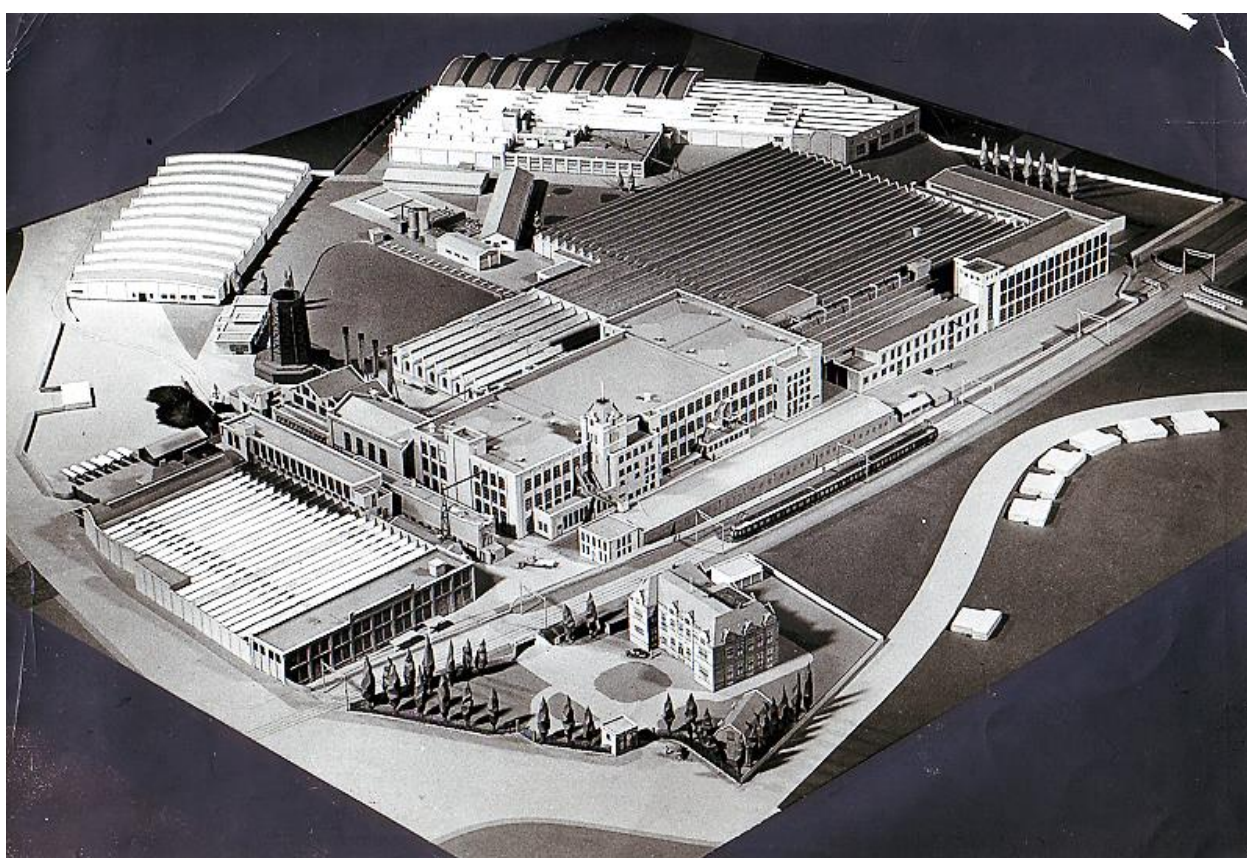


## **Sociaal-economische geschiedenis van de textielfabriek**

### **H.P. Gelderman & Zonen (HPG)**



**De textielfabriek *H.P. Gelderman & Zonen* werd ook wel aangeduid als *Het Fabriek*, wat uitdrukking gaf aan de betekenis van de fabriek voor Oldenzaal en omgeving. Een recente documentaire staat op YouTube, te vinden onder *Het Fabriek-Gelderman* (2016, 45 minuten); eveneens een docu over de Italiaanse gastarbeiders bij HPG onder *Spaghettivreters; na de oorlog* (1991, 45 minuten).**

**Hierbij volgt een samenvattend verhaal over de historie van de fabriek, en dat in samenhang met de gang van zaken in de textielindustrie.**

De textielindustrie - productie van geweven goederen - was de eerste grootindustrie in Nederland, waarvan de katoenindustrie in Twente (in vervolg inclusief de Achterhoek) en de wolindustrie in Brabant waren geconcentreerd. De Nederlandse Handel-Maatschappij (NHM), opgericht in 1824, stond aan de bakermat van de katoenindustrie in Twente en had het exclusieve handelsrecht op Nederlands Oost Indië (in vervolg Indië), met producten als koffie, suiker, tabak en specerijen. Textiel uit Vlaanderen diende aanvankelijk als heenvracht en na de Belgische afscheiding van 1830 moest een textielregio in Nederland worden gevonden. Dat werd uiteindelijk Twente door uitgebreide huisnijverheid, lage lonen en veel werkzoekenden. Er werd in enkele decennia een succesvolle textielindustrie opgebouwd, vooral nadat in de jaren 1860 het stoomtijdperk was betreden.



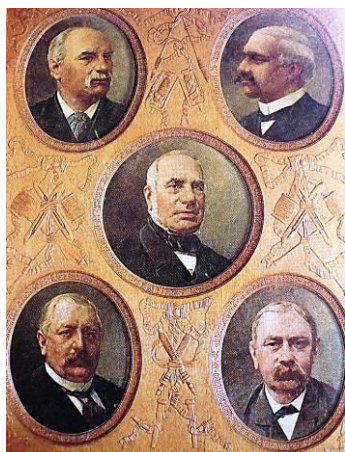
*Johannes Gelderman (P.J., 1782-1854; Museum Palthehuis). Hij verhuisde in 1817 met zijn katoenspinnerij van Gildehaus naar Oldenzaal, vanwege de zware invoerheffingen op katoenen garens en stoffen van het in 1815 gevormde Koninkrijk der Vereenigde Nederlanden.*

De Duitser Johannes Gelderman (1782-1854) had rond 1800 een katoenspinnerij in Gildehaus. De textielnijverheid in de Duitse grensregio was voor een belangrijk deel op Twente gericht. Door de hoge invoerrechten op textiel van het in 1815 gestichte Koninkrijk der Verenigde Nederlanden - vooral ter bescherming van de Vlaamse textielindustrie - verplaatste Johannes in 1816 zijn bedrijf naar Oldenzaal. In 1834 werd hij eigenaar van een weverij (locatie winkelcentrum *In den Vijfhoek*) en stootte de spinnerij af. Daarnaast maakte hij veel gebruik van huiswevers.

Zijn zoon Herman (H.P., 1808-'88) had als fabrikier rond 1860 een flink vermogen verdiend en was in Oldenzaal de grootste, gevolgd door Charles Stork (1822-'95). Hij richtte met hem en Eekhout (1807-'64, burgemeester van Oldenzaal) in 1862 een stoomkatoenspinnerij op (aan de *Bentheimerstraat*, stadstuin 1862). Daarnaast stichtte Herman in 1861 met zijn twee oudste zoons Diederich (1840-1907) en Christiaan Mauritz (1841-'88) een stoomkatoenweverij (tegenwoordig de *Nieuwe Geldermanfabriek aan de Enschedesestraat*).

In 1861 startte de aanleg van een 55 km lange (particuliere) spoorwegverbinding van Almelo naar een kolenbekken in Salzbergen, op initiatief en actieve deelname van Herman Gelderman, Charles Stork en Salomonson - directeur van in 1852 opgerichte Koninklijke Stoomweverij in Nijverdal (KSW), die noodgedwongen turf als brandstof gebruikte - want goedkope en vlotte aanvoer van kolen was onontbeerlijk voor een rendabele stoomfabricage. De spoorlijn kwam in 1865 gereed en in datzelfde jaar stichtte Herman met bovengenoemde zonen de textielfirma H.P. Gelderman & Zonen (HPG), gelegen aan het traject van de spoorlijn. HPG groeide in de loop der jaren uit tot een geïntegreerd textielbedrijf - katoenverwerking, spinnen, weven, weefselveredeling en verven - en hoorde in de eerste helft van de 20<sup>e</sup> eeuw tot de *Twentse grote vijf* met Koninklijke Van Heek & Co (Enschede), Koninklijke Stoomweverij (KSW, Nijverdal), Ten Cate (Almelo) en Rigtersbleek (Enschede). In 1910 was Van Heek &

Co met 2.640 werknemers de grootste onderneming van Nederland; HPG had toen 1.510 werknemers. Er bestonden rond die tijd ongeveer 50 textielbedrijven in Twente.



Wandtableau met in het midden Herman Gelderman (H.P., 1808-1888), rondom zijn zonen: van linksboven naar rechtsonder Diederich (1840-1907), Christiaan Mauritz (1841-'88), Herman Johan Hendrik (1857-1933) en Arnold Willem (1845-'88). Herman, Christiaan Mauritz en Arnold Willem overleden in 1888 aan een coronaviruss. Daarna werd Diederich hoofd directeur en na zijn overlijden in 1907 H.J.H. (Herman) tot 1925; vervolgens Joan Gelderman, zoon van Christiaan Mauritz, tot 1960 en zijn zoon Tony tot 1970.

De verkoop van HPG was merendeels op Indië gericht en liep na 1860 na terugtrekking van NHM uit de handel - dat werd een bankbedrijf – via diverse exporthuizen. Maar in 1879 richtte Herman Gelderman met zijn neef Harmsen - woonachtig in Soerabaja - een eigen handelshuis in Indië op om er exclusief en met up-to-date info te opereren. Daarmee liep HPG voor op de Twentse concurrentie. Het handelshuis ontwikkelde zich voortvarend tot vier vestigingen en investeerde ook in andere zaken, zoals koffieplantages.



Tjap (merkteken) van HPG. Tjaps stonden op het einde van een doekrol om te voorkomen dat tijdens het vervoer naar Indië stukken werden afgesneden of geknipt. De afbeelding dateert van vóór de Eerste Wereldoorlog en toont dat de entree, na portiersloge, tussen twee vijvers liep. De aan onderzijde vermelde oprichting 1834 heeft betrekking op de weeffabriek van Johannes Gelderman, vader van Herman.

De sinds 1862 met Stork en Eekhout in werking gestelde stoomspinnerij werd in 1876 door HPG overgenomen, maar brandde in 1883 geheel af. Binnen twee jaar werd op het fabrieksterrein een nieuwe stoomspinnerij gesticht met 35.000 spinnen, equivalent van even zoveel spinnewielen. Charles Stork, sinds 1867 lid van de Eerste Kamer der Staten-Generaal, maakte er nog gewag van:

*'De pas te Oldenzaal gebouwde fabriek is de fraaiste van dien aard in Nederland. Mijn beste wensen voor het welslagen zijn hun van harte toegebracht. Er behoort moed toe om zulk een fabriek, waarmee een groot kapitaal gemoeid is, te bouwen.'*

De textielondernemer Charles Stork had inmiddels in 1868 de machinefabriek Gebr. Stork & Co aan de spoorlijn in Hengelo opgericht. Een gat in de textielmarkt, want daarvoor kwam alle machinerie uit Engeland.

## Sociale betekenis HPG

In Twente werden sinds 1841 fabrieksscholen opgericht, maar in het overwegend katholieke Oldenzaal blokkeerde de RK geestelijkheid al het niet-confessioneel onderwijs, terwijl het de gemeente ontbrak aan de nodige onderwijsinspanning. Daarover merkte Herman Gelderman

op: *‘Wij betreuren het ten zeerste dat de belangstelling van ons gemeentebestuur ter zake van onderwijs in de penarie der gemeente kas schijnt onder te zijn gegaan.’*

De protestantse firmanten Gelderman restte niks anders dan in 1869 indirect aan de scholing van jongeren bij te dragen, en wel door de toegangsleeftijd op minimaal 12 jaar te stellen en geen kinderen toe te laten die niet konden lezen en schrijven. Een maatregel, waarmee het schoolverzuim in Oldenzaal beduidend werd teruggedrongen. Ook vooruitstrevend, want pas in 1874 werd, met het kindwetje Van Houten, kinderarbeid beneden 12 jaar verboden, al zou dat verbod pas met de leerplichtwet van 1901 echt effect sorteren.

Het onderzoeksbureau *Nederlands Historisch Economisch Archief (NEHA)* concludeert in zijn boek over HPG - *Bestemming Semarang* - dat de firma meer deed voor z'n arbeiders dan gemiddeld het geval in Twente was. HPG was vurig voorstander van de leerplicht en het kosteloos onderwijs voor jongeren. Een promotieonderzoek van 1957 bevestigt de sociale inslag van de firma gedurende de periode 1865-1930 (Dr. Heerink, Rijksuniversiteit Utrecht, 1983):

*‘De firma Gelderman voerde een goed sociaal beleid. De firma had oog voor de belangen van haar werknemers en deed veel om de leef- en werkomstandigheden van haar arbeiders te verbeteren (ziekenfonds, pensioenfonds, weduwen- en wezenfonds, opleiding, enz.). Dat gebeurde bij lange na niet bij alle Twentse textielondernemingen in dezelfde mate als bij Gelderman. De firma liep zelfs voorop met het weren van kinderen uit de fabrieken en het verdelen van werk naar gezinsomstandigheden. En bij noodsituaties, bijvoorbeeld tijdens de Eerste Wereldoorlog, werd materiële steun aan de arbeiders verleend. Gelderman was aanmerkelijk beter voor zijn arbeiders dan normaal het geval was in de textielindustrie.’*

De positieve opvatting over het sociale beleid van HPG komt ook aan de orde in een boekje van de Twentsche Bank, waarin de sociale positionering van HPG en Stork als volgt wordt aangestipt: *‘De families Gelderman en Stork namen in Twente het voortouw bij de ontwikkeling van hun arbeiders en verbetering van sociale omstandigheden.’*



*Herman Gelderman woonde vanaf 1879 in villa Kalheupink, aanvankelijk bedoeld als zomerhuis doch spoedig woonhuis. Na zijn overlijden in 1888 ging de villa met park over naar zijn jongste zoon Herman (H.J.H.), die kinderloos bleef. Het park kwam in eigendom van de Gelderman Stichting. De villa is in 1957 afgebroken. Foto ca 1900. Ter aanduiding locatie villa: op de sokkel met beeld Daphne stond voorheen, zijwaarts van de woning, een zonnewijzer.*

## Arbeidsklimaat Oldenzaal

De katholieke kerk was sterk gekant tegen het opkomende *socialisme* met zijn lokroep van *verwezenlijking van het paradijs op aarde in plaats van in het hiernamaals* en gelastte katholieke arbeiders, met dreiging van excommunicatie, zich niet bij een socialistische vakbond aan te sluiten, evenmin bij interconfessionele, zoals textielvakbond *de Neutralen*, want *als je gaat zitten in een schuitje met neutrale vlag, kom je in de Rode zee terecht*.

De katholieke aversie jegens de socialisten - in wezen de rechtse tegenover de linkse kerk - uitte zich ook bij een bezoek in 1895 van de *socialist Domela Nieuwenhuis* aan Oldenzaal. Deze landelijke voorman van de *Sociaal Democratische Bond (SDB)* werd het, door gezang van liederen en bekogeling met stenen, onmogelijk gemaakt een menigte toe te spreken. Een medewerker van de dominee schreef over het bezoek: *‘De arbeiders hadden hem en zijn*

mensen bijna verdrongen in de vijver van hun uitbouter (toenmalige vijver na entree), alsof ze wilden laten zien hoe slaafs ze waren.'



Christiaan Mauritz Gelderman met vrouw, kinderen en personeel voor zijn villa De Haer, gebouwd in 1881 op het gelijknamige landgoed. Het jongetje op de foto, links van midden, is oudste zoon Joan (geb. 1877, later woonachtig op De Hulst), links daarnaast zijn drie zussen. Na het overlijden van C.M. in 1888 werd de villa door zijn vrouw bewoond (met jongste dochter Annie). Zij stierf in 1926, waarna het bezit overging naar jongste zoon Herman (geb. 1888). De foto dateert van ca. 1885.

In 1900 ontstond bij HPG een arbeidsconflict. Vriend en vijand waren verrast toen zij ervan hoorden. Het geval was dat 200 wevers hun werk (op stukloon) hadden neergelegd uit ongenoegen over de aanvoer van slechte garens. Daarover het volgende bericht in een weekblad van de SDB:

*'De wevers bij Gelderman in Oldenzaal hebben gisteren middag het werk gestaakt. In Oldenzaal met zijn nagenoeg geheel katholieke bevolking, bekend om hun afkeer van elke nieuwigheid en hun ruwen, woesten aard, voor niets bevreesd als voor den pastoor en voor Gelderman. Loopt dan heusch de wereld op z'n eind? En dan nog wel bij Gelderman, de koning, de weldoener, zoals hij zichzelf zo graag hoort betitelen in Oldenzaal. Bij Gelderman, wiens naam alleen al voldoende is om den meest onverschrokken Oldenzaler te doen verbleken van vrees.'*



Ferdinand Domela Nieuwenhuis (1849-1919) was voorman van de socialistische beweging in Nederland.

Na dit incident zag de interconfessionele vakbond *de Neutralen* uit Enschede kans om hun aanhang in Oldenzaal te vergroten, al dreigde de katholieke kerk met excommunicatie voor hen die zich erbij aansloten. Na enkele weken telde de Oldenzaalse afdeling van *de Neutralen* tientallen leden, maar al snel kalfde dit aantal weer af. Het werd de vakbond ook niet makkelijk gemaakt, want de plaatselijke pers weigerde bijeenkomsten te publiceren, evenals HPG. Een propagandist van de *Neutralen* wist zich van een bijeenkomst in 1900 nog het volgende te herinneren:

*'Hoe we, toen we indertijd naar Oldenzaal togen, om ook daar de arbeiders de oogen te openen voor het onrecht hen aangedaan, hen op te wekken voor deelname aan de klassenstrijd, hoe wij toen door diezelfde arbeiders, dom en fanatiek, met steenworpen werden ontvangen .... Wij weten dat 't domheid, onwetendheid was, die hen zoo deed handelen en we hebben diep medelijden gevoeld met de arme stakkers, die zich tot zoo iets lieten vinden. En we hebben, vertrouwend op den onvermijdelijken gang van zaken, bij ons zelve gedacht, na dezen komt nog een andere tijd.'*

Tussen de katholieke geestelijkheid en de firma HPG bestond een *stilzwijgende overeenkomst tegen het opkomende socialisme*, gebaseerd op hun gemeenschappelijk belang om radicale elementen te weren: voor de geestelijkheid ging het om behoud van katholieke waarden,

terwijl Gelderman baat had bij arbeidsrust. Het is dan ook niet vreemd dat HPG de katholieke vakbeweging - in feite haar tegenspeler - financieel steunde.

## Acceptatie

Het merendeel van de arbeiders kon zich in de bestaande verhoudingen vinden. Zij accepteerden zowel het gezag van de firmanten Gelderman als dat van de katholieke kerk. Het kortstondige arbeidsconflict van 1900 was niet meer dan een incident. Typerend voor de verhouding tussen de firmanten Gelderman en hun arbeiders waren ook de feestelijkheden ter gelegenheid van huwelijken en jubilea, zoals bij het zilveren huwelijk van Diederich Gelderman in 1893: voor alle fabrieksarbeiders en aanhang werd een plezierreis per trein naar Amsterdam georganiseerd, met bezoek aan dierentuin Artis en voorstelling in theater Carré.



*Ontvangst in 1914 van koningin Wilhelmina door directievoorzitter Herman Gelderman (H.J.H) bij station Oldenzaal. Links van de koningin staat Carla - dochter van Joan Gelderman - die zojuist bloemen aan de koningin had aangeboden.*

Een soortgelijke trip werd in 1910 gedaan, ditmaal op uitnodiging van jongere broer Herman (H.J.H.), ter ere van zijn zilveren huwelijksfeest en eveneens bestemd voor alle arbeiders plus aanhang (1772 mannen en vrouwen namen deel). Daarbij doteerde het echtpaar H.J.H. fl. 20.000 voor ziekenzorg, fl. 2.000 voor de Armenstaat, fl. 2.000 voor het ziekenhuis en fl. 1.000 voor de Nutsbewaarschool; een illustratie van maatschappelijke betrokkenheid.

## Eerste Wereldoorlog

Begin 20<sup>e</sup> eeuw had de Twentse textiel de wind in de zeilen. De fabrikanten dicteerden naar eigen inzicht de arbeidsvoorwaarden, terwijl aan de vakbonden iedere zeggenschap werd onthouden. Toen ontstond in augustus 1914 de Eerste Wereldoorlog, waarin Nederland neutraal bleef.

De 27-jarige Herman Gelderman (1888-1968) - de tien jaar jongere broer van Joan - werd begin 1917 voorzitter van de *Onderlinge Katoendistributie Vereniging (OKV)* en daarmee verantwoordelijk voor de aanvoer en verdeling van ruwe katoen over de spinnerijen van Twente en Oost-Brabant. Medio 1917 leverde de VS geen ruwe katoen meer aan neutrale landen. Wel beschikte HPG nog over voldoende voorraad, maar in 1918 kwam dan toch de fabriek tot stilstand, evenals de overige Twentse textielbedrijven,.

De werkeloze arbeiders bij HPG konden sinds eind oktober 1917 beroep doen op een *steunregeling* met gemeente en vakbonden, waar HPG voor 57% aan bijdroeg. Daarnaast liet de firma *buitenwerkzaamheden* tegen vergoeding verrichten, waaronder ontginningen bij Rossum. Sinds 1915 gaf HPG ook *toeslagen* aan gezinshoofden, die in financiële nood verkeerden, en vanaf voorjaar 1917 tot in 1918 werden *pootaardappelen* aan de arbeiders verstrekt. Ook kregen de arbeiders *consumptiekaarten* voor de *centrale keuken in Oldenzaal* tegen gereduceerd tarief. In een brief van mei 1917 werd de firma bedankt voor het gratis verstrekken van pootaardappelen:

*'De besturen van de R.K. Arbeiders vereeniging 'St Joseph' en van de Protestantse vereeniging 'Ons belang' zeggen u bij dezen hartelijk dank voor het gratis verstrekken van pootaardappelen. In de tegenwoordige benarde tijdsomstandigheden was deze mildheid Uwerzijds voor de arbeiders een ware uitkomst, die daardoor in staat gesteld werden op een zoo min kostbare wijze voor voedsel in den komende tijd te zorgen. Ook namens de arbeiders die leden zijn onzer Vereenigingen spreken wij onze besten dank daarvoor uit.'*

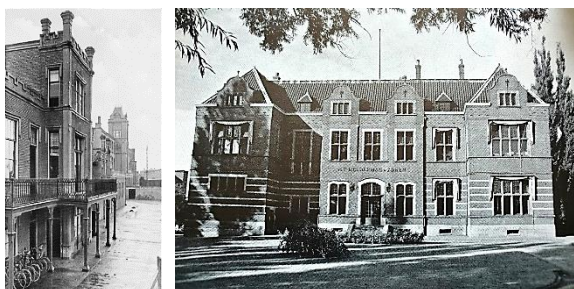
## Herstart HPG begin 1919

Er bestond grote naoorlogse vraag, waardoor al in 1919 de textielfabrieken op volle toeren draaiden. Wel waren de omstandigheden geheel anders dan voor 1914: aanzienlijk hogere lonen en prijzen van hulpstoffen, ook hogere sociale lasten. Vooralsnog leidde het doorberekenen van de extra kosten niet tot afzetstagnatie. De werkgelegenheid in de Twentse katoenindustrie steeg in 1921 naar 23.300 arbeiders, waarmee deze regio de grootste textielconcentratie van het Europese continent werd.

De textielfabrikanten hoopten op herstel van de vooroorlogse situatie, maar maatschappelijk was veel veranderd, vooral op sociaal gebied. De vakbonden hadden dankzij de Overheid een sterkere positie verkregen, want onder druk van de oorlogssituatie en sociale onrust in Europa – zoals Russische revolutie en communistische staatsgreep in Duitsland - werden zij bij allerlei vormen van steunverlening betrokken. Dat impliceerde erkenning van hun sociale functie, waardoor de arbeidsvoorwaarden aanzienlijk gingen verbeteren. In de textielindustrie verdubbelden in de periode 1918-'20 de lonen van gemiddeld 9,00 naar fl.18,00 per dag en werd de werkweek met de *Arbeidswet* van 1919 teruggebracht naar 45 uur per week. Maar onder druk van de Twentse textielfabrikanten werd die, onder het mom van *tijdelijk*, nog verhoogd naar 48 uur.

## Rijkdom

De textielfabrikanten hadden inmiddels een flink vermogen vergaard. In de jaren 1900-'25 werden veel kapitale villa's gebouwd; evenzo door de firmanten Gelderman, die qua inkomen op de eerste zeven plaatsen in Oldenzaal stonden.



*Het oude en nieuwe hoofdkantoor sinds 1919. Het oude hoofdkantoor stond tegen de voorkant van eerder genoemde stoomweverij van 1862 (Joan Gelderman werd in 1877 nog in woonhuis naast oude hoofdkantoor geboren. Zijn vader Christiaan Mauritz verhuisde in 1881 naar landgoed De Haer).*

Kenmerkend voor de voorspoed van HPG was ook het nieuwe, indrukwekkende hoofdkantoor van 1919, gescheiden van het fabrieksterrein door de spoorlijn naar Duitsland. Sindsdien bestond het onderscheid tussen werken *voor en achter het spoor*, overeenkomstig het kantoorpersoneel vs. fabriekspersoneel. Het kantoorpersoneel bestond tot in de jaren 50 uitsluitend uit protestanten, een ingebakken gewoonte die vooral op achterdocht berustte. In het gemeentehuis van het katholieke Oldenzaal gold de omgekeerde handelswijze, daar werden alleen katholieken aangesteld.

## Stelsel van uitsluiting

De Twentsche textielfabrikanten wisten de 45-urige werkweek voor tijdelijk naar 48 uur te verhogen; daarbij deden ze ook nog eens een frequent beroep op overwerkvergunningen. Deze provocerende opstelling vond zijn maximum in het *Twentse stelsel van uitsluiting*, dat als volgt werkte: *als bij één lid van de fabrikantenvereniging werd gestaakt, dan verplichtten de andere leden zich hun fabriek ook te sluiten*.

Het fenomeen van uitsluiting kwam in Enschede voor het eerst in 1890 aan de orde. Alleen al dreiging ermee bleek toen afdoende om een staking te stoppen. Er volgden daarna

daadwerkelijke uitsluitingen in 1902, 1906, 1909, 1910 en 1912. Zij leidden in Nederland tot veel beroering, zoals in 1906, toen Henriëtte Roland Holst vlamme redevoevingen in het land hield en met haar man geld inzamelde voor de getroffen arbeiders. Het stelsel van uitsluiting was uniek voor Nederland. De veelvuldige hantering ervan toonde een sterke verbondenheid tussen de textielfabrikanten, terwijl ze elkaar ook op leven en dood konden beconcurreren. Daartegenover stonden verdeelde vakbonden, vooral confessionelen contra socialisten.



*De tijger der uitsluiting, de heeren laten de tijger los op hun arbeiders (Het Volk, 1906, A. Hahn).*

De naoorlogse hoogconjunctuur sloeg in 1921 om. Er was zodanig afnemende vraag dat de textielindustrie in een verliessituatie kwam. In 1922 dwongen de textielfabrikanten een loonsverlaging van 10% af, nog zonder noemenswaardige weerstand, want er viel niet meer tegen Engeland te concurreren. De crisis hield aan en eind augustus 1923 deden de fabrikantenorganisaties opnieuw een voorstel tot 10% loonsverlaging. Maar ditmaal werden de vakbonden het onderling wel eens om te weigeren.

Zo begon eind november 1923 een massale *uitsluiting*, waar 39 textielfabrikanten aan deelnamen, waaronder voor de eerste keer HPG. Het betrof in totaal 22.000 arbeiders, waarvan slechts eenderde deel lid was van een vakorganisatie en zo enige uitkering kregen. De overige 14.300 arbeiders moesten zien rond te komen van de bedeling of een beroep doen op hun gemeente.

## Interventie Overheid

Met rijksbemiddelaar ex-minister van IJsselstein werd in april 1924, na 5 maanden uitsluiting, het volgende compromis met alleen de confessionele vakbonden bereikt (katholieke St. Lambertus en interconfessionele Unitas): een loonsverlaging van 7,5% in plaats van 10%. Enkele werkgevers betreurden het nog ten zeerste dat de loonsverlaging was teruggebracht naar 7,5%, wat zij beschouwden als *bukken voor de bolsjewiek en de bisschop*.

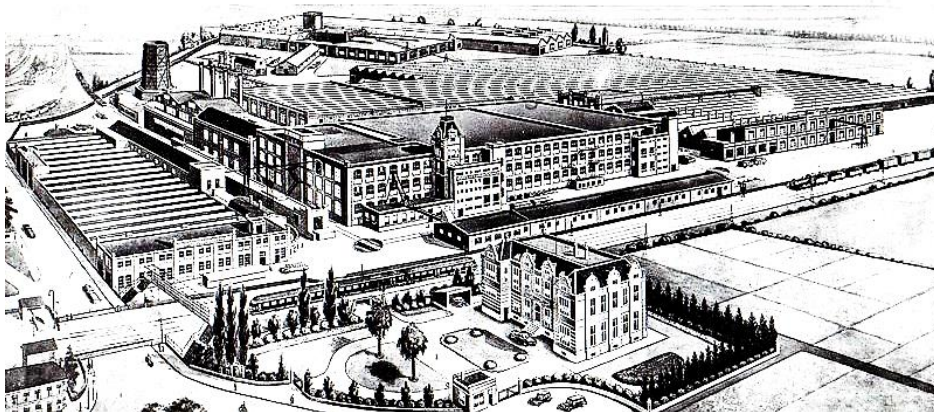
De socialistische vakbond De Eendracht ging echter niet akkoord, wat leidde tot een scheuring in het arbeidersfront. Zo werd begin mei 1924 het werk hervat in plaatsen met een confessionele meerderheid, zoals Oldenzaal, Hengelo, Borne en Haaksbergen. De Eendracht, vooral sterk in Enschede, Goor en Neede, bleef doorstaken, maar verloor gaandeweg aan invloed. Uiteindelijk restte hen niks anders dan, na zes weken alleengang, eind juni 1924 de strijd te staken.

Het arbeidsconflict was weliswaar door de fabrikanten gewonnen, maar hun machtsvertoon had de publieke opinie zich tegen hen doen keren. In heel het land waren spontaan inzamelingsacties geweest mede met hulp van gemeenten, waardoor de getroffen arbeiders het nog enigszins konden volhouden. Voor de fabrikanten was het *baas in eigen huis-principe* belangrijk, maar het hiermee verbonden *prestige* liep een *forse deuk* op.

## Geheim van Twente

Er bestond onder de Twentse textielfabrikanten een opvallende verwevenheid, ondanks hun individualisme en voorkeur van ondernemersvrijheid (Sneller 1882-1950, hoogleraar economische geschiedenis):

*'De Twentse textielondernemer was voor velen het type van de liberale bourgeois. Dit zelfbewustzijn bepaalde zijn afkeer van staatsbemoeienis op handelspolitiek of sociaal gebied en ook van samenwerking met medefabrikanten, evenzeer de autocratische houding tegenover de arbeiders in hun bedrijf.'*



Tekening van de fabriek HPG rond 1930 met hoofdkantoor en fabrieksterrein, gescheiden door de spoorweg naar Duitsland.

Pas bij uiterste noodzaak ging men akkoord met inperking van de eigen vrijheid, zoals bij vorming van de fabrikantenverenigingen, de OKV in Eerste Wereldoorlog en de latere vorming van kartels in de jaren dertig. Dit vermogen tot samenwerking, waarbij gezamenlijk belang en eigenbelang samenvielen, wordt wel aangeduid als *het geheim van Twente*. Belangrijke basis hiervan was een persoonlijke verwevenheid tussen de textielfabrikanten, gebaseerd op de onderlinge huwelijken, de vriendschapsclubjes van leeftijdsgroepen vanaf tienerleeftijd (apart voor heren en dames) en de plaatselijke herensociëteiten, zoals in Enschede en Oldenzaal:

- De *herensociëteit in Enschede* was begin 20<sup>e</sup> eeuw een dagelijks verzamelpunt voor de textielfabrikanten om 's ochtends de katoennoteringen te bespreken en zaken te regelen. De Enschedese fabrikantenvereniging FVE vergaderde in de *kegeltent* (kegelgelegenheid bij de sociëteit). Dat overleg kon niet in de sociëteit plaatsvinden, omdat joodse ondernemers er niet werden toegelaten, behalve in de zogenaamde kegeltent. Pas begin jaren 30 konden joden lid van de Enschedese herensociëteit worden.
- De *herensociëteit in Oldenzaal* onder de naam *de Groote Sociëteit* dateert van 1868 en werd opgericht door H.P. (Herman) Gelderman. In Oldenzaal werden de joden niet uitgesloten, zoals in Enschede. De Duitse vrouw van Herman was overigens van joodse afkomst. Vanwege intern conflict werd de vereniging in 1897 ontbonden en in datzelfde jaar heropgericht op een andere locatie (het Racerhuis). Diederich Gelderman, oudste zoon van Herman, werd de eerste voorzitter. Van de toen 44 leden was 70% protestant (Nederlands Hervormd), 20% katholiek en 10% joods, een schril contrast met de samenstelling van de bevolking, waarvan 80% katholiek, 15% protestant en 5% joods.

De fabrikanten Gelderman waren persoonlijk overigens sterk op Enschede georiënteerd en namen daar ook deel aan de vriendschapsclubjes.

## Beurscrisis

Het commerciële beleid van HPG was in de verdere jaren 20, naast Indië, op nieuwe afzetmarkten gericht, zoals Scandinavië, Oost-Afrika en Brits-Indië (India). De productie werd

uitgebreid en tweeploegendienst ingevoerd. Zo ging het HPG tot begin oktober 1929 nog voor de wind. En toen kwam eind oktober 1929 opeens de beurscrisis in New York!

**Eind oktober 1929 begon met de beurscrisis een ongekennde, wereldwijde depressie. Bood de Twentse textiel in 1929 nog werk aan ruim 31.000 arbeiders, in de daaropvolgende crisisjaren nam dat aantal met ruim eenderde deel af. En zij die nog werk hadden, werden geconfronteerd met werktijdverkortingen, loonsverlagingen en toenemende werkdruk door rationalisaties. Bij HPG daalde de omzet eveneens sterk en namen bankverplichtingen navenant toe.**

De crisis bracht de sinds 1925 weer opgebloeide textielindustrie aan de rand van de afgrond. De onbeschermd, door een harde gulden gehandicapte textielindustrie, vanwege Gouden Standaard, bleek niet opgewassen tegen de devaluaties van het Britse pond en de Japanse yen. Niet alleen werd het Twentse fabricaat in het buitenland uit de markt geprijsd, ook binnenlands kon het zich nog maar met moeite handhaven. De totale omzet van de Twentse katoenijverheid liep gedurende de crisisperiode 1929-'33 terug van fl. 240 naar 100 miljoen en daarvan de export van 120 (50%) naar 30 miljoen (30%). Het Nederlandse textieltaandeel in Indië decimeerde van 87 naar 17%, terwijl dat van Japanse textielaanbieders steeg van 7 naar 82%.

De afhankelijkheid van Indië trof HPG in het hart. In de periode 1929-'33 daalde de omzet met 77% en de werkgelegenheid met 44% van 1.723 naar 969 werknemers. Er volgde viermaal een loonsverlaging, terwijl de efficiency werd opgevoerd en tarieven werden aangescherpt op basis van tijdsduur per handeling. Tot overmaat van ramp overwoog de Twentsche Bank ook nog eens het bankkrediet op te zeggen, want ondanks alle besparingen verbeterde het bedrijfsresultaat niet. Het spook van liquidatie was dreigend aanwezig!

### **HPG een (besloten) NV**

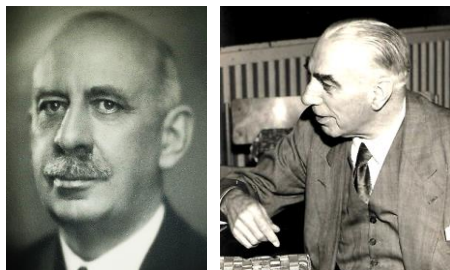
De Twentsche Bank was ten langen leste eind 1934 bereid om geld in het bedrijf te steken, wel op voorwaarde dat HPG van firma een (besloten) NV werd (in die tijd was NV wat tegenwoordig een BV heet). Aldus geschiedde, waarna de directie het productieapparaat moderniseerde en besloot het aandeel op de Indische markt te heroveren. Wel was duidelijk dat deze comeback niet op eigen kracht kon worden gerealiseerd, maar alleen in samenwerking met de Overheid en collega-fabrikanten.

Het productbeleid werd gericht op rayon (kunstzijde, geproduceerd met vanuit houtpulp vervaardigde vezels en bestemd voor voering, jurken en lingerie) en hoogwaardige katoenen artikelen. Sinds 1932 was al met rayon geëxperimenteerd; de resultaten waren veelbelovend en vanaf 1936 werd weer winst gemaakt, vooral dankzij de rayon, die in 1940 al eenderde deel van de totale omzet uitmaakte.

### **Bundeling economische belangen textielindustrie**

De directeuren Joan Gelderman en jongere broer Herman, zonen van de in 1888 overleden Christiaan Mauritz, waren overtuigd van de noodzaak tot samenwerking in de textielindustrie. Hun overtuigingskracht was van grote invloed op het tot stand komen van enkele textielkartels. Joan - directievoorzitter HPG sinds 1925 - was met het door hem opgerichte *Economisch Instituut voor de Textielindustrie (EIT)* vooral actief op het politieke en wetenschappelijke vlak en trad als voorzitter van EIT in overleg met de Overheid over zaken als een gunstige handelspolitiek. Daarnaast was hij lid van de Eerste Kamer der Staten Generaal (1928-'46) en bekleedde diverse commissariaten.

Op initiatief van zowel het EIT als Herman Gelderman werd in 1934 de *Manufacturen export-centrale (Manex)* opgericht, een quota- en calculatiekartel voor de export naar Indië, en in datzelfde jaar ook de *Garencentrale*, een kartel van spinners en spinwevers om via onderlinge prijsafspraken het prijsniveau van garens lonend te houden. Herman werd voorzitter van beide organisaties. Buiten de textiel was hij gedurende 1931-'48 voorzitter van het *Verbond van Nederlandse Werkgevers (VNW, later VNO)* en bekleedde ook diverse commissariaten.



*Links Portret van Joan Gelderman (1877-1975). Joan was firmant HPG gedurende 1905-'25, daarna directievoorzitter van 1925 tot 1960. Hij woonde in de villa De Hulst. Rechts zijn broer Herman (1888-1968), firmant HPG vanaf 1915. Hij woonde sinds 1927 in ouderlijk huis De Haer, gebouwd in 1881.*

Een typering van Joan en Herman Gelderman door Dr. W.T. Kroese (1907-'79), voorzitter van de raad van Bestuur van Koninklijke Textielfabrieken Nijverdal-ten Cate (KNtC) in de jaren 50 en 60 van de vorige eeuw en directeur Koninklijke Stoomweverij in Nijverdal (KSW) voor de fusie van KSW en KNtC (1957):

*'De heren Joan en Herman Gelderman vervulden als neutrale instantie tussen de twee textielcentra Enschede en Almelo, vooral de van Heeken en de ten Cate's, zeer speciale rollen. Niet dat deze twee families voortdurend met elkaar overhoop lagen, maar toch was er rivaliteit tussen deze groeperingen, in het bijzonder als het de verdeling van orders voor Indonesië betrof. Een tweede rol vervulden zij als het ging om de vertegenwoordiging van Twente in binnen- en buitenland. Van hen ging steeds een groot gezag uit. Joan was lange tijd de Grand Old Man van de Twentse textielindustrie. Over de vergaderingen van de Manex (quota kartel voor Indië) tussen de Grote Vijf (van Heek, Rigtersbleek, Ten Cate, KSW en Gelderman) op het Geldermanhoofdkantoor met Herman als voorzitter zijn boekdelen te schrijven. Hij deed dat met de grote allure van zijn persoonlijk gezag. Daarbij waren ingewikkelde arbitrage voorschriften of boetebepalingen niet nodig. In die tijd had ik veel contact met de heren Gelderman. Zij hebben mij met hun wijze raad terzijde gestaan. De heren Joan en Herman Gelderman waren een grip in onze textielindustrie.'*

## **Rustiger vaarwater**

Midden jaren 30 keerde het economisch tij ten goede. In 1936 werd de Gouden Standaard afgeschaft; de daaropvolgende devaluatie bracht aanzienlijke verbetering in de concurrentiepositie. In 1937 kwamen de fabrikantenverenigingen en vakbonden eindelijk een betaalde bedrijfsvakantie overeen: in de maand augustus tweeëneenhalve dag van donderdagavond tot dinsdagmorgen. In tegenwoordige termen een lang weekend!

Gedurende 1935-'40 steeg de werkgelegenheid bij HPG van ongeveer 1.100 naar ruim 2.000 personen, wel met het steeds meer knellende probleem van geschikte wevers te vinden. Burgemeester Bloemen van Oldenzaal schreef er in een gemeenteverslag van 1933 het volgende over:

*'Vroeger beschouwde de wever de machines als zijn getouwen, die hij kende van binnen en buiten en waarop hij een prima product kon leveren. Maar tegenwoordig is dat door het ploegenstelsel, aantal getouwen en herhaaldelijk geëxperimenteer anders geworden. De arbeider staat vrijwel vreemd tegenover zijn werk. De liefde voor zijn vak is dood generationaliseerd, terwijl de fabrikant roofofbouw op zijn arbeidslust pleegt. Want hoe zal het straks zijn, als de oude garde is uitgestorven en de jonge garde het vak niet geleerd heeft.? Als de gezinnen, waaruit vroeger van geslacht op geslacht de textielarbeiders werden gerecruteerd, het zullen vertikken om hun kinderen af te staan, omdat er toch geen toekomst in zit? Dan zal er werkelijk een*

*tekort zijn aan geschoolde werkers, dan zal pas waar worden wat de heer Gelderman thans reeds als een bestaand feit geliefd te kenschetsen. Dan zullen er waarschijnlijk geen vakmensen meer zijn.'*

Het Oldenzaalse gemeentebestuur deelde de opvatting van het publiek dat de textiellonen te laag waren. Herman Gelderman rechtvaardigde de loonpolitiek in een gemeenteverslag van 1935 als volgt:

*'Wanneer wij niet een drastische loonsverlaging hadden ingevoerd, zou het bedrijf, waarvan heel Oldenzaal afhangt, voor het grootste gedeelte stilstaan. Zoo is het in elk geval voordeeli- ger, dan dat al die mensen in de steunregeling waren opgenomen.'*



Gang in spinnerij bij HPG

## Textielbeuheid

In 1936 waren de lonen in de Twentse textielindustrie 22% lager dan in 1929! In 1937 vond enige loonsverhoging met 5% plaats. Vlak voor de oorlog ging het zelfs vrij goed met de Twentse textiel. Maar onderliggend had het verschijnsel van *textielbeuheid* wortel geschoten; een diep gewortelde afkeer van de textielindustrie, waarin voorheen menige arbeidersfamilie haar bestaanszekerheid vond. Maar na de grote uitsluiting van de jaren 20 en de rationalisaties, ontslagen en loonsverlagingen in de jaren 30 was dat vertrouwen danig aangetast.

Hoe stond het met de vakbonden? Zij waren door de grote arbeidsconflicten te verzwakt om nog krachtig te reageren. Van staken was geen sprake meer. De kassen waren leeg en het le- dental liep terug, terwijl tussen de confessionelen - het katholieke *St. Lambertus* en het protes- tante *Unitas* - en de socialistische *De Eendracht* een wezenlijk onderscheid bleef bestaan: eerstgenoemden waren van mening dat radicale acties hun onderhandelingspositie konden schaden en kozen de weg van overleg, in tegenstelling tot laatstgenoemde.

## Stichting voor Ontwikkeling en Ontspanning (SOO)

Begin 20<sup>e</sup> eeuw bestonden in het katholieke Oldenzaal overwegend katholieke verenigingen. Herman Gelderman Dzn. (1870-1946) - zoon van Diederich en woonachtig op de Rozenhof - wilde deze confessionele oriëntatie doorbreken met neutrale verenigingen. In 1920 initieerde hij de bouw van een *overdekte bad- en zweminrichting* en stelde fl. 100.000 beschikbaar. Daarop werd besloten dit bedrag in een stichting onder te brengen: *de Stichting Ontwikkeling en Ontspanning (SOO) voor de bevolking van Oldenzaal en omstreken*.

De firma HPG voegde nog eens fl.104.000 toe. Met de Stichting werd ook beoogd het maatschappelijk image op te krikken en de relatie met de arbeiders te verbeteren, zaken die door de grote uitsluiting waren weggezakt. In de loop der jaren vermeerde het vermogen van de stichting door rente, schenkingen van de firmanten, extra bijdragen van de firma (later NV), huuropbrengsten en verkoop van onroerend goed. Naast de bad- en zweminrichting breidde de SOO haar activiteiten uit met de ondersteuning van *diverse verenigingen, instellingen* en

eigen projecten, zoals muziekvereniging *Semper Crescendo*, voetbalvereniging *Oldenzaal*, tennisvereniging *Ready*, hockeyvereniging *Bully*, jaarlijkse *Gelderman-revue*, landgoed *Kalheupink* en het *Arboretum Poort Bulten*. De SOO bestaat sinds 1979 onder de naam *Gelderman Stichting*.

Daarnaast werd persoonlijke inzet van de kantoormedewerkers voor het verenigingsleven op prijs gesteld. Een medewerker vertelt na WOII over zijn ervaring:

*'Er werd ook van ons op het hoofdkantoor min of meer verwacht dat we actief waren in de verenigingen en activiteiten waar de familie bij betrokken was. Ik heb mij om die reden bezighouden met het opzetten van een dependance van de Nutsbibliotheek in Denekamp, waar ik woonachtig was.'*

Nog vermeldenswaard is dat Johannes Gelderman - broer van Herman Dzn en woonachtig op de Scholtenhaer - in 1930 op persoonlijke titel een klokken spel aan de *St-Plechelmusbasiliek* schonk.



*Op het Kalheupink bronzen sculptuur (van Iris Le Rütte) die boven het grasveld lijkt te zweven en de gouden handen het doek spreiden tot een rustbank, getiteld 'Lucundi actie labores' (na gedane arbeid is het goed rusten).*

## Wereldoorlog II en wederopbouw

De fabriek Gelderman kon na de Duitse inval in mei 1940 nog vrij normaal doorwerken, al was export niet meer mogelijk. Volgens een bedrijfsboek van HPG:

*'Het binnenland werd nu ons afzetgebied, doch na 1941 liep de bedrijvigheid steeds verder terug, omdat de aanvoer van grondstoffen achterwege bleef. Herhaaldelijk kwamen wij in botsing met de bezettende macht. Oldenzaal moge dan slechts enkele kilometers van de Duitse grens verwijderd zijn, voor Duitse invloeden en Duitse propaganda bleef men ongevoelig, zodat represaillemaatregelen te verwachten waren. Deze kwamen in 1943 toen de Duitsers overgingen tot het samenvoegen van bedrijven, zodat zij de overgebleven arbeiders naar Duitsland konden afvoeren. Ons bedrijf werd zeer zwaar getroffen door algehele sluiting in september 1944 wegens onvoldoende medewerking met de bezetter en eerst de bevrijding bracht nieuw leven. Eerst nog aarzelend met door de Canadezen in legertrucks aangevoerde katoen, daarna in steeds sneller tempo, zodat wij eind 1946 weer op volle capaciteit draaiden. Dit was mogelijk, omdat ons bedrijf, behoudens geringe glasschade, van bombardementen gespaard bleef.'*

HPG trok zich in de oorlog niet alleen de zorg van de medewerkers aan, maar ook de overige inwoners van Oldenzaal, bijvoorbeeld in 1942 verstrekten de fabriekskeuken eveneens maaltijden aan door de Gemeente aangewezen gezinnen, daarnaast verlengde de bad- en zweminrichting de openingstijden om ruimer de gelegenheid tot wassen te geven, want thuis was vaak gebrek aan sanitaire voorzieningen.

Medio 1944 werden de villa's van de directeurs Joan Gelderman en zijn jongere broer Herman geconfisqueerd, waardoor zij met vrouw noodgedwongen op het hoofdkantoor bivakkeerden. Joans zonen Chris (geb. 1907), Tony (geb. 1912) en Joan jr. (geb. 1918) waren alle drie actief in het verzet. Vanaf 1942 zat Chris voor de duur van de verdere oorlog gevangen in diverse concentratiekampen. Middelste zoon Tony moest in sept. 1944 onderduiken, nadat hij daarvoor al 9 maanden krijgsgevangen was geweest en jongere broer Joan jr. werd in sept. 1944 als verzetsstrijder gefusilleerd (postuum onderscheiden met het verzetskruis, een

Nederlandse onderscheiding die slechts 94 personen te beurt viel, en de *Engelse Kings Commendation for Brave Conduct*).

## Nieuw beleid HPG

In 1947 was de productiecapaciteit van HPG weer op orde en stonden afnemers bij wijze van spreken in de rij. Het ingeslagen beleid van de tweede helft jaren dertig werd na de oorlog voortgezet, met als hoofdpunten: accent op rayon, kwaliteitsverbetering, spreiding van afzet en het terugwinnen van marktpositie in Indië. De vraag overtrof verre het aanbod, waardoor in 1947 een *drieploegenstelsel* werd ingevoerd.



*Na de oorlog het gratis verstrekken van melk in de bedrijfskantine, vanwege de achtergebleven gezondheid.*

HPG was haar positie in de nu zelfstandige republiek Indonesië echter kwijt en in 1959 was het er definitief mee gedaan. Daartegenover ontstonden in de jaren 50 nieuwe mogelijkheden door de vorming van Benelux en EEG. Het was zaak hier bijtijds op in te spelen. In België en West-Duitsland liepen de zaken voorspoedig, zodanig dat in Brussel en Düsseldorf eigen verkoopkantoren werden opgezet en in andere EEG-landen grote afnemers verkregen. Daarbij ook enkele intercontinentale contacten, zoals in Zuid-Afrika. Na importbeperkende maatregelen werd overwogen om er een eigen fabriek op te zetten, maar uiteindelijk werd gekozen voor deelname in een textielfabriek. De nieuwe juridische eenheid kreeg de naam *Gelvenor Textiles Ltd.* en produceerde rayonweefsels voor voering en parachutedoek.

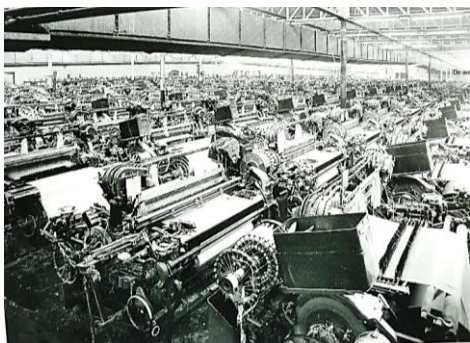


*Afbeelding van bijeenkomst op de Ganzenmarkt te Oldenzaal in 1949 ter ere van eeuwfeest '700 jaar stadsrechten'. Op de eerste rij van links naar rechts half staande Chris Gelderman, Joan, Grace (vrouw van Joan), May (oudere zus van Grace en weduwe van Herman Dzn. (het Hulsbeek, voorheen t/m 1946 De Rozenhof) en Edine, weduwe van Johannes (Scholtenhaer). Daarachter schudt Herman staand de hand van burgemeester Bloemen.*

Zo werd het wegvallen van Indonesië door nieuwe afzet gecompenseerd. Met het beleids-motto *upgrading* bestond ook de rotsvastе overtuiging om China, Japan en andere lagelonen-landen voor te blijven. De voorspoedige gang van zaken ging gepaard met een afnemend aantal werknemers: werd in 1950 nog een omzet van fl. 31 mln. met 2.200 werknemers verkregen, in 1960 was de omzet fl. 41 mln. met 1.900 werknemers. Deze cijfers tonen - apart van inflatie - een toename in de productiviteit (omzet per werknemer): het resultaat van procesefficiency, betere apparatuur en duurdere productkwaliteiten. Ook wijzigde de samenstelling van het personeelsbestand naar meer indirecte werknemers, zoals planners, administratieve medewerkers en laboranten.

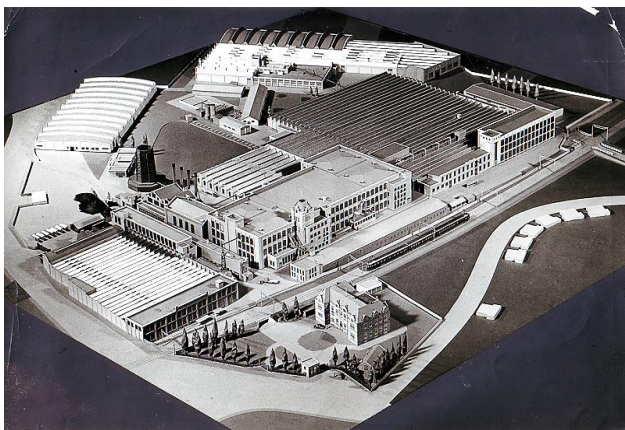
## Van menskracht naar machine-arbeid

Het probleem van personeelsgebrek bleef knellen, vooral te wijten aan het negatieve textielimago. Daarbij speelde ook de wijze van arbeid: het was voor de arbeider geen vak meer waar beroepseer aan viel te behalen, want steeds minder scholing was vereist. Geoutilleerd met de nieuwste machines verschoof het fabriekswerk van vakmanschap naar controle met incidenteel ingrijpen en resteerden slechts voorbereidende en afwerkende werkzaamheden. Wel sloeg HPG daarmee twee vliegen in één klap: er was minder productiepersoneel nodig, terwijl de kwaliteit verbeterde. Het was de heersende trend in de textielindustrie, die in de *rat race* met lagelonenlanden steeds kapitaalintensiever werd.



*Een blik in de katoenweverij 'Semarang' van HPG*

In de jaren 50 werden bij HPG, naast doorlopende automatisering, de volgende vernieuwingen gerealiseerd. Ten eerste in 1954 *nieuwe rayonweverij (Gols)* met volautomatische getouwen in een revolutionaire gebouwenconstructie met temperatuur- en luchtvochtigheidsregulering. Deze weverij was koploper in Europa en kreeg als noviteit geregeld bezoek uit binnen- en buitenland. Ten tweede een *nieuwe ultramoderne katoenspinnerij (de Eekte)*, maar financieringsproblemen vertraagden de oplevering, waardoor de spinnerij pas in 1963 in gebruik kon worden genomen. Verder vond vernieuwing van het *finishbedrijf* plaats, dat is het verven van doek en/of toevoegen van eigenschappen.



*Maquette HPG van begin jaren 60 met linksboven nieuwe rayonweverij (1954) en rechtsboven nieuwe katoenspinnerij (1963)*

HPG boekte goede resultaten. De investeringen in upgradering en rayon wierpen hun vruchten af en de verkoopkantoren in Brussel en Düsseldorf liepen voortvarend. En voor de interne efficiency was een adviesbureau (Beren-schot) ingeschakeld.

## Ondernemingsraad

In 1950 kwam de *Wet op de Ondernemingsraad (OR)* tot stand, waarin de medezeggenschap voor ondernemingen en overheidsinstellingen met ten minste 50 werknemers werd geregeld. Bij HPG functioneerde de OR vanaf 1953: de helft van de ongeveer 15 leden was georganiseerd, waarvan het merendeel lid van de katholieke vakbond St. Lambertus. Deze bond hing

het harmoniemodel aan, waarbij conflicten - zoals werkonderbrekingen tegen het opvoeren van productiesnelheid - via overleg in plaats van actie werden opgelost.

Herman Gelderman was gedurende 1953-1956 voorzitter van de OR, daarna zijn schoonzoon Dolf Le Poole. De arbeiders hadden inspraak in hun dagelijkse werkzaamheden, al stelde dat in de eerste jaren onder voorzitter Herman - icoon van de oude textielgeneratie - nog niet veel voor. Een lid van de OR vertelde daar het volgende over:

*'De vergaderingen gingen altijd in een bepaalde stijl. Hij kwam, ging zitten, stak een grote sigaar op en ging een half uurtje tot drie kwartier wat vertellen. Vond hij het genoeg dan zei hij 'Jongens, ik heb geen tijd meer, ik ga weg'. In feite had je niets in te brengen. Je kon slechts aanhoren wat er gezegd werd.'*<sup>1</sup>



*De Ondernemingsraad neemt in 1956 afscheid van voorzitter Herman Gelderman C.Mzn.*

In de naoorlogse jaren 50 van de vorige eeuw kwam in de textielindustrie alom nieuw elan. Het was moeilijk om personeel aan te trekken, want de textielbeuheid deed zich gelden. Rond 1960 verschenen de eerste gastarbeiders. Toenemende concurrentie noopte de textielfabrikanten tot verdere bundeling van economische belangen. Bij HPG sloeg, na een succesvolle beursintroductie in 1961, het resultaat om in neergaande lijn. Het werd in de jaren 60 *pompen of verzuipen* en menige textielonderneming ging ten onder. HPG veerde daarentegen eind jaren 60 op en wist zelfs een uitstekend resultaat te behalen. Eind 1969 volgde overname door het textielconcern Koninklijke Nijverdal-ten Cate (KNtC).

## Nieuw personeelsbeleid

Ondanks de sterk verbeterde arbeidsvoorwaarden in de textielindustrie - de textiel-cao van 1946 gold als de op twee na beste in Nederland - werd het steeds moeilijker om personeel aan te trekken. HPG rekruteerde zelfs arbeiders uit verre plaatsen als Hardenberg, Vriezenveen, Rijssen en Vroomshoop, waardoor het aantal forensen, met bussen opgehaald, toenam tot 25% van het personeelsbestand.

Daarnaast werd intern van alles gedaan om het werkklimaat te verbeteren, zoals betere stofafzuiging en airconditioning, muziek, bedrijfsmaatschappelijk werkster, scholing van jonger personeel, bedrijfswinkel voor tweede keus doek, rook- en rustpauzen, dagelijkse rondgang in de fabriek door een directeur, 14-daagse soos voor oud-werknemers, personeelsblad, jaarlijkse Gelderman-revue opgevoerd door medewerkers, enzovoort.

<sup>1</sup> In het boek *Geldermannen en vrouwen* van Dick Schlüter wordt bij het vermelde citaat per abuis Tony Gelderman genoemd in plaats van zijn oom Herman (blz. 121). Daarbij is de uitspraak *in feite had je niets in te brengen* op de gehele OR-periode betrokken. Pijnlijke onjuistheden in dit boek, naast overigens diverse andere fouten en slordigheden.



De jaarlijkse Geldermanrevue met links het toneelgezelschap van medewerkers HPG en rechts de hoofdrolspelers Dieks, Hanna en Graats.

## Gastarbeiders bij HPG

Gastarbeiders werden uit Zuid-Italië, Spanje en Turkije gehaald. Eind jaren 1950 arriveerden als eerste de Zuid-Italianen. Zij vormden met 100 tot 200 personen de grootste groep en werden gehuisvest in pensions of bij kostgezinnen. Hun komst bracht in Oldenzaal veel onrust teweeg, vooral omdat deze gebruikte, goed geklede mannen populair bij de dames werden. De hieruit volgende animositeit escaleerde in 1961 toen *de spaghettivreters* - plaatselijke benaming - de toegang tot een dansgelegenheid werd ontzegd. De maat was vol, want dat was ook al bij andere gelegenheden gebeurd. Een massale confrontatie tussen de Italianen en lokale mannen op de Grote Markt liep zodanig uit de hand dat dit landelijke nieuws werd, zelfs wereldnieuws. In Enschede deden zich soortgelijke taferelen voor, waarna in Amsterdam cafés waren beplakt met teksten als *Verboden voor Tukkers*.

Zo moesten de Oldenzalers wennen aan de gastarbeiders, maar het ging uiteindelijk goed, zelfs trouwden enkelen met plaatselijke dames. De documentaire *Spaghettivreters; na de oorlog* (1991, 45 minuten) op YouTube toont een aardig beeld van de Italiaanse gastarbeiders in Oldenzaal.

## Automatisering

Rond 1960 was circa 80% van de Nederlandse textielindustrie met 38.000 werknemers in Twente geconcentreerd, de overige 20% stond in Oost-Brabant (Helmond e.o.). Er werd jaarlijks ruim fl. 1.000 per arbeidskracht geïnvesteerd: *een spinner* was verantwoordelijk voor de productie van *circa 1.600 spullen* - spinnewiel is equivalent van één spil - tegen 1.000 spullen vóór de oorlog en *een wever* voor 36 *volautomatische getouwen* in plaats van tien semiautomatische daarvoor, terwijl in de finish-afdelingen (verven, toevoegen van eigenschappen) nog slechts eenderde van het vooroorlogse aantal arbeiders nodig was. Veel textielbedrijven kwamen door de hoge investeringen in financiële problemen, zodat samenwerking steeds noodzakelijker werd.

## Opkomst lagelonenlanden

In de jaren 60 verschoof de locatie van de textielindustrie van *rijke, geïndustrialiseerde landen* naar *lagelonenlanden met een goed ondernemersklimaat*. Een ontwikkeling die eerst de kledingindustrie trof, aangejaagd door de rendementsfocus van grootwinkelbedrijven, grosiers en inkoopcombinaties. Nederland nam in die rij van particuliere investeerders een opmerkelijk hoge plaats in. Maar ondanks deze confectietrend bestond in de textielindustrie toch nog vertrouwen in de toekomst.

Ter illustratie: het bestuur van *de KRL* - de overkoepelende vereniging van de katoen-, rayon- en linnenindustrie - stelde in 1960:

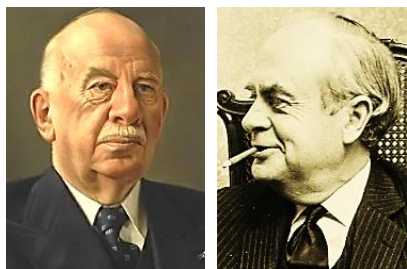
*'Als de textielconsumptie in de ontwikkelingslanden blijft groeien in het tempo dat de laatste jaren werd bereikt, krijgt de aldaar gevestigde textielindustrie, wellicht zelfs ruim binnen één of twee decennia de handen meer dan vol in de voorziening van de binnenlandse textielbehoefte. West-Europa en de U.S.A. zullen dan aangewezen zijn op hun eigen textielindustrieën,*

*waarop zij derhalve reeds nu alleszins zuinig dienen te zijn, aangezien de textielindustrie, na de voedselvoorziening, in de meest elementaire behoeften van de mens voorziet.'*

De optimistische visie van de KRL werd nog in 1965 gedeeld door het gerespecteerde beleggingsadviesbureau Oyens & Zonen:

*'Wij zijn van mening dat de Nederlandse KRL-industrie in de Europese textielvoorziening een leidende rol zal blijven spelen. Structureel bevindt de KRL industrie zich in een gunstige positie teneinde van de te verwachten stijgende textielconsumptie te profiteren. Derhalve mag op langere termijn de toekomst van de Nederlandse KRL industrie met vertrouwen worden tegemoet gezien. Bovendien zijn er facetten aan te wijzen, die op korte termijn de weg naar een gunstige ontwikkeling kunnen vrijmaken. .... De Nederlandse KRL industrie beschikt over dynamische en progressieve managers die niet gebukt gaan onder defaitisme, zoals men dat in landen als Engeland en Frankrijk wel aantreft. Zij hebben de juiste mentaliteit om naar nieuwe wegen te zoeken en in het verleden bewezen deze te kunnen vinden. De prestaties die deze managers hebben bereikt dwingen respect af. Zij zijn actief, maar bovendien sterk fusiebewust.'*

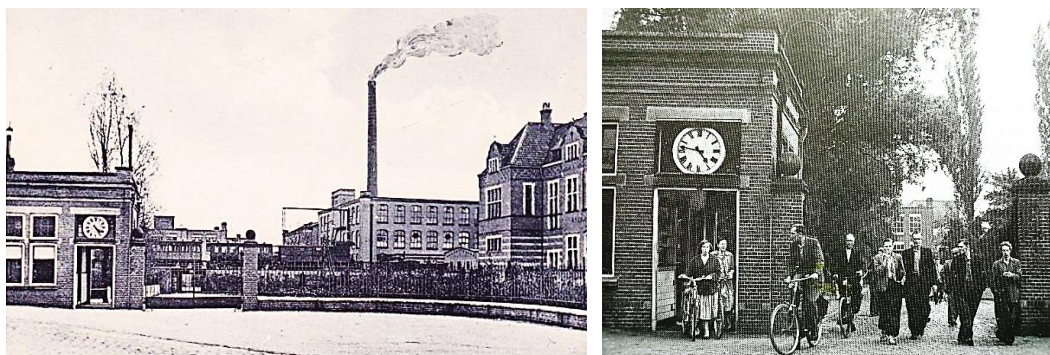
De voorspoedige gang van zaken in de jaren 50 leek het juiste zicht op de toekomst te hebben vertroebeld, want in werkelijkheid stond de *textielindustrie aan de rand van de afgrond*.



Links Portret van Joan Gelderman (1877-1975, geschilderd door Carel Willink in 1956, museum Palthehuis), directievoorzitter tot 1960. Rechts zijn zoon Tony Gelderman (1912-'89), die dat vanaf 1960 was.

## Drang tot fusie

In de jaren 50 vonden al enkele fusies in de Textielindustrie plaats, zoals in 1957 tussen Ten Cate (Almelo) en de Koninklijke Stoomweverij (KSW, Nijverdal) tot Koninklijke Nijverdaltent Cate (KNtC), veruit de grootste textielonderneming van Nederland, en in 1959 tussen Blijdenstein (Enschede) en Willink (Winterswijk) tot Blijdenstein-Willink (BW).



Ingang naar hoofdkantoor en fabriekscomplex van HPG; rechts close-up van het portiershuisje met de ochtendploeg die huiswaarts keert

Sindsdien werd bij HPG fusie of samenwerking een terugkerend onderwerp op de vergaderingen van directie en Raad van Commissarissen (RvC). Vooralsnog besloot de directie om zelfstandig voort te gaan, een keuze die dankzij de goede financiële positie mogelijk leek. Het beleid werd gericht op de productie van hoogwaardige bovenkledingstoffen en uitbreiding van deelnemingen, waartoe in 1959 een extra krediet bij de Twentsche Bank was verkregen.

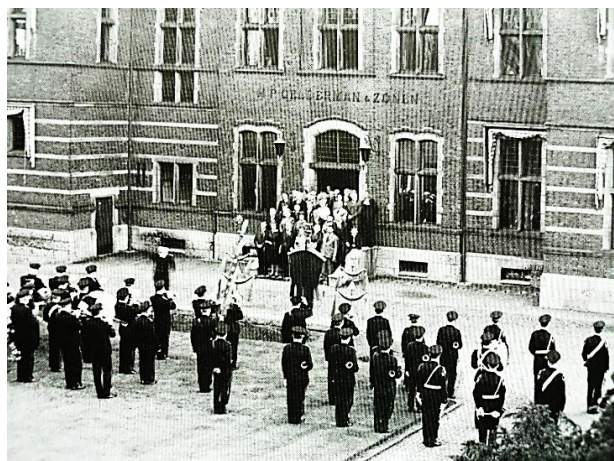
Er bestond behoefte aan een bredere financiering dan alleen van de familie, waarmee het aandelenkapitaal op fl. 5 miljoen stond. Daarom werd medio 1961 voor een beursgang gekozen; emissie van 2.500 aandelen tegen fl. 1.000 per aandeel, waarmee het aandelenkapitaal op fl. 7,5 miljoen kwam. De beursgang verliep voorspoedig met een dividend van 9%, waaruit blijkt dat de jaren 60 nog vol vertrouwen tegemoet werden gezien.

### Gewilde partner

De voortvarendheid waarmee HPG het verlies van de Indische markt met vooral Europese afzet compenseerde, bleef niet onopgemerkt. Enkele Twentse textielondernemingen zagen in het bedrijf een uitstekende fusiepartner, zoals de *Koninklijke Nederlandse Textiel Unie (KNTU)*, een in 1962 gevormde groep van familiebedrijven. Maar in de heersende *slijtageslag* van de textielindustrie was volgens de 50-jarige Tony Gelderman - sinds 1960 directievoorzitter - slagvaardigheid en flexibiliteit geboden en dat verwachtte hij niet of nauwelijks van die net ontstane bedrijvencombinatie.

Het *nee* tegen de KNTU was nog niet uitgesproken of de directie van KNTC meldde zich voor samenwerking. Voorzitter van de Raad van Bestuur W.T. Kroese (Pijl) was geobsedeerd door de concerngedachte: een breed bedrijf met diverse productgroepen, zoals in de VS plaatsvond. Kroese hanteerde het *zwaan-kleef-aan-principe*, ofwel *kom maar bij ons aan de gordijnrail hangen*, zoals hij dikwijls grapte. Tony Gelderman wees die uitnodiging echter af met de mededeling dat het hem niet aansprak. Vervolgens werd HPG door *Blijdenstein-Willink (BW)* benaderd om beider marktposities in bovenkledingstoffen te bundelen. Gelijktijdig kwamen ook *Schuttersveld* en *Menko*, ieder afzonderlijk, met een verzoek tot samenwerking.

Bezien we de vele pogingen tot toenadering, dan is de conclusie gerechtvaardigd dat begin jaren 60 velen HPG als *een goede partij* zagen, terwijl het bedrijf zelf niet actief naar toenadering zocht, want er bestond nog veel vertrouwen in het *lopende bedrijfsbeleid*, te kenmerken als *commercie vóór productie*.



*De bedrijfsharmonie Semper Crescendo brengt een eresaluut aan jubilarissen op het bordes van het hoofdkantoor, omstreeks 1965.*

### Toename concurrentie en loonkosten

Begin jaren 60 bestond bij de directie nog veel optimisme, getuige ook het feestelijk in bedrijf nemen van ultramoderne katoenspinnerij de Eekte in 1963, maar daarna keerde het tij. De lagelonenlanden in het Verre Oosten maakten met hun groeiende textielindustrie de nodige vorderingen, vooral ten koste van de Europese markt. Daarbij verkochten Oost-Europese landen hun textiel tegen dumprijzen, want het ging er om westerse valuta in plaats van rendement. Tegelijk met de concurrentie stegen ook de loonkosten: in 1961 werd landelijk de *40-urige werkweek met vrije zaterdag* ingevoerd, in 1964 volgde de zogenaamde *loonexplosie*, een door de vakbonden afgedwongen *inhaalslag* na jaren van loonmatiging en in 1966 kwam de

verplichting van *minimaal drie weken betaalde vakantie*. Zo werd het voor de textielindustrie steeds moeilijker om het hoofd boven water te houden.

### Dreigende ondergang HPG

Na 1963 sloeg het resultaat van HPG om in neergaande lijn. De neergang was in de textielindustrie alom. HPG ging in de jaren 1965 en '66 door een diep dal. Het voortbestaan van de onderneming stond op het spel! De besluiteloosheid van de directie over fusie of samenwerking wekte irritatie bij de Raad van Commissarissen (RvC). De directie zat duidelijk niet op één lijn en stond medio 1965 voor de keuze van *liquideren of doorgaan*.

Bij liquidatie zou nog een uitkering van 100% aan de aandeelhouders mogelijk zijn. Maar die optie kwam de directie hun eer te na, want in 1965 zou het 100-jarig jubileum worden gevierd! De opvatting binnen de directie:

*'Het persoonlijke belang van een eventuele uitkering van 100% dient ondergeschikt te zijn aan de continuïteit en werkgelegenheid van de onderneming,'*

### Meer zakelijke wind

Medio jaren 60 maakten de familiecommissarissen plaats voor buitenstaanders, onder meer directeuren van ABN en KNtC. Daarmee kwam een meer afstandelijke kijk op de zaak, minder gehinderd door familiebanden. Uitgaande van continuïteit overwoog de directie, in samenwerking met RvC, de volgende vier opties:

- langlopende lening bij de bank
- doorgaan in afgeslankte vorm
- fuseren
- reorganisatie

De eerste optie vereiste een financiële injectie van Fl. 2-4 miljoen en werd door de RvC afgewezen, omdat die geen structurele oplossing bood. De tweede optie zou het einde betekenen van geïntegreerd bedrijf van grondstof tot gereed product. Dat werd principieel afgewezen, ook omdat de directie het ongepast vond om werknemers in het jubileumjaar te *belonen* met afvloeiing. *Dat was geen manier van doen!*

Wel werden, in overleg met OR, enkele *zachte* maatregelen in de personele sfeer genomen, zoals: vervroegde pensionering, het niet vervangen van natuurlijk verloop en het niet verlengen van tijdelijke arbeidscontracten. Ook werden enkele bezittingen afgestoten, zoals grond en de overdekte bad- en zweminrichting, die in 1966 voor fl. 1,00 aan de Gemeente werd overgedaan. De derde optie werd eveneens terzijde geschoven, want de directie was nog vastbesloten om op eigen kracht door te gaan.

| Jaar | Winstx<br>fl 1000 | Omzetx<br>fl.1000 | Export<br>% | Werkne-<br>Mers |
|------|-------------------|-------------------|-------------|-----------------|
| 1947 | 2.496             | 17.000            | 29          | 1.754           |
| 1951 | 1.387             | 38.000            | 45          | 2.384           |
| 1956 | 1.284             | 36.300            | 51          | 1.961           |
| 1960 | 1.200             | 40.900            | 43          | 1.890           |
| 1961 | 1.500             | 42.400            | 39          | 1.890           |
| 1962 | 500               | 38.700            | 36          | 1.810           |
| 1963 | 300               | 44.900            | 37          | 1.740           |
| 1964 | -/- 400           | 44.000            | 37          | 1.620           |
| 1965 | -/- 1.300         | 39.000            | 33          | 1.500           |
| 1966 | -/- 1.700         | 39.000            | 38          | 1.340           |
| 1967 | -                 | 34.000            | 35          | 950             |
| 1968 | + 1.500           | 42.000            | 35          | 860             |
| 1969 | + 2.100           | 46.000            | 45          | 880             |

*Bij de beursgang van 1961 was de winst nog goed. Daarna daalde het resultaat en sloeg in 1964 om in verlies. Vanaf 1967 herstel en in 1968 en '69 weer een uitstekend resultaat.*

Zo werd geen van de eerste drie opties gekozen. Volgens de directie moest de functie van HPG als werkgever van Oldenzaal en omgeving zo goed mogelijk intact blijven. Er bestond de rotsvaste overtuiging van spoedige terugkeer naar een financieel gezond bedrijf, mede op grond van onderzoek in 1965 door adviesbureau Berenschot: *ingrijpende reorganisatie zou binnen anderhalf jaar kunnen leiden tot een resultaatverbetering van fl. 3 à 4 miljoen*. De RvC gaf eind dat jaar groen licht met daarbij een extra financiering van De Twentsche Bank, ondanks het verwachte verlies van circa fl. 1.3 miljoen!



*Ir. Tony Gelderman (1912-'89), directeur vanaf 1943 en directievoorzitter 1960-'70 bekleedde landelijk en in Europa diverse functies in de textielindustrie en daarbuiten enkele commissariaten. In 1972 werd hij benoemd tot Officier in de orde van Oranje Nassau.*

De volgende onderwerpen stonden sinds medio 1966 op de OR-agenda: *de zorgelijke bedrijfs-situatie en dreigende ontslagen*. De regiokranten Tubantia en Twentsche courant deden er (aangedikt) verslag van. Eind november kwam wederom liquidatie ter tafel, maar de 53-jarige directievoorzitter Tony Gelderman wist de RvC ervan te overtuigen dat herstel na het afslankscenario waarschijnlijk was. De RvC ging akkoord, wel op voorwaarde dat Tony eindverantwoordelijk werd voor de uitvoering van het herstelplan en de 49-jartige mededirecteur Dolf Le Poole belast met de interne uitvoering. Voor de overige directeuren was geen plaats meer. Het verlies over 1966 kwam uit op fl. 1.7 miljoen en in 1967 gingen 400 arbeidsplaatsen verloren.



*Ir. Dolf Le Poole (1916-'87), directeur 1952-'70. Hij was belast met interne zaken en voorzitter Ondernemingsraad 1856-'70. Voordien werkzaam bij Shell en kwam op verzoek van zijn schoonvader Herman Gelderman in 1952 naar HPG.*

Nog goed herinner ik mij, schrijver dezes, de kerst van 1966 en beklemmende sfeer van een dreigend faillissement. Mijn vader Tony liet aan de buitenkant weinig merken, maar was teruggetrokken aanwezig. Enkele maanden later deed ik een stageopdracht bij HPG, vanwege studie Bedrijfseconomie (RUG), inzake optimaal productieprogramma. Al ging het slecht met de Twentse textiel, maar dat het einde zo nabij was, daar had ik toen geen notie van. (PJG)

De ontslagen werden, in samenwerking met vakbonden en gemeente, met de grootst mogelijke zorgvuldigheid uitgevoerd. Medio 1967 was de afslankoperatie voltooid en wierp al in de tweede helft van dat jaar zijn vruchten af. In 1968 werd met fl. 1.5 miljoen weer een goed resultaat geboekt en in 1969 met fl. 2.1 miljoen nog duidelijk beter. In het bedrijfsbeleid van de afgelopen jaren hadden *continuïteit* en *instandhouding van werkgelegenheid* centraal gestaan. Wellicht met te veel de nadruk op laatstgenoemde doelstelling, waardoor (te) lang met reorganisatie is gewacht; nog net bijtijds kon de koers worden bijgesteld.

### **Op zoek naar partner(s)**

In 1967 berichtte Tony Gelderman aan Pijl Kroese, directievoorzitter van het ruim 6x grotere KNtC (omzet € 300), dat hij geïnteresseerd was in een partnerschap. Pijl Kroese antwoordde

in principe tot nauwe samenwerking bereid te zijn, maar dat hij nog bezig was met het inpas-  
sen van enkele bedrijven uit de erfenis van het onlangs gestopte Van Heek. Hij zegde toe het  
aanbod van HPG in beraad te houden en deed in *mei 1968* een voorstel tot samenwerking aan  
HPG, Blijdenstein-Willink (BW) en Schuttersveld. Dat waren, naast de in financiële moeilij-  
kheden verkerende KNTU, nog de enige breed georiënteerde textielondernemingen in Twente.  
Dit initiatief liep uiteindelijk stuk op de collega's van Kroese bij KNtC.



*Dr. W.T (Pijl) Kroese als voorzitter van de Raad van Bestuur van Koninklijke Nijverdal-ten Cate (KNtC)*

Daarop berichtte Pijl Kroese *eind april 1969* aan Tony Gelderman veel te voelen voor een fu-  
sie enkel met HPG en gaf hem te kennen dat HPG een aantrekkelijke partner was, onder meer  
*'vanwege de goed georganiseerde buitenlandse verkooporganisatie en de sterke marktpositie  
in regen-, boven- en vrijetijdsleding'*.

Verder achtte hij van belang: de mogelijke incorporatie van de *Nederlandse Stoombleekerij  
(NSB)* te Nijverdal, waarvan beide ondernemingen eigenaar waren (KNtC 2/3 deel en HPG  
1/3 deel). Ook van belang vond hij de sterke *marktpositie in Zuid-Afrika*, waar KNtC een ei-  
gen onderneming bezat en HPG een participatie. Naast het noemen van de voordelen wees hij  
Tony ook fijntjes op HPG's zwakte: *'te weinig gespecialiseerd om alleen door te gaan.'*

## Overname door KNtC

De gesprekken tussen KNtC en HPG werden vervolgd in *oktober 1969*. In de laatste twee jaar  
was de positie van HPG aanzienlijk verbeterd. Het doel van Tony Gelderman om vanuit een  
sterke positie te fuseren was gelukt. Zo kon hij *eind 1969* HPG goed verkopen, zeker gelet op  
het omliggende slagveld van gevallen textielbedrijven, en dat gebeurde zonder ontslagen. Hij  
werd tot aan zijn pensionering in 1976 lid van de Raad van Bestuur van KNtC.



*De nieuwe Raad van Bestuur van Koninklijke Nijverdal-  
ten Cate (KNtC) in 1971, van links naar rechts: dr.  
Evert Doedes Breuning ten Cate, voorzitter mr. Joop  
Alberdingk Thijm, staand ir. Tony Gelderman en Joop  
Raymakers.*

Volgens afspraak *hield Tony zich verre van het beleid* van de werkmaatschappij Gelderman,  
al was dat een lastige opgave! Afstand nemen van *zijn bedrijf* bleef moeilijk, zeker toen gaan-  
deweg het voortbestaan ervan onzeker werd. In 1981 was het einde verhaal en sloot de werk-  
maatschappij Gelderman voorgoed haar poorten.

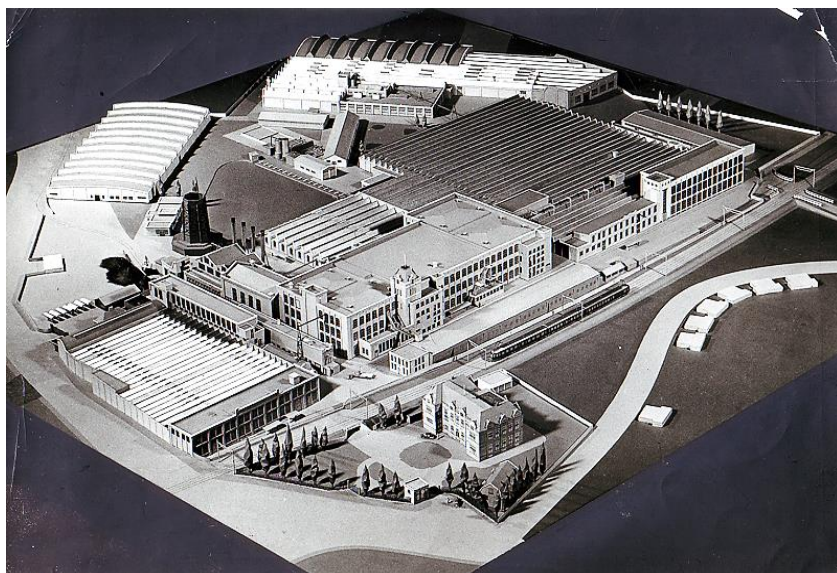
Met de sluiting van Gelderman nam KNtC afscheid van het traditionele textielassortiment en ontwikkelde zich tot het textieltechnologieconcern *Royal TenCate* met in 2014 een omzet van circa € 1.0 miljard. Voor zover nog kledingtextiel werd geproduceerd betrof dat hightech toepassingen, zoals beschermende kleding voor brandweer, leger, enz.

### Mijmering van grote klant

Ter ere van de pensionering van Tony Gelderman in 1976 bij KNtC schreef J.P. Beijer, president van Macintosh - tot in de jaren 1970 grootste confectiebedrijf van Nederland - het volgende:

*'Het is toch eigenlijk triest en wrang als je je hele leven keihard voor een bedrijf hebt gewerkt om het groot en sterk te maken en het een naam op de Europese markt, zo niet de Wereldmarkt te bezorgen, je aan het eind van je levenswerk moet constateren, dat door een te liberaal importbeleid in de EEG en te sterk gestegen loonkosten dergelijke bedrijven, wanneer geen afdoende maatregelen worden genomen, van het toneel zullen moeten verdwijnen .... Mijnheer Gelderman, ik wil dit stukje beëindigen met mijn dank uit te spreken aan u voor de steun, adviezen, medewerking en niet te vergeten de vriendschap, die ik in de afgelopen 25 jaar van u heb ondervonden.'*

### En dat was het dan .....



*Maquette van textielbedrijf H.P. Gelderman & Zonen (HPG), gesticht in 1865. De locaties van hoofdkantoor en fabrieksterrein waren gescheiden door spoorlijn naar Duitsland. Het fabrieksterrein bestond uit een aaneengesloten oppervlakte van circa 18 hectare. In de jaren 50 van de 20<sup>e</sup> eeuw werkten in de fabriek ruim 2.000 arbeiders in drieploegendienst.*

Uitbreidingen na WOII:

- *Linksboven rayonweverij Gols van 1954 met volautomatische getouwen in revolutionaire gebouwenconstructie, annex temperatuur- en luchtvochtigheidsregulering. Deze weverij was koploper in Europa en werd daarom geregeld bezocht.*
- *Rechtsboven ultramoderne katoenspinnerij de Eekte van 1963. In 1958 begonnen met de bouw, maar financieringsproblemen vertraagden oplevering. Er was ter wille van personeelswerving een aantrekkelijke arbeidsplek van gemaakt.*