

Zaandammerstraat 82, Wormer
Postbus: 5, 1530 AA Wormer
Telefoon: (075) 28 16 41
Telex: 19115 VGPW NL
Postrekening: 38 89 19
Bank: Algemene Bank Nederland N.V.
Amsterdam, Nr: 54.03.20.846
Handelsregister Amsterdam: Nr 6665



ontv. dd.
copie: az / iii / sz / dgw / burg
b & w / secr
B en W 08/04-80
aan: az / fin / sz / dgw / burg
advies Inl
bericht comment.
ter uitv ter kenn.
paraaf
burg
weth
secr *13*
weth

Gemeente Wormer
- 2 APR 1980
no. 1009 class.no. *1-82*

Burgemeester en Wethouders

der

Gemeente Wormer.

Wormer, 1 april 1980

Uw ref.:

Toestel:

Afdeling: Secretariaat POR

Onze ref.:

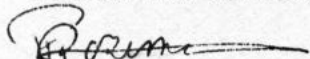
Behandeld door:

Mijne Heren,

Bijgaand zenden wij u ter informatie het advies van de plaatselijke ondernemingsraad Wormer, opgesteld tijdens de vergadering van 31 maart 1980, op de voorgenomen besluiten van de Raad van Bestuur.

Hoogachtend,

namens POR-Wormer,


P.J. Rozemeijer.

Besluit B en W dd 08/04/1980 nr 23: *AZ/gra schief*

Voor kennisgeving aangenomen.

Ter kennis van de Commissie A.Z. *16/4/80*
[Signature]



ONDERNEMINGSRAAD

VESTIGING WORMER

Aan de Heer G. van Reenen,
Directeur Wormer.

Wormer, 3 april 1980.

Betr.: uw adviesaanvraag m.b.t. de voorgenomen besluiten
volgens uw brief dd. 29.02.80.

Mijnheer,

Met uw brief van 29 februari 1980 verzocht u ons advies uit te brengen over bovengenoemde voorgenomen besluiten.

Wij als POR Wormer willen en kunnen een dergelijk advies niet uitbrengen zonder daarbij een aantal overwegingen c.q. opmerkingen te maken.

Wij zijn er van overtuigd, dat u voor wat betreft enkele daarvan zult zeggen, dat wij als POR Wormer daar niets mee te maken hebben, maar door de situatie waarin Wormer zich thans bevindt dwingt men ons - zeker op dit moment - die opmerkingen te maken.

De indeling van deze opmerkingen is als volgt:

1. algemene opmerkingen
2. de studierapporten
3. samenvatting

1. Algemene opmerkingen.

1.1. Leiding vestiging Wormer en aktie daarop door de Raad van Bestuur.

Tot voor enkele jaren heeft het ontbroken aan een sterk beleid, mede gericht op de toekomst van de fabriek Wormer. Gedurende een lange reeks van jaren heeft de POR-Wormer aangedrongen op doelmatige investeringen en beleid. Alhoewel dit duidelijk was, is hiertegen van hogerhand (RvB) nooit aktie ondernomen. Het was immers voor iedereen duidelijk, dat de produktie van asbest een tijdelijke zaak was, maar toch waren de investeringen voor het overgrote deel gericht op de produktie van asbest en niet op de zo bitter noodzakelijke investeringen in de papierpoot.

Ondanks uitblijven van de investeringen in het papier, zijn er t.a.v. een aantal problemen, die niet of maar weinig met geld hadden te maken, de laatste jaren betere resultaten bereikt, zoals:

- a overplaatsingen van de afdeling verkoop naar Wormer
- b opleidingen personeel
- c opvang en begeleiding nieuw personeel
- d beter funktionerend kader
- e stijging efficiency van de papiermachines.

Dat de voornoemde punten zonder investeringen tot resultaten leidden blijkt uit het volgende overzicht:

Efficiëncijfers papier-asbestmachines.

	<u>papiermachine 11^x</u>	<u>asbestmachine 20</u>	<u>papiermachine 22</u>
1e kwartaal '79	81,4	90,3	86,6
2e " '79	94,5	86,1	92,7
3e " '79	87,4	84,9	91,2
4e " '79	91,6	86,2	97,3
1e " '80	91,8	100,3	106,1

^xMet een betrekkelijk geringe investering is papiermachine 11 te brengen op een efficiency van 100%.

1.2. Investeringsen.

In de jaren 1969 t/m 1978 zijn de investeringen in Wormer slechts 67% geweest van de afschrijvingen (+ 48% van de cash-flow).

Bekijken wij dit nader, dan zien wij, dat per ton produkt in asbest ongeveer 6x zoveel is geïnvesteerd dan in papier. De gevolgen van dit slechte beleid voor papier zijn o.a. de op een aantal plaatsen technisch en technologisch sterk verouderde apparatuur en daardoor:

- toenemende afvalpercentages
- afnemende papierkwaliteiten, waardoor
- verlies van klanten

Een voorbeeld hiervan is het verlies van het marktaandeel van het lucratieve produkt transcreen. VGP was de eerste, die op deze markt verscheen in samenwerking met machinefabriek Stork Boxmeer. Toen concurrenten, die uiteraard het lucratieve van dit produkt eveneens inzagen, zich bemoeiden met deze markt, lag VGP door de technisch en technologisch verouderde apparatuur kwalitatief gezien weer snel achter.

Het niet investeren heeft uiteraard ook een zeer nadelige invloed op de bruto-marge.

Verwezen wordt naar de kritiek t.a.v. investeringen in de rapportage van de Boston Consulting Group (BCG) (blzd. 10 H 2.2.)

1.3. Produkt ontwikkelingsgroep.

Gedurende 10 jaar is er geen produkt-ontwikkelingsgroep binnen het Van Gelder concern geweest (zie rapport BCG blz. 198).

Het ontbreken hiervan heeft uiteraard de resultaten van Wormer zeer nadelig beïnvloed, want aan ontwikkeling van nieuwe soorten is dus weinig of geen aandacht besteed.

Dit heeft eveneens uiteraard meegewerkt aan een daling van de bruto-marge op papier.

1.4. Asbestproduktie.

De produktie van asbest heeft het concern veel geld opgeleverd. Tot voor enkele jaren was Wormer één van de kurken van het concern, aldus de Raad van Bestuur.

In 1979 is de papiermachine 4 omgebouwd om 4 meter asbestvilt te produceren. De kwaliteit van 4 meter vilt was onvoldoende voor 2 grote klanten nl. Synflor en Nairn. Net na de zomer van 1979 deelde de SVPD de 4 meter klanten mede, dat men uit de 4 meter markt zou stappen. Zeer kort hierna bleek de latex-kwaliteit de oorzaak te zijn van de labiele kwaliteit.

Daarom verzocht de plaatselijke ondernemingsraad in november 1979 aan de SVPD om weer proeven te nemen voor de 2 grote klanten en de klanten in te lichten, dat SVPD alsnog zou proberen in de 4-meter markt te blijven. Deze voorstellen werden echter afgewezen door de SVPD. Ons inziens ten onrechte. Bovendien verklaarde de SVPD, dat er voor VGP in de 4-meter markt slechts een marktaandeel was van 1 à 2 miljoen m². Het McKinseyrapport geeft voor 1980 op: optimistisch 5,5 à 6,0 miljoen m² en realistisch 3,5 - 5,0 miljoen m². De plaatselijke ondernemingsraad is echter van mening, dat de cijfers van McKinsey aan de lage kant zijn, omdat:

- a) de produktie van Sintelon + 2 miljoen m² te laag is.
Door McKinsey is toegegeven, dat hun schatting zeer onbetrouwbaar is t.o.v. deze klant
- b) 1 miljoen m² voor Euroflor
- c) er worden op dit moment toch proeven genomen, in tegenstelling tot de uitspraak van SVPD in november.
- d) andere markten (zie punt 3 van het advies)

Als de SVPD in november zijn uitspraak t.a.v. het niet meer leveren van 4-meter asbestvilt had ingetrokken, dan was o.i. de uitkomst van de studie McKinsey voldoende geweest voor een behoorlijke positieve cash-flow.

Wij zijn van mening, dat de destijds genomen beslissing te voorbarig is geweest. PM 4 moet standby (produktiegereed) blijven, omdat we nog 4-meter asbestvilt kunnen produceren voor klanten, die om redenen van kwalitatieve aard zich bij anderen hebben ingedekt en om bovengenoemde punten a) en b).

1.5. Vervangende werkgelegenheid na stoppen asbestfabrikage.

Het moet voor een ieder, dus ook voor de Raad van Bestuur, duidelijk geweest zijn, dat de asbestproduktie een aflopende zaak was. Met andere woorden, het was te voorzien, dat er plannen gemaakt moesten worden om t.z.t. te zoeken naar vervangende werkgelegenheid. En dit laatste niet alleen uit sociaal maar ook uit economisch oogpunt, om de dan te verwachten hogere vaste kosten per eenheid produkt voor de papiermachines op te vangen.

Op de openbare hoorzitting van de gemeente Wormer (23.08.76) inzake de aanvraag van de hinderwetvergunning voor asbestverwerking namens Van Gelder Zonen N.V. werd namens de Raad van Bestuur gezegd:

"Wij menen, dat hier een onderwerp aan de orde is, dat van essentiële betekenis moet worden geacht voor onze onderneming in het algemeen en voor de fabriek Wormer in het bijzonder, zeker ook met betrekking tot de continuïteit van dit bedrijf en dus voor de toekomstige werkgelegenheid."

Als wij deze uitspraak afzetten tegen het nu voorgenomen besluit, dan kunnen wij niet anders concluderen, dan dat die uitspraak zeer onfatsoenlijk en misleidend is geweest. Te meer daar men wist hoe moeilijk het voor betrokken gemeenteraadsleden, ondernemingsraadsleden en vakbondsleden was om "ja" te zeggen tegen deze hinderwetvergunning. Een en ander is voldoende voor de formulering van het hierna volgende.

1.6. Vervangende werkgelegenheid.

Ons uitgangspunt is het behoud van zoveel mogelijk arbeidsplaatsen binnen het concern mede gericht op de winstgevendheid van het concern. Omdat de asbestproduktie in de komende tijd zal afnemen, waardoor ook het resultaat van de vestiging afneemt, is het noodzakelijk om een vervangende investering te doen. Als dit niet gebeurt, zullen de kosten per eenheid produkt van de PM 11 en PM 22 zodanig toenemen, dat de continuïteit van de vestiging Wormer in gevaar komt.

Wij gaan er van uit, dat het plaatsen van de glasvezelvliesmachine in Wormer binnen het concern meer werkgelegenheid geeft dan in Apeldoorn. Uit de brief van de Raad van Bestuur aan de Industriebond FNV van 29 november 1979 blijkt, dat het aantal arbeidsplaatsen, dat in Apeldoorn vervalt, niet meer is dan bij de glasvezelvlies betrokken funktionarissen. Ten aanzien van de berekening van de financiële konsekventies bij plaatsing van deze machine in Wormer kunnen wij niet anders constateren dan dat de wens de vader van de gedachte is. Tevens moeten wij helaas constateren, dat de Raad van Bestuur het personeels van onze vestiging in hun kwaliteiten sterk onderschat. Zoals u moet weten is het produkt asbest een technologisch zeker zo moeilijk produkt als het glasvezelvlies. Het is dan ook een zeer kwalijke zaak, dat de Raad van Bestuur als extra aanloopkosten in Wormer opvoert 12,3 miljoen.

Op grond van bovenstaande motivatie kunnen wij niet anders dan vaststellen, dat de glasvezelvliesmachine in Wormer dient te worden gebouwd.

2. Studierapporten.

2.1. McKinsey.

Het is nog lang niet zeker, dat het asbest snel zal verdwijnen. Dit omdat de op glas gebaseerde produkten 15 tot 30% duurder zijn en de overgang op glas vertraagd zal worden door de oorzaak van hoge investeringen. Van afnemerszijde verwacht men, dat het markt-aandeel van asbest zal worden teruggedrongen tot 35-45% in de komende drie jaar (dit aandeel is nu 52%).

Ten aanzien van de verschuiving van 4 meter vinyl vloerbedekking naar 2 meter, zal 2 meter op middellange termijn ongeveer 50% van het markt-aandeel behouden. Op basis hiervan kan men verwachten, dat de vraag bij VGP naar asbest in 1982 zal zijn:
2 meter = 24 miljoen m² = 13.600 ton.

Uitgaande van die verwachting kan men o.i. aannemen, dat zeker de jaren 1983 en 1984 voor asbest nog een behoorlijke cash-flow is te halen. Deze laatste constatering houdt in, dat de gehanteerde vaste kosten op de papierproductie na 1981 verminderd kunnen worden met f 1.400.000,-- per jaar.

Overigens is het zo, dat i.v.m. het stijgen van de pvc prijzen, het zonder meer noodzakelijk is om te blijven zoeken naar alternatieven voor asbest. Deze kunnen dan zowel op de PM 4 als de PM 20 worden ingezet.

Het is wel noodzakelijk voor én PM 4 én PM 20 dakbedekkingsmateriaal en asbestpapier als aanvulling op deze machines te gaan produceren.

2.2. Rapport Boston Consulting Group.

t.a.v. dit rapport de volgende aanmerkingen.

- a) Onlangs is het mogelijk gebleken, dat de papiermachine 22 bij 1 zgl. soorten met een 8% hogere snelheid kan produceren. In de berekening is deze snelheidsverhoging niet meegenomen. Dit geeft een hogere brutomarge van + f 600.000,-- op jaarbasis.
- b) Ook is niet opgenomen de verkoop van bijrollen Transferpapieren. Eryan uitgaande dat het mogelijk moet zijn om 500 ton bijrollen af te zetten, betekent dit een hogere brutomarge van + f 300.000,-- op jaarsbasis.
- c) Door de lagere afvalpercentages zullen de brutomarges toenemen. Ook dit cijfer is niet opgenomen in de berekeningen. Deze invloed zal zijn + f 300.000,-- op jaarbasis.
- d) Veemkosten. Tot voor kort waren de gemiddelde veemkosten voor Wormer erg hoog nl. f 3,20 per ton. Omdat door slopen van PM 10 en stopzetten van PM 8 meer ruimte in Wormer is gekomen geeft dit een besparing van + f 100.000,-- op jaarbasis.
- e) Overigens is onze indruk, dat bij verschillende soorten de brutomarges voorzichtig zijn ingeschat.
- f) WIR premie. Deze premie is i.v.m. de in 1980 te verrichten investeringen f 1.000.000,--

2.3. Rapport Krachtwerktuigen.

Als investering wordt genoemd f 8.800.000,--. Hierbij moet echter worden vermeld, dat hieraf gaat een subsidie van 25%. Indien onze vestiging in aanmerking kan komen voor een proeffabriek, dan is deze subsidie + 33%.

De besparing is f 1.600.000,--, dit houdt dus een zeer korte terugverdienperiode in. Deze wordt uiteraard nog korter naarmate de energieprijzen verder stijgen.

3. Samenvatting voorgaande punten.

De belangrijkste oorzaken van de problemen waarin Wormer nu verkeert of zonder investeringen nog verder zal geraken zijn:

- roofbouw
- tot voor enkele jaren ontbreken van een goede leiding in de vestiging
- tot voor kort onvoldoende opleiding van zowel nieuw personeel als bijscholing van het bestaande werknemersbestand
- slechte communicatie tussen vestiging en verkoop vóór overplaatsing van deze afdeling
- ontbreken van produktontwikkelingsgroep
- niet gezorgd voor vervangende werkgelegenheid ter bestrijding van te hoge vaste kosten per eenheid produkt
- slecht beleid SVPD
- totaal geen beleid van de Raad van Bestuur.

3.1. Situatie heden.

De efficiëncies van de papiermachines en asbestmachines zijn nu op een acceptabel niveau gebracht. Alleen PM 11 blijft achter maar deze is met een betrekkelijk geringe investering ook op efficiency van 100 te brengen.

3.2. Rapport van de Boston Consulting Group.

- Naar de mening van de plaatselijke ondernemingsraad is de brutomarge gehanteerd door de BCG f 1.300.000,-- te laag (jaarbasis).
- Tevens zijn de brutomarges, die door de BCG werden gehanteerd aan de voorzichtige kant.
- Voor de investering t.b.v. energievoorziening ad. f 8.800.000,-- is zeker een subsidie te krijgen van 25% en indien Wormer als proeffabriek wordt aangemerkt 33%.
- In verband met de in 1980 te verrichten investeringen een WIR premie van f 1.000.000,--.

3.3. Asbest.

Voor een langere periode dan 1981, zeker tot 1984, is er naar onze mening voldoende werk voor PM 20. Dit houdt in, dat de vaste kosten voor papier ook na 1980 verminderen met f 1.400.000,--.

3.4. Vervangende werkgelegenheid.

Het zo snel mogelijk plaatsen van de glasvezelvliesmachine in Wormer.

ADVIES.

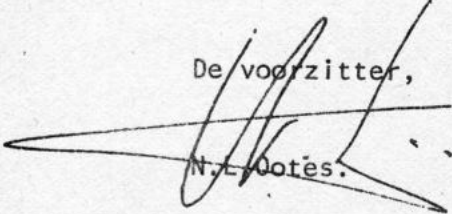
OP BASIS VAN DE IN VOORGAANDE HOOFDSTUKKEN BEHANDELDE ONDERWERPEN KOMT DE POR WORMER TOT HET VOLGENDE ADVIES.

- Ten overvloede nogmaals het uitgangspunt van POR Wormer.
Het behouden van zoveel mogelijk arbeidsplaatsen binnen het concern, mede gericht op winstgevendheid van het concern.
- Personele konsekventies.
Hierop blijft van toepassing, dat geen gedwongen ontslagen mogen plaats vinden. Eventuele personeelsredukties dienen te worden bereikt via natuurlijk verloop.
- Leiding concern.
Gezien de grote beleidsfouten, die tot het voorgenomen besluit hebben geleid, verwachten wij, dat de Raad van Bestuur daaruit de enig juiste konklusie trekt.
- Asbestmachine 4.
Deze machine moet standby (produktiegereed) blijven en zodra er mogelijkheden zijn om daarop een positieve cash-flow te bereiken, moet zij direkt weer in bedrijf worden gesteld.
Bovendien moet met de meeste voortvarendheid gezocht worden naar andere markten voor deze machine. Te denken valt hierbij aan dakbedekkingsmateriaal, asbestvilt, alternatieve drager enz.
- Papiermachines PM 11 en 22.
De in het Jaakko Poÿry rapport genoemde investeringen moeten zo snel mogelijk worden gedaan. De voortzetting van deze machines en continuering van PM 20 is een reële mogelijkheid. Temeer daar Jaakko Poÿry deze machines goed ontworpen en goed gebouwd vindt.
- Formaatafdeling.
Voor deze afdeling in het concern en/of daarbuiten werk zoeken. Als zelfstandige afdeling laten funktioneren met alleen toerekening van kosten, die zonder meer op deze afdeling drukken; dus een winstverantwoordelijke eenheid.
- Investeringen in energiebesparing.
Voor 1984 is het noodzakelijk om een investering te doen in de Centrale. (zie punt 2.3)
- Glasvezelvliesmachine.
Zo snel mogelijk plaatsen van de nieuwe glasvezelvliesmachine in Wormer (zie punt 1.6).
- Ontwikkeling van nieuwe produkten.
Er moet zo snel mogelijk worden begonnen met de ontwikkeling van nieuwe produkten zowel in dragermaterialen als in papier (zie 1.3.).

- Bedrijfsdirecteur.

Gezien de door ons ook in dit advies aangehaalde verbeteringen zonder investeringen zijn wij ervan overtuigd, dat de huidige bedrijfsdirecteur gehandhaafd dient te blijven.

De voorzitter,


N. L. Gotes.

De secretaris,

D. Glandorf.


p/o J. Glandorf

Bijlage I.

Operationele cash-flow PM 11 en PM 22.

(x f 1 mln.)

	<u>1980</u>	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>
Bruto marge ¹⁾	18,1	19,2	20,1	20,2	20,2
Vaste kosten excl. afschrijvingen ²⁾	19,4	15,1	15,1	15,1	15,1
Resultaat + afschrijvingen	- 1,3	+4,1	+5,0	+5,1	+5,1
Investerings- veranderingen ³⁾	-14,3	+0,7	-0,3	-0,3	-0,3
Veranderingen werkkapitaal		-1,6	+0,1		+0,3
Afvloeiings- kosten ⁴⁾	- 1,0				
Netto cash-flow (vóór interest)	-16,6	+3,2	+4,8	+4,8	+5,1
Interest op kapitaal ⁵⁾	- 2,5	-2,5	-2,5	-2,5	-2,5
Netto cash-flow (nà interest)	<u>-19,1</u>	<u>+0,7</u>	<u>+2,3</u>	<u>+2,3</u>	<u>+2,6</u>
Cumulatieve netto cash-flow (vóór interest)	<u>-16,6</u>	<u>-13,4</u>	<u>-8,6</u>	<u>-3,8</u>	<u>+ 1,3</u>
Cumulatieve netto cash-flow (nà interest)	<u>-19,1</u>	<u>-18,4</u>	<u>-16,1</u>	<u>-13,8</u>	<u>-12,2</u>

1. De bruto-marge volgens Rapport Wormer is vermeerderd met f 1,3 mln. per jaar (zie H.2.2.) Overigens is onze indruk, dat de marges door BCG voorzichtig zijn geschat.
2. Voor 1980 is aangenomen, dat de helft van de voorgenomen kosten reductie-maatregelen kan worden gerealiseerd. Verder zijn de bedragen voor 1981 en volgende jaren uit het Rapport Wormer gecorrigeerd met f 1,4 mln. aan asbestvilt toe te rekenen vaste kosten. In onze oplossing loopt de produktie op de PM 20 immers door na 1980 i.t.t. wat in Rapport Wormer is aangenomen.
3. Investerings- en vervangingsinvesteringen f 0,3 mln. per jaar. Voor 1981 is dit bedrag gecorrigeerd met + f 1 mln. wegens op de investering van f 14,3 mln. (in 1980) te ontvangen WIR-premie.
4. Afvloeiingskosten volgens Rapport Wormer
5. Interest op kapitaal volgens Rapport Wormer.

Bijlage II.

Operationele cash-flow PM 11-PM 22-PM 20 (1980-1984)

(x f 1 mln.)

	<u>1980</u>	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>
Netto cash flow (vóór interest) PM 11 en PM 22	-16,6	+3,2	+4,8	+4,8	+5,1
Netto cash-flow (vóór interest) PM 20 1)	+6,0	+5,0	+5,0	+4,0	+3,0
Interest op kapitaal PM 11 PM 22 en PM 20 2)	-3,0	-3,0	-3,0	-3,0	-3,0
Netto cash-flow VG-Wormer (na interest)	<u>-13,6</u>	<u>+5,2</u>	<u>+6,8</u>	<u>+5,8</u>	<u>+5,1</u>
Cumulatieve netto cash-flow VG-Wormer (na interest)	-13,6	-8,4	-1,6	+4,2	+9,3

1) Voortzetting productie PM 20 overeenkomstig Rapport Wormer; op basis van McKinsey-rapport over commerciële mogelijkheden van asbestvilt (febr.80) is aangenomen, dat tussen 1980 en 1984 een afzetmogelijkheid is, die zich ontwikkelt van 25 mln. m² (1980) naar 18 mln. m² (1984) met een geschatte cash-flow-ontwikkeling (negatief) van f 6 mln. (1980) naar f 3 mln. (1984). Voor 1982 acht McKinsey bijv. verkopen van rondom de 24 mln. m² (schema VII uit rapport) mogelijk.

2) f 2.5 mln. op kapitaal papierproductie, f 0,5 mln. kapitaal asbestviltproductie.