

510(051).  
DvdL/LvdB/27 maart 1980

Gemeente Wormer  
- 9 APR 1980  
no. 1050 class.no. -1.82

ontvangstbericht dd.  
copie: az / fin / sz / dgw / burg  
b.&w. / secr  
*Bent 15/4/80*  
aan: az / fin / sz / dgw / burg

advies  Inl   
bericht  comment.   
ter uitv  ter kenn.   
paraaf  
burg  
weth

*secr*

Beoordeling van het Rapport Wormer door Industriebond FNV

1. Huidige situatie VG-Wormer.
2. Algemene problematiek VGP.
3. Uitgangspunten voor oplossingen.
4. Bespreking Rapport Wormer.
5. Konklusie.

<i>15-4-80</i>	burg.	1 <sup>e</sup> w	2 <sup>e</sup> w	secr.
akkoord				
afwijzen				
bespreken				
neder advies				
v.k.a. / <i>h.w.</i>	<i>h</i>			
<i>Secr R.R.</i>				

*R.R. (D.R. Coelmeisen -  
Lijst Raad)*

## 1. Huidige situatie VG-Wormer.

### Kenmerken financieel economische situatie:

- a. Forse uitstroom kasmiddelen papier-  
produktie 1977-1978-1979-1980 (zij  
het met dalende tendens).
- b. Positieve kasbijdrage asbestviltproduktie  
1977-1978-1979-1980 (kasbijdrage 1980 na  
interest en vóór overhead Amsterdam  
f 4,5 mln.)
- c. Totale vestiging Wormer levert in 1979  
en 1980 per saldo geen winst/geen verlies  
in de kasmiddelenstroom, ook als maat-  
regelen achterwege zouden blijven.
- d. Dreiging van verslechtering van de  
huidige situatie door margedaling papier-  
produktie en vervanging asbestvilt door  
nieuwe produkten.

### Gevolgen voor de werkgelegenheid:

Dreigende sluiting van de vestiging op  
termijn van enkele jaren.

### Oorzaken:

- a. Daling van de bruto-marge op papier  
veroorzaakt door afname tarieven skandi-  
navische import in de EEG, kosten-redukties  
bereikt concurrerende fabrieken en vergrot  
konkurrentie voor eenzijdig-gladde papieren  
van de kant van goedkopere machine-gladde  
papieren (Boston Consultants Group, par.  
1.2, blz. 5).
- b. Onvoldoende ontwikkeling van nieuwe soorten  
produktie afgestemd op wensen belangrijkste  
afnemers. Het werk dat de Boston Consul-  
tants Group nu (tegen ongetwijfeld hoge  
kosten) heeft gedaan aan de samenstelling  
van een optimaal produktiepakket voor  
PM 11 en de PM 22 had jaren eerder, én in  
eigen beheer moeten gebeuren.  
Datzelfde geldt voor de activiteiten van  
Jaakko Pöyry en McKinsey.
- c. De afgelopen 10 jaar is er te weinig ge-  
Investeerd in kwaliteitsverbetering en  
verlaging van de produktiekosten.  
Om verbetering van de machinesnelheden  
en rendementen te bereiken zijn nu in-  
eens grote bedragen nodig, waarvan de  
vraag is of die beschikbaar zijn in de  
huidige ondernemings situatie (zie 2).  
Vgl. ook het rapport van de Boston  
Consultants Group, par. 2.2., blz. 10.  
Een duidelijk voorbeeld van falend  
ondernemingsbeleid: Van Gelder Wormer  
is in de goede jaren "uitgemolken",  
en er is geen beleid gevoerd om door  
voldoende investeringen de werkgelegen-  
heid duurzaam te verzekeren.

## 2. Relatie met algemene problematiek VGP.

### Algemene financieel-ekonomische problematiek:

- a. Forse verliezen in 1979 en 1980.
- b. Belangrijke uitstroom van kasmiddelen in beide jaren.
- c. Perspektieven rendements- en cash-flow-verbetering onzeker.
- d. Aantal vestigingsplaatsen met duidelijk zwakke produktiestructuur, andere met meer mogelijkheden

### Oorzaken:

- a. Verslechtering bruto-marges door eerder genoemde, in de markt liggende oorzaken (zie hiervoor par. 1, oorzaken, punt a).
- b. Onvoldoende investeringen in kwaliteitsverbetering van de produktie en kostenreduktie. In de periode 1974-1978 is slechts 50% van de afschrijvingen besteed aan investeringen in vaste activa, terwijl voor verliesdekking slechts rond 13% nodig was.
- c. Onvoldoende ontwikkeling van nieuwe soorten produkties, afgestemd op wensen belangrijkste afnemers (zie par. 1., oorzaken punt b).
- d. Hoge aanloopverliezen en zware rentelast Renkum III (het gaat bij dit laatste om rond de 40% van het voor 1980 begrote verlies!).

### Kritiek Industriebond FNV op het financieringsplan 1979-1982 en het herstrukturingsplan Wormer (zie brief Industriebond FNV d.d. 12 maart 1980).:

- a. Weinig onderbouwde prognoses. Deze worden voortdurend bijgesteld.
- b. Wij missen de markt- en produktstrategie, tegen de achtergrond van de algemene situatie op de verschillende markten waar VGP opereert, die tot de geprognoteerde resultatenontwikkeling moet gaan leiden.
- c. Wij eisen dat VGP het totale beeld bekend maakt van de herstruktureringen voor ook andere vestigingsplaatsen dan VG-Wormer.
- d. Uit cijfers komt dreigende onttaking van het gehele concern naar voren.
- e. Gebrek aan zekerheden voor de nu lopende uitkeringen aan 57½-jarigen en van toekomstige afvloeiingsuitkeringen.

Konklusies algemene problematiek VGP.

1. Grote verliezen en kasmiddelen-uitstroom VGP bedreigen de continuïteit van de gehele onderneming.
2. Financieringsplan dat is gebaseerd op het met externe geldgevers getroffen financieringsarrangement dreigt inmiddels achterhaald te worden door hogere verliesprognose 1980. Hierdoor zal een deel van de ruimte die voor investeringen is bestemd, aangewend moeten worden voor verliesfinanciering. Door de onvoldoende onderbouwing van deze prognose, maar evenzeer van de prognoses 1981 en 1982, dreigt een verdere aantasting van de investeringsruimte en daarmee van de haalbaarheid van het gehele financieringsplan.
3. Het herstruktureringplan voor VG-Wormer is bekend. Voor een aantal vestigingsplaatsen (Velsen, Renkum I, hoofdkantoor) bestaan herstruktureringplannen die echter nog niet bekend zijn. Het totaalbeeld ontbreekt.
4. Er wordt in het financieringsplan geen aandacht besteed aan de bijzondere positie van Renkum III (VGC), terwijl de (extra) hoge aanloopverliezen en zware rentelast voor een zware belasting van de exploitatierekening van VGP zorgen.
5. De positie van Crown-Zellerbach als 50%-aandeelhouder is bij het financieringsplan buiten schot gebleven. In de huidige situatie kan en mag CZ zich niet van zijn verantwoordelijkheid als mede-eigenaar afmaken, en moet op zijn mogelijkheden tot mee-financiering van de investeringen worden aangesproken.  
Er dreigt immers langzamerhand een situatie te ontstaan dat aan de door CZ in haar brief aan de RvB van VGP d.d. 6 december 1979 genoemde voorwaarden (VGP dient economisch levensvatbaar te zijn, zodat het zichzelf in stand kan houden met behulp van de financiële hulpbronnen die normaliter beschikbaar zijn, blz. 2 sub 4) niet meer wordt voldaan. In dat geval zou, zonder verdere financiële hulp van de kant van CZ ter financiering van noodzakelijke investeringen, de waarde van het bestaande door CZ in VGP geïnvesteerde vermogen gevaar lopen.
6. De leiding van VGP voert al jarenlang een falend beleid. Dit komt tot uiting door:
  - Onvermogen om ook maar enigermate tegemoet te komen aan de door de Industriebond FNV in 1979 geformuleerde verlangens.
  - Onvoldoende investeringen in de onderneming, met name investeringen in kwaliteitsverbetering en kostenreductie.
  - Onvoldoende ontwikkeling nieuwe soorten produkten. Dit gebeurt te laat, en dan nog door (dure) externe bureaus.
  - Het ontbreken van een degelijke produkt- en marktstrategie van de onderneming, terwijl toch de belangrijkste oorzaken van de problematiek in de markt liggen.
  - Voortdurende bijstelling van de huidige prognoses met betrekking tot de resultaten- en cash-flow-ontwikkeling, waaruit blijkt dat de ondernemingsleiding de greep op het beleid heeft verloren.

Konklusie:

De situatie bij VGP als geheel is bijzonder dreigend.  
Op korte termijn zijn nieuwe stappen nodig om deze uitgangspunten  
gestand te kunnen doen (zie par. 5 hierna).

### 3. Uitgangspunten voor de oplossingen.

Onze uitgangspunten voor de oplossing van de problemen bij VGP.

- a. Behoud van zoveel mogelijk arbeidsplaatsen in de gehele onderneming.
- b. Behoud van de vestigingsplaatsenstructuur op voorwaarde dat de mogelijkheden voor behoud van arbeidsplaatsen in de gehele onderneming niet worden aangetast.
- c. Geen gedwongen ontslagen bij noodzakelijke herstruktureringen. Zekerheidsstelling van de hiermee gepaard gaande uitkeringen.
- d. Verkrijging van voldoende financieringsmiddelen voor de verzekering van de continuïteit van de onderneming.
- e. Een leiding van de onderneming die het nodige vertrouwen bij de werknemers geniet.

Specifieke uitgangspunten voor oplossing van de problemen bij VG-Wormer.

- a. Zie a en b hierboven, toegepast op VG-Wormer.
- b. Stoppen van de kasstroom-verliezen op de papierproductie, hetgeen een gemiddelde daling noodzakelijk maakt van de vaste kosten met 30%.  
(Boston Consultants Group, par. 1.1., blz. 4).
- c. Tijdelijke extra kasstroom-verliezen dekken door de kasstroom-winsten op de asbest-viltproductie (mn. PM 20).
- d. Verbreding van de produktiestructuur in de toekomst is noodzakelijk voor handhaving van de vestigingsplaats.

4. Bespreking Rapport Wormer.

1. Vertrekpunt is de in par. 1 gegeven financieel-ekonomische situatieschets voor VG-Wormer: verliezen op de papierproductie, winst op de asbestviltproductie, zódanig dat per saldo cash-flow VG-Wormer rondom nul beweegt in 1979/1980.

2. Uitgangspunt van BCG (vermindering van vaste kosten VG-Wormer met 30% noodzakelijk) wordt door investeringen van f 14,5 mln. (Jaakko Pöyry-rapport) ruimschoots gehaald.  
Vgl. Tabel 2.5 op blz. 11 en aanvullende gegevens:

Verbetering kaskosten PM 11 en PM 22 incl. kosten kokermakerij	f 3.960 mln.
Energiebesparing te bereiken:	0.500 mln.
Kostenbesparing door opheffing formaatafdeling	2.890 mln.
	<hr/>
	f 7.350 mln.
	=====

f 7.350 mln. = + 32% van totale vaste kostenproductie PM 11 en PM 22, kokermakerij en formaatafdeling in 1979.

3. Met deze kostenbesparing gaat gepaard een arbeidsplaatsen-verlies van 114, te weten:

- arbeidsbesparende maatregelen door investeringen (J.P.-plan)	57
- opheffing formaatafdeling	27
- verdere beperking, indirecte arbeid	30
	<hr/>
	114
	===

(Rapport Wormer VGP)

Een en ander is alleen van toepassing op de arbeidsbezetting van PM 11 en PM 22, en dus niet op die van PM 4 en PM 20.

4. Tegelijkertijd kan door de voorgestelde investeringen op de PM 11 en PM 22 worden bereikt dat:

- de kwaliteit van de produktie wordt verbeterd, zodat beter weerstand kan worden geboden aan de tendens tot verlaging van de bruto-marge in de markt;
- de machinesnelheid (met 5 à 7%) en het machinerendement (met 60 à 70%) worden opgevoerd.

(BCG-rapport, par. 2.2., blz 10/11)

Deze effecten komen boven op de onlangs bekend geworden mogelijkheden van een 8% hogere machinesnelheid bij de eenzijdig-gladsoorten (PM 22).

5. Voor de PM 11 en PM 22 is door Boston Consultants Group een optimaal produktiepakket samengesteld van de periode 1980-1984 hetgeen een vergaande specialisatie en vereenvoudiging van het produktiepakket betekent:

- Voor de PM 11: carbonzijde, bloemenzijde, gebleekt kraft als capaciteitsvulling. Gemetalliseerd papier als interessante nieuwe mogelijkheid met gunstige marge.
- Voor de PM 22: Transferdrukpapieren, houthoudend enveloppenpapier en kringlooppapier als capaciteitsvulling.

6. Realisatie van de plannen tot investeringen, kwaliteitsverbetering, kostenreductie en specialisatie overeenkomstig BCG en Jaakko Pöyry brengt met zich mee dat op de papiermachine van VG-Wormer een produktiepakket kan worden geproduceerd dat in de loop van 1980-1984 een forse verbetering in de cash-flow-ontwikkeling teweegbrengt. Zie hiervoor het overzicht in Bijlage I.

Hieruit komt naar voren dat:

- de cash-flow (vóór interest) zich ontwikkelt van f 17.6 mln. negatief in 1980 tot f 4.1 mln. positief in 1984 (cumulatief - f 3.7 mln. in 1984);
- de cash-flow (na interest) zich ontwikkelt van f 20.1 mln. negatief in 1980 tot f 1.6 mln. positief in 1984 (cumulatief - f 16.2 mln. in 1984).

7. De verschillen met de overeenkomstige gegevens uit het Rapport Wormer zijn vrij groot. Ze worden voornamelijk veroorzaakt door:
- Rekening houden met jaarlijkse extra opbrengst door verkoop van transcreen bijrollen f 0.3 mln. positief).
  - Na 1981 jaarlijks lagere vaste kosten (f 1.4 mln.) op de papierproductie omdat verondersteld wordt dat de asbestviltproductie op de PM 20 doorloopt (zie 8 hierna).
  - Effect WIR-premie i.v.m. de in 1980 te verrichten investeringen f 1 mln. positief).

Overigens is onze indruk dat de bruto-marges op de verschillende produkten door BCG vrij voorzichtig zijn ingeschat. Het effect van de hiervoor (zie 4) genoemde mogelijke hogere machinesnelheid op de PM 22 voor de eenzijdiggladsoorten is niet meegerekend.

8. De cash-flow-berekeningen voor de vestiging VG-Wormer kunnen niet worden gemaakt zonder rekening te houden met de asbestviltproductie. Op dit moment draait incidenteel nog de PM 4 (4 meter breed) en regelmatig de PM 20 (2 meter breed). De marktvooruitzichten voor 4 meter breed asbestvilt zijn zodanig dat op termijn nauwelijks kan worden gerekend op een positieve bijdrage in de vaste kosten van VG-Wormer. (McKinsey-rapport, febr. 1980, blz. 9). Voor 2 meter breed asbestvilt ligt de situatie echter anders. VG heeft een sterke marktpositie (praktisch enige leverancier), terwijl de marktvraag een licht dalende tendens vertoont. Op grond van de gegevens uit het McKinsey-rapport over de commerciële mogelijkheden voor asbestvilt van februari 1980 achten wij voor VGP voor 2 meter breed asbestvilt een afzet mogelijk die zich in de periode 1980-1984 ontwikkelt van 25 mln. m<sup>2</sup> naar 18 mln. m<sup>2</sup>, met een geschatte cash-flow-ontwikkeling van f 6 mln. naar f 3 mln. in 1984 (vóór interest).



In de nota van VGP over de voortzetting asbestviltproductie op PM 20 van 20 februari 1980 wordt gekonkludeerd dat de voortzetting van PM 20-productie dient te worden bevorderd. Sluiting van de vestiging Wormer, zou betekenen dat VGP zich uit deze markt terugtrekt, ten koste van een stuk werkgelegenheid en een stuk ondernemersinkomen dat voor de financiering van de kasverliezen op de papierproductie zou kunnen worden aangewend. Zie voor cash-flow-overzicht VG-Wormer papier-asbestviltproductie 1980-1984, bijlage II.

Hieruit blijkt dat:

- De cash-flow (na interest) van de vestiging VG-Wormer zich ontwikkelt van f 14.6 mln. negatief in 1980 tot f 4.1 mln. positief in 1984.
- De cumulatieve cash-flow (na interest) van de vestiging VG-Wormer in 1984 f 4.3 mln. positief is, hetgeen betekent dat de investering op de PM 11 en PM 22 meer dan kan worden terugverdiend uit de winsten op de asbestviltproductie.

9. Algemene konklusie is dat voortzetting van de vestiging Wormer, met aangepast produktiepakket voor de PM 11 en PM 22 én continuering van de productie op de PM 20, een reële mogelijkheid is op voorwaarde dat een financiering kan worden gevonden voor de aanloopinvesteringen (1980: rond f 14.5 mln.; in 1981 is de cash-flow van VG-Wormer al f 4.2 mln. positief).
10. De financiering van de aanloopinvesteringen gemoeid met voortzetting van VG-Wormer zal moeten worden verkregen uit ten dele de bestaande ruimte van investeringen, ten dele uit nieuw verkregen financieringsruimte (zie par. 5, konklusies).
11. De gevolgen van de voortzetting van de vestiging Wormer volgens de hier ontwikkelde plannen voor de werkgelegenheid, laten zich als volgt ramen:

Huidige aantal werknemers		455
Reeds opgezegd (Rapport Wormer)		<u>22</u>
		433
Aantal werknemers werkzaam in productie PM 11 en PM 22 (Rapport Wormer)	232	
Aantal werknemers werkzaam in productie PM 20 (Rapport 20 febr. 1980)	<u>72</u>	
		<u>304</u>
Noodzakelijke vermindering		<u><u>129</u></u>

Hierop blijft van toepassing ons uitgangspunt dat geen gedwongen ontslag mag plaatsvinden.

12. Op de langere termijn zal de basis van VG-Wormer verbreed dienen te worden om de continuïteit te waarborgen. Uit de cash-flow-berekening voor de vestiging Wormer (bijlage II) blijkt immers dat zich na 1982 weer een dalende tendens inzet, vooral door de verminderde verkopen van asbestvilt 2 meter breed. Op termijn is dus verbreding van het financieel-economische en produktiedraagvlak noodzakelijk. Daardoor zijn nu al twee mogelijkheden beschikbaar:

- a. Investerings in energiebesparing op de papierproductie, uit te voeren vòòr 1984, ten bedrage van f 8.8 mln., met een besparingsrendement van rond de f 1.6 mln. per jaar. De nadruk dient erop te worden gelegd dat, met de huidige financiële faciliteiten van de kant van de overheid (25 à 30%subsidie energiebesparingsprojekten), de terugverdienperiode van deze investering erg kort zal zijn.
- b. Investering in glasvezelvliesmachine (4 meter breed) ter vervanging van de 4 meter breed asbestviltproductie. Als alternatieve vestigingsplaats is VG-Apeldoorn beschikbaar. Vanuit een oogpunt van verzekering van de vestigingsplaatscontinuïteit verdient vestiging in VG-Wormer ernstige overweging. Hierbij dient nog te worden aangetekend dat van de becijferde f 16 mln. meerkosten voor investering in Wormer t.o. Apeldoorn slechts + f 3 mln. "hard" zijn (aanpassing machine-specificatie, engineering, SIR-heffing en opleidingskosten personeel). Een keuze voor VG-Wormer kunnen we op dit moment niet maken omdat ons op dit moment informatie ontbreekt over de situatie en de toekomstmogelijkheden van de VG-Apeldoorn.

## 5. Konklusies.

1. Op korte termijn zijn nieuwe stappen nodig om de bedreiging voor het voortbestaan van VGP af te wenden. Het gevaar is reëel aanwezig dat, zonder drastische maatregelen, de onderneming steeds verder afglijdt in nieuwe verliezen, waardoor de ruimte voor investeringen in het lopende financieringsplan wordt aangetast.
2. Deze maatregelen zullen volgens de Industriebond FNV moeten omvatten:
  - a. Op de kortst mogelijke termijn uitwerking van een herstructureringsplan voor de gehele onderneming.
  - b. Specifieke maatregelen gericht op de financiering van VGC, waaronder overleg met de overheid ter vergroting van het overheidsaandeel. Hierdoor kan niet alleen een verlichting worden bereikt van de financiering VGC, maar ook een vermindering van de last die VGC op de exploitatierekening van VGP legt.
  - c. Uitoefening van krachtige druk op Crown-Zellerbach om tot mede-financiering van een deel van de investeringen bij VGP te komen, met het argument dat anders de waarde het CZ-aandeel grotendeels verloren dreigt te gaan.
  - d. Hernieuwd overleg met de overheid (NIB) en de andere externe financiën over de omvang en de voorwaarden van het in januari jl. getroffen financieringsarrangement.
3. Vervanging van de huidige falende Raad van Bestuur van VGP door een nieuwe leiding die mede het vertrouwen van de werknemers geniet. De Raad van Commissarissen zal op dit punt zijn verantwoordelijkheden moeten nemen.
4. Voortzetting van de vestiging Wormer in een aangepaste vorm (papierproductie volgens BCG, investeringen volgens JP, voortzetting PM 20-asbestviltproductie), waarbij de daaruitvloeiende vermindering van het aantal arbeidsplaatsen dient plaats te vinden langs de weg van het natuurlijke verloop. De ruimte voor financiering van de daarmee gemoeide aanloopinvesteringen dient ten dele in het bestaande financieringsplan, ten dele langs de weg van de onder 2 bedoelde maatregelen te worden gevonden.
5. Verzekering van de continuïteit van VG-Wormer op de langere termijn door op termijn investeringen uit te voeren in energiebesparende maatregelen. Vestiging van de investering van de nieuwe glasvezelvliesmachine (4 meter breed) in VG-Wormer verdient ernstige overweging. Een keuze kunnen we echter op dit moment niet maken gezien ontbrekende informatie over de situatie VG-Apeldoorn.

Industriebond FNV.

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 <sup>1)</sup>	17.1	18.2	19.1	19.2	19.2
Vaste kosten excl. afschrij- vingen <sup>2)</sup>	<u>19.4</u>	<u>15.1</u>	<u>15.1</u>	<u>15.1</u>	<u>15.1</u>
Resultaat + afschrijvingen	-2.3	+3.1	+4.0	+4.1	+4.1
Investerings- kosten <sup>3)</sup>	-14.3	+ 0.7	-0.3	-0.3	-0.3
Veranderingen Werkkapitaal <sup>4)</sup>		-1.6	+0.1		+0.3
Afvloeiings- kosten	<u>-1,0</u>	<u>      </u>	<u>      </u>	<u>      </u>	<u>      </u>
Netto cash flow (vóór interest)	-17.6	+2.2	+3.8	+3.8	+4.1
Interest op kapitaal <sup>5)</sup>	<u>-2.5</u>	<u>-2.5</u>	<u>-2.5</u>	<u>-2.5</u>	<u>-2.5</u>
Netto cash flow (na interest)	<u>=====</u> -20.1	<u>=====</u> -0.3	<u>=====</u> +1.3	<u>=====</u> +1.3	<u>=====</u> +1.6
Cumulatieve netto cash flow (vóór interest)	<u>=====</u> -17.6	<u>=====</u> -15.4	<u>=====</u> -11.6	<u>=====</u> -7.8	<u>=====</u> -3.7
Cumulatieve netto cash flow (na interest)	<u>=====</u> -20.1	<u>=====</u> -20.4	<u>=====</u> -19.1	<u>=====</u> -17.8	<u>=====</u> -16.2

1. De bruto-marge volgens Rapport Wormer is vermeerderd met f 0.3 mln. per jaar wegens opbrengst bijrollen transcreen. Overigens is onze indruk dat de marges door BCG voorzichtig zijn geschat.
2. Voor 1980 is aangenomen dat de helft van de voorgenomen kostenreduktie-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. Zie ook BCG-rapport, blz. 9, tabel 2.2.
3. Investeringskosten in 1980 volgens Jaakko Pöyry. In latere jaren kleinere 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	-17.6	+2.2	+3.8	+3.8	+4.1
Netto cash flow (vóór interest) PM 20 1)	+6.0	+5.0	+5.0	+4.0	+3.0
Interest op kapitaal PM 11 <sup>2)</sup> PM 22 en PM 20 <sup>2)</sup>	-3.0	-3.0	-3.0	-3.0	-3.0
-----					
Netto cash flow VG-Wormer (na interest)	-14.6 =====	+4.2 =====	+5.8 =====	+4.8 =====	+4.1 =====
Cumulatieve netto cash flow VG-Wormer (na interest)	-14.6 =====	-10.4 =====	-4.6 =====	+0.2 =====	+4.3 =====

- 1) Voortzetting produktie PM 20 overeenkomstig Rapport Wormer;  
Op basis van McKinsey-rapport over commerciële mogelijkheden van asbestvilt (febr. 1980) is aangenomen dat tussen 1980 en 1984 een afzet mogelijk is die zich ontwikkelt van 25 mln. m<sup>2</sup> (1980) naar 18 mln<sup>2</sup> (1984), met een geschatte cash-flow-ontwikkeling van f 6 mln. (1980) naar f 3 mln. (1984). Voor 1982 acht McKinsey bijv. verkopen van rondom de 24 mln. m<sup>2</sup> (schema VII uit rapport) mogelijk.
- 2) f 2.5 mln. op kapitaal papierproduktie, f 0.5 mln. op kapitaal asbestviltproduktie.