

1. Wat zijn de oorzaken van de problemen waarin Wormer zich nu bevindt en welke acties zijn er genomen om die oorzaken weg te nemen?

1.1. Wat waren in het verleden de oorzaken van de slechte resultaten op papier in de vestiging Wormer:

- a - onjuiste managementsbeslissingen van de RvB.
- b - het (al jaren) ontbreken van een goede leiding in Wormer, die niet veel verder keek dan de problemen van vandaag.
- c - de op een aantal plaatsen technologisch verouderde apparatuur
- d - het ontbreken van goede opleidingsmogelijkheden
- e - het door de RvB niet of niet tijdig reageren op aanvragen van de plaatselijke directie voor uitvoering van belangrijke investeringen
- f - de slechte communicatie zowel binnen het concern als binnen de vestiging
- g - de economische terugslag
- h - het op een aantal plaatsen slecht funktionerende kader
- i - het hoge ongevallencijfer
- j - het hoge ziekteverzuim
- k - het niet met strakke hand ingrijpen op de hoge afkeur (kader bazen, chefs, directie of management)
- l - door de gehele vestiging heen zijn veel hogere funktionarissen die onvoldoende capabel zijn voor hun functie.

1.2. Wat is er t.a.v. voorgaande negatieve punten veranderd:

a - t.a.v. de onjuiste managementsbeslissingen

In de RvB hebben wij ook nu nog weinig vertrouwen. Het is de laatste jaren een komen en gaan van de hoogste leidinggevenden en ook tot voor kort moest er weer een noodoplossing worden gezocht aan de top van de papierdivisie.

b - Het al jaren ontbreken van een goede vestigingsleiding.

T.a.v. dit punt is er een grote verbetering. De Heer van Reenen heeft ons vertrouwen maar de middelen, die de RvB hem aanreiken zijn onvoldoende.

c - De op een aantal plaatsen technologisch verouderde apparatuur.

Dit is nog steeds het geval. Zonder een investering, vooral in PM 22, zal een verbetering van de resultaten, niet of nauwelijks haalbaar zijn.

Wij moeten om bij deze PM uit de problemen te komen naar een assortimentswijziging toe, die commercieel een beter rendement hebben. De mogelijkheden voor een assortimentsverbetering zijn aanwezig, maar dan wel investeren.

d - Het ontbreken van goede opleidingsmogelijkheden.

Hier is zonder meer een verbetering in gekomen. Met man en macht wordt gewerkt om de mensen, die opleiding te geven, die zij nodig hebben. Ook de mensen ervaren dit als een goede zaak. Voordat dit echter effect sorteert zijn wij een paar jaar verder.

1.2. d - M.a.w. de bijdrage van opleiden kon nooit in dit jaar positief op het resultaat werken.

T.a.v. de kaderopleiding zijn wij minder tevreden, maar door een komende wijziging in de afdeling Opleidingen verwachten wij hier het zo hoog nodige effect van.

e - Het door de RvB niet of niet tijdig reageren op aanvragen van de plaatselijke direktie.-----

Hier is gelukkig verbetering in gekomen, alhoewel de RvB de laatste maanden i.v.m. financiële problemen de hand op de knip houdt.

f - De slechte communicatie zowel binnen het concern als binnen de vestiging.-----

1. Binnen het concern.

Voorheen waren vooral klachten over de communicatie tussen afdeling Verkoop (toen in Amsterdam) en de vestiging. Door de overplaatsing van de afdeling Verkoop naar de vestiging is dit nu uitstekend. En wat zeker zo belangrijk is, ook de klanten ervaren dit als zeer positief.

2. Binnen de vestiging.

Vooraf binnen de afdeling Produktie hoort men nog al eens klachten dat niet alle informatie op de juiste plaats komt. De oorzaak zit vnl. in de reorganisatie binnen de Produktie, die nog niet helemaal funktioneert, zoals het zou moeten zijn en het tot nu toe mislukken van de kadertraining (zie punt d)

g - De economische terugslag.

Deze terugslag speelt ons ook nu nog parten. Door de sterke stijging van de grondstoffenprijzen en energie blijven de papierprijzen achter. Een kostprijs verhoging kan niet direkt in de verkoopprijzen worden doorberekend.

h - Het op een aantal plaatsen slecht funktionerend kader.

Dit is in vele gevallen op den duur op te vangen door kadertraining (zie d en f).

i - Het hoge ongevallencijfer.

Dit heeft te maken met het grote verloop en de op een aantal plaatsen technologisch verouderde apparatuur. Bovendien speelt ook hier het tekort aan opleiding van het personeel een rol. T.a.v. het hoge verloopcijfer is begin van dit jaar actie genomen, door de nieuwkomers goed te begeleiden.

j - Het hoge ziekteverzuim.

Hierin is een kleine verbetering te konstaten. Ook dit heeft o.a. te maken met het voorheen werken met een grote onderbezetting (oorzaak het grote verloop) en de slechte motivatie van het gehele personeel.

k - Afkeur.

De afkeur is nog steeds veel te hoog. Nog steeds wordt t.a.v. dit punt niet of nauwelijks door zowel de hogere als de lagere leiding voldoende op gereageerd.

l - Niet capabele hogere funktionarissen.

Alhoewel hieraan iets is veranderd, zijn er nog vele zeer zwakke plekken.

2.1. Investeringsen. (1969-1978)

a) Voor papier.

De grote posten zijn:

	x f 1000
1971 - Bobineuse, glanscylinder en zuigbakken t.b.v. PM 11	1.824,--
Welkast en raffinator PM 4	395,--
Welkast PM 8	290,--
1977 Gedeelte kosten Oudpapier installatie	5.000,-- ^x
Gladwerk PM 22	858,--
Cleanerinstallatie PM 22	159,--
1978 Gedeelte kosten Oudpapier installatie (zie ook 1977)	306,-- ^x

^xHierin is niet begrepen de 25% subsidie verleend door het ministerie van Economische zaken.

b) Voor asbest.

1972 - 2 latex tanks	125,--
2 pulpers	427,--
Infrarood installatie	138,--
1973 Asbeststraat PM 8, warmwatertanks en verhoging prod. capaciteit PM 10 en asbestvilt prod. op PM 8	2.411,--
1974 - Bouw PM 20	8.657,--
1977 - Verbouwen PM 4 op asbest	6.500,--
1978 - Ombouw PM 4	872,--

c) Investeringsen 1969 t/m 1978 Wormer.

	x 1000
Totaal afschrijvingen (papier + asbest)	52.570,-- (tabel 2)
Totaal geïnvesteerd	35.268,-- (tabel 2)
Meer afgeschreven dan geïnvesteerd	17.302,--

Dit ondanks dat Wormer over dezelfde periode een netto resultaat heeft gehad op papier en asbest van f 21.398,-- (tabel 1).
Over dezelfde periode hadden de overige vestigingen een netto op papier van -/- 101.460.000 (tabel 1).

Bovendien is de verhouding van het investeren per ton produkt in Wormer geweest: 1963 t/m 1978 papier : asbest = 1 : 8
1969 t/m 1979 papier : asbest = 1 : 6.

Hieruit blijkt dat men totaal geen aandacht meer besteedde aan het papier. Bovendien blijkt dat Wormer, ondanks zijn betere resultaten dan het totaal van de overige vestigingen voor de fouten van het management zou moeten bloeden. Het is geen wonder, dat bij een dergelijk beleid het resultaat op papier dan sterk achteruit gaat. Met een goed beleid had Wormer beter kunnen inspelen op de markt door andere produkten te ontwikkelen. Als onze bestaande machines meer gemoderniseerd waren was er nu niet over Wormer gesproken.

Dit beleid wijst erop dat het Sociaal beleid bij VGP alleen gericht is op materieële behoeften. De immaterieële behoeften komen niet ter sprake.

Dit blijkt ook uit het volgende:

RvB wist ook, dat het asbest binnen niet al te lange tijd verboden zou worden, maar dat de RvB wil voorkomen dat dit in Wormer een verlies van arbeidsplaatsen zal inhouden, daar blijkt tot op de dag van vandaag niets van.

De ondernemingsraad en de vakbonden hebben in het verleden al gewezen op: - de op een aantal plaatsen verouderde apparatuur -, maar tot de dag van vandaag blijkt dat dit beleid niet past in het "beleid" van de RvB.

3. De vele veranderingen tijdens en net voor de proefperioden.

3.1. Voor een goede kijk op de Wormer problematiek (t.a.v. het proefjaar) is het o.i. raadzaam om de belangrijkste gebeurtenissen in deze periode hier te vermelden.

3.2. Januari 1977.

Mededeling naar aanleiding van een onderzoek van McKinsey & Cie, dat er in de indirecte sfeer in Wormer 37 arbeidsplaatsen moesten vervallen.

3.3. Maart 1977.

Benoeming tot directeur van de bedrijven Velsen en Wormer van de Heer Ir.M.Veth.

Benoeming als adjunct-bedrijfsdirecteur de Heer G.van Reenen. (Demotivatie i.v.m. benoeming Heer Romeijn in Velsen. In Wormer werd dit gezien als mogelijke samenvoeging met of sateliet van Velsen).

3.4. Maart 1977.

Mededeling dat ook onder de direkt leidinggevende en hoogste leiding arbeidsplaatsen moesten vervallen.

Incl. het onderzoek van McKinsey & Cie hield dit in dat er 57 arbeidsplaatsen moesten vervallen. Uiteindelijk zijn dit 40 arbeidsplaatsen geworden.

3.5. Medio 1977.

Een belangrijke organisatiewijziging in de technologische dienst.

3.6. December 1977.

Benoeming bedrijfsinstructeur (uitbreiding) t.b.v. Opleidingen voor vooral productiepersoneel.

3.7. Januari 1978.

Organisatiewijziging in de produktie 4-ploegendienst.

3.8. Januari 1978.

Een belangrijke afbouw van het aantal arbeidsplaatsen in de Technische Dienst.

Productie.

Netto tonnen.

<u>jaar</u>	<u>papier</u>	<u>asbest</u>	<u>algemeen</u>
1963	69.658 ton	-	
1964	71.338 ton	-	
1965	73.704 ton	83 ton	
1966	78.932 ton	72 ton	
1967	71.481 ton	17 ton	
1968	69.381 ton	573 ton	
1969	74.051 ton	2.090 ton	
1970	72.273 ton	2.153 ton	
1971	69.594 ton	6.262 ton	
1972	69.595 ton	11.799 ton	
1973	64.654 ton	20.252 ton	
1974	60.019 ton	29.804 ton	
1975	39.918 ton	28.578 ton	
1976	41.707 ton	34.604 ton	
1977	40.019 ton	30.457 ton	
1978	40.673 ton	28.444 ton	
	<u>1.006.997 ton</u>	<u>195.188 ton</u>	<u>1.202.185</u>

Gem. Investering per ton.	<u>papier</u>	<u>asbest</u>	<u>algemeen</u>	<u>totaal</u>
Periode 1963 t/m 1978	f 13,06	f 108,92	f 7,03	f 35,65
1969 t/m 1979	- 20,--	- 109,--	- 5,--	- 46,--

Investerings 1963 - 1978 volgens opgaven aan C.B.S.

<u>Jaar</u>	<u>Papier</u>	<u>Asbest</u>	<u>Algemeen</u>	<u>Totaal</u>
1963	717.150		283.600	1.000.750
1964	217.160	25.300	152.485	394.945
1965	40.300	13.500	283.900	337.700
1966	367.250		191.950	559.200
1967	141.400	15.200	535.900	692.500
1968	1.202.200		3.404.400	4.606.600
1969	90.800	89.000	329.500	509.300
1970	276.800	121.900	157.000	555.700
1971	2.519.800	344.000	1.727.500	4.591.300
1972	595.300	800.000	124.400	1.519.710
1973	5.250	2.410.000	187.810	2.603.660
1974	278.000	8.750.360	549.800	9.578.160
1975	98.800	323.500	80.500	502.800
1976	69.200	203.800	166.100	439.100
1977	6.016.700	6.810.000	-	12.826.700
1978	513.600	1.352.000	273.300	2.138.900
	<u>13.149.710</u>	<u>21.259.170</u>	<u>8.448.145</u>	<u>42.857.025</u>

2. Cijfers over de periode 1969 t/m 1979, vooral gericht op de netto resultaten van de diverse vestigingen van de papierdivisie en de investeringen in Wormer gesplitst in papier en asbest.

(De cijfers zijn in duizenden gulden)

Tabel I - Netto resultaten van de diverse vestigingen (papier + asbest)

jaar	Wapenveld	Apeldoorn	Velsen N	Velsen Z	Renkum	Wormer Totaal	waarvan papier	totaal
1969	-/- 2.608	918	3.071		5328	4582		11.291
1970	-/- 7.022	-/- 1.546	+/-2.559		-1480	979		-11.628
1971	-10.537	- 3.726	-8.031		-5454	460		-27.288
1972	- 4.261	258	-9.537		-2818	10546		- 5.812
1973	- 126	9	-6.910	-4.702	-679	16720		4.312
1974	16.366	2.886	-104	15.544	14749	10974		60.415
1975	-12.507	-13.216	-3.004	-2.632	2719	45	-11175	-28.595
1976	-22.153	-13.164	170	-10.816	-532	-5918	-18929	-52.413
1977	-17.656	- 9.037	7.039	- 3.662	3578	-11485	-16540	-31.223
1978	-11.571	-326	13.639	1.246	3396	- 5505	- 8524	879
Totaal	-72.075	-36.944	-6.226	-5.022	18807	21398		-80.062

Het totale resultaat (netto) van het GEHELE CONCERN was over 1969 t/m 1978 13.148

Tabel 2 Overzicht Wormer.

Jaar	Productie in tonnen			afschrijvingen x1000			Cashflow x 1000			investering x 1000			
	papier	asbest	totaal	papier	asbest	totaal	papier	asbest	totaal	papier	asbest	alg	totaal
1969	74051	2090	76141			3425			8007	91	89	330	510
1970	72273	2153	74426			3539			4518	277	122	157	556
1971	69594	6262	75856			3644			4104	2520	344	1728	4592
1972	69595	11799	81394			3708			14254	595	800	124	1519
1973	64654	20252	84906			4005			20715	5	2411	188	2604
1974	60019	29804	89823			5088			16062	278	8750	550	9578
1975	39918	28578	68496			5808			5853	99	324	81	504
1976	41707	34604	76311			7446			1528	69	204	166	439
1977	40019	30457	70476			7726			-3759	6017	6810	-	12827
1978	40673	28444	69117	3872	4309	8181		-4652	7328	514	1352	273	2139
1969 t/m 1978	522503	194443	766946			52570			73968	10465	21206	3597	35268

Resultaat na kosten hoofdkantoor enz. = f 21.398,-- (73.968 - 52.570).

Investering per ton

Papier = f 20,--)
 asbest = - 109,--) gem. over papier + asbest f 46,--
 algem. = - 5,--)