6-1931 De Hoop, 's-Gravenhage, 30-5-1882 De Volharding, 's-Gravenhage, 8-6-1882 Ons Voordeel, Waddinxveen, 24-1-1920 Vooruitgang, Boskoop, 19-3-1910 Helpt Elkander, Katwijk aan Zee, 5-7-1919 Vooruit, Leiden, 25-5-1901 Door Samenwerking Sterk, Noordwijk, 30-12-1924	Voorwaarts (arbeiders), Rotterdam, 14-5-1904 Rijksambtenaren Verbruiksvereniging, Rotterdam, 23-5-1911 De Ster (RK), Rotterdam, 19-1-1921 Rotterdamsche Verbruiksvereniging, Rotterdam, 22-4-1880 Vooruitgang, Rotterdam, 7-4-1898 Vooruit, Slidrecht, 4-11-1925 Ons Voordeel, Spijkenisse, 20-6-1917 Ons Voordeel, Zuidland, 6-12-1920 Vooruit, Zwijndrecht, 12-3-1904
 Coop Zaanstreek-Kennemerland Alkmaar, Alkmaar, 14-9-1932 Noord-Holland Noord, Alkmaar, 1-1-1957 Nieuw Leven, Anna Paulowna, 2-7-1919 Eendracht Maakt Macht, Assendelft, 4-11-1931 Algemeen Belang, Beverwijk, 30-3-1903 Samen Sterk, Castricum,	 Coop Haarlem De Eendracht, Haarlem, 2-7-1904 Vooruitgang, Haarlem, 18-9-1899 Onderling Belang, Hillegom, 10-3-1909 Aller Belang, Zandvoort, 21-6-1933	 Coop Rotterdam Vooruitgang Voorne, Den Briel, 1-1-1950 Volharding, Dirksland, 23-5-1910 Dordrechtsche Verbruiksvereniging, Dordrecht, 4-5-1908 Vooruit, Dordrecht, 4-10-1898 Eendracht Maakt Macht, Hellevoetsluis, 16-4-1904 De Toekomst, Hendrik-Ido-Ambacht, 18-4-1914 Kinderdijk, Kinderdijk, 18-2-1877 Vooruitgang (arbeiders), Krimpen aan den IJssel, 13-3-1909 De Toekomst, Leerdam, 5-1-1920 Samenwerking, Leerdam, 13-4-1920 De Coöperatie, Meerkerk, 1-5-1951 Vooruitgang, Melissant, 11-3-1931 Ons Belang, Nieuwerkerk aan den IJssel, 30-4-1912 Voorwaarts, Nieuwe-Tonge, 3-5-1922 Draagt Elkanders Lasten, Nieuw-Lekkerland, 14-1-1905 Volharding, Ridderkerk, 20-1-1912 Nieuw Leven, Rockanje, 2-5-1931	 Coop Nieuwe Waterweg Door Eendracht Sterk, Schiedam, 25-9-1902 De Voorlooper, Vlaardingen, 3-1-1905  Coop Zeeland Ons Belang, Goes, 4-4-1913 Door Eendracht Sterk (RK), Groenendijk, 5-7-1933 Algemeen Belang, Kruiningen, 15-6-1920 De Vooruit, Middelburg, 11-6-1903 De Broederband, Middelburg, 20-4-1896 De Volharding (RK), Sas van Gent, 11-8-1919 Ons Voordeel (RK), Vlissingen, 21-2-1934 Eigen Hulp, Vlissingen, 4-2-1878 De Broederband, Vlissingen, 1-10-1910 De Dageraad, Zierikzee, 7-4-1916  Coop Brabant Ons Vertrouwen, Bosschenhoofd, 9-2-1948

De Volkswil (RK), Breda, 16-4-1919
 West-Brabant
 Verbruikcoöperatie, Breda,
 3-12-1958
 Eigen Hulp, Breda, 22-4-1881
 De Hoop, Goirle, 15-1-1942
 Fidelitas, Hank (Dussen),
 18-5-1951
 Ons Belang (RK), Hilvarenbeek,
 6-7-1920
 Ons Vertrouwen (RK), Hoeven,
 21-10-1936
 Broederhulp (RK), Kaatsheuvel,
 19-8-1911
 Steeds Vooruit (RK), Moergestel,
 4-10-1917
 Oisterwijk, Oisterwijk, 28-6-1950
 Ons Vertrouwen (RK),
 Oudenbosch, 8-9-1937
 Broederhulp (RK),
 Raamsdonkveer, 16-10-1915
 Opwaarts (RK), Roosendaal,
 24-7-1919
 Ons Vertrouwen (RK),
 Standaardbuiten, 16-1-1935
**Het Anker (RK), Tilburg,
 11-5-1905**
 St. Leonardus (RK), Udenhout,
 12-12-1918
 Onderlinge Hulp (RK), Waspik,
 22-5-1917
 Ons Belang, Zegge, 9-2-1954
 Sint Jozef (RK), Zevenbergsche
 Hoek, 14-8-1916

Etos

Help(t) Elkander, Eindhoven,
 14-10-1902
 St. Joseph (RK), Eindhoven,
 24-1-1920
**Philips / ETOS, Eindhoven,
 22-10-1919**
 Helpt Elkander, Geldrop,
 29-9-1916

Helmond en omstreken,
 Helmond, 16-10-1952
 St. Jozef, Someren, 7-6-1919
 Ons Voordeel (RK), Valkenswaard,
 8-5-1917



Coop Noord-Limburg

St. Jozef (RK), Afferden, 1-5-1919
 Vooruitgang (RK), America,
 30-11-1917
 Eigen Hulp, Baarlo, 14-5-1910
 Ons Belang (RK), Beegden,
 12-3-1919
 De Eendracht (RK), Beesel,
 22-3-1918
 Eigen Hulp, Belfeld, 4-12-1912
 Ons Vrije Recht, Blerick, 8-7-1911
 Ons Vertrouwen, Blerick,
 22-1-1916
 Volksvlijt (RK), Budel, 29-5-1916
 De Toekomst (RK), Echt,
 18-8-1915
 St. Jozef (RK), Heel, 12-12-1918
 De Hoop, Helden, 29-5-1916
 Eigen Hulp (RK), Helden
 Grashoek, 22-1-1919
 De Werkman (RK), Herten,
 5-1-1917
 De Werkman (RK), Heythuysen,
 24-11-1919
 St. Martinus (RK), Horn, 5-9-1918
 Melderslo Vooruit, Horst,
 24-5-1919
 Ons Belang (RK), Hunsel,
 18-1-1918
 Ons Belang (RK), Linne, 8-2-1917
 Eigen Hulp (RK), Lottum,
 6-12-1918
 De Welvaart, Maasbracht, 1-5-1917
 Gerardus Majella, Maasbree,
 16-9-1918
 De Volharding, Meijel, 12-7-1918
 Eigen Hulp, Melick, 28-1-1916
 de Eendracht, Montfoort,

18-5-1917
 De Toekomst (RK), Neeritter,
 2-5-1918
 St. Joseph, Posterholt, 14-11-1916
 Ons Belang, Reuver, 6-6-1914
 De Welvaart (voor den werkman),
 Roermond, 24-5-1910
 Het Centrum, Roermond,
 6-3-1915
 De Hoop (RK), Roggel, 7-5-1919
 Helpt Elkander, Sevenum,
 10-1-1919
 De Hoop (RK), Sevenum,
 28-3-1919
 De Hoop (RK), Siebengewald,
 25-2-1918
 De Eendracht (RK), Susteren,
 14-1-1916
 De Volharding, Tegelen,
 15-4-1908
 De Werkman (RK) / Allerbelang,
 Thorn, 12-1-1917
 Samenwerking (RK), Velden,
 5-11-1917
 De Hoop, Venlo, 8-7-1914
 Ons Belang, Weert, 4-5-1915



Coop Zuid-Limburg

De Nijverheid, Beek, 27-4-1915
 Ons Dagelijksch Brood (RK),
 Bleijerheide, 9-8-1918
 Volharding, Broeksittard,
 29-6-1916
 Eigen Hulp (RK), Brunssum,
 20-12-1917
 De Eendracht, Bunde, 12-10-1916
 Broederhulp (RK), Einighausen,
 25-5-1916
 Werkmansbloei (RK),
 Grevenbicht, 1-12-1916
 Heerlener Coöperatie, Heerlen,
 11-2-1911
**Ons Dagelijksch Brood (RK),
 Heerlen, 30-9-1911**

Consum te Holz (arbeiders),
 Holz-Kerkrade, 22-9-1906
 Eigen Hulp (RK), Houthem,
 30-4-1917
 Ons Dagelijksch Brood (RK),
 Kerkrade, 24-1-1920
 Het Volksbelang, Maastricht,
 8-5-1900
 De Ster, Maastricht, 3-10-1902
 Elkanders Hulp (RK),
 Munstergeleen, 18-5-1917
 Ons Dagelijksch Brood (RK),
 Nieuwenhagen, 18-4-1918
 Ons Recht, Nuth, 2-9-1916
 Door Eendracht Sterk (RK),
 Obbicht, 14-11-1916
 Sint Joseph (RK), Roosteren,
 20-2-1919
 De Katholieke Werkman (RK),
 Schin op Geul, 26-7-1917
 De Goede Hoop (RK), Schinnen,
 19-3-1917
 Eigen Hulp (RK), Schinveld,
 27-2-1918
 De Roomsche-Katholieke
 Werkman, Sint Pietersrade,
 28-3-1917
 Voorwaarts, Sittard, 13-6-1916
 De Eendracht, Stein, 16-11-1915
 De Eendracht (RK), Terwinselen,
 24-1-1920
 Ons Heil, Ulestraten, 27-6-1917
 De Eendracht, Vaals, 3-6-1905
 Eigen Hulp (RK), Valkenburg,
 22-2-1918
 Helpt Elkander, Vijlen, 6-11-1909

Bijlage 2. Beschrijving verwerking gegevens van de volkstellingen en CBS cijfers bij tabel 6 en 7

In de statuten (en de wijzigingen daarvan) zoals die zijn opgenomen in de Staatscourant staat een aanduiding van de plaats waar de coöperatie is gevestigd. Soms valt de aanduiding van de plaats samen met een gemeente zoals die op dat moment bestaat, maar soms betreft het een gebied binnen de gemeentegrenzen.

In de volkstellingen van 1889, 1920, 1947 en 1971 is het aantal inwoners per plaats waar de coöperatie is gevestigd bepaald. De keuze voor de jaartallen is ingegeven door de ontwikkeling van de verbruikscoöperaties in Nederland. Aan het eind van de 19^{de} eeuw ontstaan de eerste verbruikscoöperaties, rond 1920 is sprake van de sterkste groei van het aantal nieuw coöperaties, rond 1950 is er stabilisatie in het aantal leden en het aantal coöperaties en begin jaren zeventig van de 20^{ste} eeuw gaat een belangrijk deel van de Nederlandse verbruikscoöperatie ten onder.

Om zicht te krijgen op factoren die van invloed zijn geweest op de ontwikkeling van de coöperaties, zijn de verschillen per regio en verschillen in aantallen inwoners per plaats vastgesteld. De vier gebruikte volkstellingen hebben betrekking op een periode van ruim 80 jaar. In veel gevallen zijn gemeenten samengevoegd of zijn plaatsen herkaveld over verschillende gemeenten. In de diverse volkstellingen is lang niet altijd dezelfde systematiek toegepast bij de onderverdeling van gemeenten in plaatsen en/of wijken. Uitgangspunt was de plaatsnaam met het bijbehorende inwonertal zo lang mogelijk te volgen ook wanneer er inmiddels sprake was van opname in een nieuwe gemeente. Soms leverde dat (een onwaarschijnlijke) daling op in het inwonertal en in die gevallen is dat nadrukkelijk aangetekend. Bij plaatsnamen die in het geheel niet meer terug te vinden waren in een volgende volkstelling, is voor dat jaar (die jaren) geen inwonertal vermeld.

De plaatsen zijn ingedeeld op basis van het inwonertal van 1920 en 1947 in dezelfde klasse naar grootte die gebruikt is aan de gemeentelijke indeling bij de volkstelling. Op basis van deze cijfers kunnen uitspraken gedaan worden over de relatie tussen bevolkingsomvang en het voorkomen van een verbruikscoöperatie. Verder kan er gekeken worden naar een eventueel verband tussen de groei van de plaats en de ontwikkeling van de coöperatie.

Bij deze analyse is er sprake van een aantal handicaps. Allereerst is het niet mogelijk vast te stellen of de leden van de coöperatie allemaal in de betreffende plaats wonen. Er zijn wel aanwijzingen te vinden in bewaarde ledenlijsten, maar dit zal lang niet in alle gevallen tot een definitieve uitspraak kunnen leiden. Verder is het moeilijk na te gaan of een coöperatie in een grote stad zijn leden vooral in bepaalde wijken had en een plaatsgenoot zijn leden juist in ander deel. Tot slot blijken een aantal coöperaties nevenvestigingen gehad te hebben in omliggende plaatsen en gemeenten. Kortom de relatie tussen inwonertal van een plaats en ledental van een coöperatie zal op microniveau verder moeten worden uitgewerkt om tot enigszins verantwoorde conclusies te komen.

Een tweede element dat ik uit de volkstellingen heb gehaald is een economisch-geografische indeling van Nederland. Het CBS heeft voor de beroepentelling van 1920 Nederland opgedeeld in 42 verschillende gebieden. Naast 5 steden (of stadsregio's) zijn de gebieden ingedeeld naar belangrijkste middelen van bestaan. Deze zijn hier verder geclusterd in drie typen naast de grote stad: nadrukkelijk landbouw, nadrukkelijk industrie en ambacht en tot slot een groep met een verdeling die overeenkomt met het gemiddelde van Nederland totaal.

Ook hier worden de cijfers van 1920 en 1947 gebruikt voor dit deel van het onderzoek. Bij de volkstelling van 1947 is de economisch-geografische indeling van Nederland aangepast naar 78

gebieden (blz. 16 VT 1947), waardoor met behulp van een omzettingstabel de cijfers van deze twee tellingen naast elkaar gezet kunnen worden. Ook hier is de opstelling in beide jaren niet geheel uniform (aanpassingen in de afbakening van bepaalde beroepsgroepen).

Tot slot zijn er voor het jaar 1946 CBS-cijfers beschikbaar over de regionale inkomensverdeling. In deze cijfers is het aantal inkomenstrekken, gemiddeld inkomen, modaal inkomen en Lorenzcurve per regio terug te vinden in relatie tot het gemiddelde van Nederland als geheel. De gebruikte regio's vallen voor een belangrijk deel samen met de gemeentelijke grenzen in 1946.

Met het geheel van deze kenmerken is er een eerste karakteristiek per plaats met een verbruikcoöperatie te maken.

Klassen aantal inwoners per gemeente:

1	500 en minder inw.
2	501 - 1000 inw.
3	1001 - 2000 inw.
4	2001 - 5000 inw.
5	5001 - 10000 inw.
6	10001 - 20000 inw.
7	20001 - 50000 inw.
8	50001 - 100000 inw.
9	100000 en meer inw.

Groeiindex van een gemeente:

1889	100	
1920	<150	1
	150-250	2
	>250	3
1947	<175	1
	175-350	2
	>350	3
1971	<200	1
	200-450	2
	>450	3

Regionummer en type regio:

	Aandeel sectoren in werkgelegenheid
A	Komt overeen met landelijk gemiddelde
B	Landbouw is in verhouding groot
C	Industrie is in verhouding groot
D	Grote steden afwijkend (diensten sterk)

Bijlage 3. Overzicht statutenwijzigingen

Eigen Hulp Arnhem in de Staatscourant

1. Nederlandsche Staatscourant 4-7-1882 COÖPERATIVE VEREENIGINGEN. No. 42.
2. Nederlandsche Staatscourant 20-10-1885 COÖPERATIEVE VEREENIGINGEN. No. 70.
3. Nederlandsche Staatscourant 7-12-1886 COÖPERATIEVE VEREENIGINGEN. No. 83.
4. Nederlandsche Staatscourant 24-1-1890 COÖPERATIEVE VEREENIGINGEN. No. 128.
5. Nederlandsche Staatscourant 7-1-1895 COÖPERATIEVE VEREENIGINGEN. No. 296.

Vanaf 1903 als bijlage bij de Staatscourant.

6. Nederlandsche Staatscourant 29-5-1909 COÖPERATIEVE VEREENIGINGEN. No. 2338.
7. Nederlandsche Staatscourant 19-11-1910 COÖPERATIEVE VEREENIGINGEN. No. 2665.
8. Nederlandsche Staatscourant 20-12-1917 COÖPERATIEVE VEREENIGINGEN. No. 5043.
9. Nederlandsche Staatscourant 24-7-1920 COÖPERATIEVE VEREENIGINGEN. No. 6518.
10. Nederlandsche Staatscourant 21-11-1923 COÖPERATIEVE VEREENIGINGEN. No. 7537.
11. Nederlandsche Staatscourant 15-9-1926 COÖPERATIEVE VEREENIGINGEN. No. 8440.
12. Nederlandsche Staatscourant 14-4-1929 COÖPERATIEVE VEREENIGINGEN. No. 9239.
13. Nederlandsche Staatscourant 28-8-1929 COÖPERATIEVE VEREENIGINGEN. No. 9331.
14. Nederlandsche Staatscourant 3-5-1933 COÖPERATIEVE VEREENIGINGEN. No. 9961.
15. Nederlandsche Staatscourant 2-6-1937 COÖPERATIEVE VEREENIGING. No. 10562.

Werkmansbelang Arnhem en opvolgers in de Staatscourant

1. Nederlandsche Staatscourant 30-6-1891 COÖPERATIVE VEREENIGINGEN. No. 161.

Vanaf 1903 als bijlage bij de Staatscourant.

2. Nederlandsche Staatscourant 6-6-1914 COÖPERATIEVE VEREENIGINGEN. No. 3690.
3. Nederlandsche Staatscourant 23-6-1926 COÖPERATIEVE VEREENIGINGEN. No. 8324.
4. Nederlandsche Staatscourant 10-8-1938 COÖPERATIEVE VEREENIGINGEN. No. 10871.

Losse publicatie als bijvoegsel bij Nederlandse Staatscourant

5. 9-6-1944 No. 11682 Coöperatieve verbruiksvereniging "Arnhem" u.a.
6. 19-4-1951 No. ? "Algemene verbruikscoöperatie" u.a. Arnhem
7. 28-2-1962 No. ?
8. 2-5-1962 No. ?
9. 17-6-1963 No. 265 Coöperatieve Verbruiksvereniging U.A. "CO-OP Gelderland".

De Vooruitgang Arnhem in de Staatscourant

1. Nederlandsche Staatscourant 15-2-1901 COÖPERATIEVE VEREENIGINGEN. No. 885.

Vanaf 1903 als bijlage bij de Staatscourant.

2. Nederlandsche Staatscourant 26-10-1912 COÖPERATIEVE VEREENIGINGEN. No. 3252.
3. Nederlandsche Staatscourant 23-11-1916 COÖPERATIEVE VEREENIGINGEN. No. 4527.
4. Nederlandsche Staatscourant 27-9-1922 COÖPERATIEVE VEREENIGINGEN. No. 7233.
5. Nederlandsche Staatscourant 3-2-1926 COÖPERATIEVE VEREENIGINGEN. No. 8097.
6. Nederlandsche Staatscourant 10-2-1941 COÖPERATIEVE VEREENIGINGEN. No. 11147.

Losse publicatie als bijvoegsel bij Nederlandse Staatscourant

7. No. 11614 17-12-1943

Eigen Hulp Ulft in de Staatscourant

1. Nederlandsche Staatscourant 19-6-1901 COÖPERATIEVE VEREENIGINGEN. No. 956

Vanaf 1903 als bijlage bij de Staatscourant.

2. Nederlandsche Staatscourant 5-3-1930 COÖPERATIEVE VEREENIGINGEN. No. 9414.

Losse publicatie als bijvoegsel bij Nederlandse Staatscourant

3. No. 355 29-9-1950

Eendracht maakt Macht te Assendelft

1. Nederlandsche Staatscourant 4-4-1874 blz. 5.
2. Nederlandsche Staatscourant 22-11-1882 blz. 8.
3. Nederlandsche Staatscourant 8-5-1897 blz. 8.

Vanaf 1903 als bijlage bij de Staatscourant.

4. Nederlandsche Staatscourant 4-11-1931 COÖPERATIEVE VEREENIGINGEN. No. 9701.

Bijlage 4. Ledentrouw beroepen/beroepsgroepen Werkmansbelang Arnhem

voor beroepen met meer dan 10 inschrijvingen per eerste 300 inschrijvingen van elk decennium. (in tabel Totaal meer dan 30 inschrijvingen per 1800 inschrijvingen).

Tabellen gerangschikt aflopend naar gemiddelde inschrijvingsduur voor leden met meer dan 2 jaar inschrijving.

Oprichters 1890	Allen		> 2 jaar	
	Aantal	Jaren	Aantal	Jaren
Overig	13	13	6	27
Timmerman	59	19	42	26
Meubelmaker	16	20	14	21
Drukkersvak	43	18	37	21
Schilder/Behanger	29	18	26	20
Spoor en tram	10	13	9	15
Zonder	12	13	11	14
Huishoudelijk	12	4	6	7
Eindtotaal	302	15	230	19

1900	Allen		> 2 jaar	
	Aantal	Jaren	Aantal	Jaren
Installatie	11	19	8	21
Loper	11	20	10	20
Kleermaker	12	17	11	19
Timmerman	22	17	19	19
Schilder/Behanger	14	17	13	18
Metselaar	11	15	9	18
Overig	11	15	9	18
Tuinman	10	17	10	17
Schoenmaker	10	15	9	15
Spoor en tram	11	13	8	14
Zonder	21	12	18	13
Arbeider	13	11	9	13
Handelaar	10	9	8	11
Eindtotaal	303	15	245	17

1910	Allen		> 2 jaar	
	Aantal	Jaren	Aantal	Jaren
Smid	13	13	9	16
Huishoudelijk	10	11	9	15
Overig	20	10	12	14
Schilder/Behanger	12	11	9	13
Koetsier	11	11	9	13
Spoor en tram	12	9	7	13
Ambtenaar	21	7	10	13
Timmerman	10	10	8	12
Horeca	11	6	5	12
Kantoorpersoneel	16	9	12	11
Zonder	31	8	24	10
Bouw algemeen	10	2	3	5
Eindtotaal	303	9	193	13

1920	Allen		> 2 jaar	
	Aantal	Jaren	Aantal	Jaren
Kantoorpersoneel	12	14	6	18
Timmerman	11	13	7	17
Overig	16	14	13	17
Arbeider	42	12	28	15
Schilder/Behanger	15	13	12	14
Spoor en tram	13	10	8	14
Gemeentelijk werkman	19	13	14	14
Zonder	27	10	18	13
Eindtotaal	300	12	210	15

1930	Allen		> 2 jaar	
	Aantal	Jaren	Aantal	Jaren
Installatie	10	8	4	15
Overig	11	9	7	12
Drukkersvak	11	10	9	11
Timmerman	10	10	8	10
Winkelier	12	8	8	10
Metaalarbeider	11	6	6	9
Kantoorpersoneel	14	7	9	9
Arbeider	62	7	44	8
Chauffeur	11	6	7	7
Zonder	20	5	13	7
Eindtotaal	304	7	202	9

1940	Allen		> 2 jaar	
	Aantal	Jaren	Aantal	Jaren
Zonder	100	6	55	7
Arbeider	39	5	18	7
Kantoorpersoneel	13	5	10	6
Bouw algemeen	10	4	5	6
Schilder/Behanger	14	4	8	5
Eindtotaal	308	5	154	7

Totaal	Allen		> 2 jaar	
	Aantal	Jaren	Aantal	Jaren
Timmerman	119	16	87	20
Drukkersvak	73	17	60	19
Kleermaker	41	14	31	18
Overig	80	11	51	16
Installatie	47	12	27	16
Loper	38	13	26	16
Meubelmaker	34	14	28	16
Schilder/Behanger	91	14	74	16
Metselaar	38	12	31	14
Spoor en tram	56	11	37	13
Huishoudelijk	46	10	32	13
Ambtenaar	37	8	18	12
Kantoorpersoneel	62	9	42	12
Arbeider	174	9	112	11
Winkelier	33	8	23	11
Zonder	211	8	139	10
Handelaar	46	8	31	10
Metaalarbeider	43	6	22	9
Bouw algemeen	37	5	19	8
Eindtotaal	1820	11	1234	14