

zutrans

Voor	Alle medewerkers van Zutrans
Van	Feidon
Datum	18 april 2006
Betreft	Toekomst Zutrans
Status	Alleen voor intern gebruik

Zaltbommel / Woerden, 18 april 2006

Aan: Alle werknemers van Zutrans B.V.

Betreft: Onderzoek naar toekomst Zutrans

Geachte mevrouw, heer,

Eerder bent u geïnformeerd over de bijeenkomsten die de OR Zutrans, de Centrale Ondernemingsraad en adviesbureau Feidon met de werknemers van Zutrans gepland hebben. Ter voorbereiding bieden wij u dit document aan. Het bevat een overzicht van de voor- en nadelen van drie mogelijke opties voor de toekomst van Zutrans. Het document is opgesteld vanuit het gezichtspunt van de werknemer van Zutrans.

Tijdens de bijeenkomst zullen wij u uitleggen wat er tot nu toe is gebeurd en wat de volgende stappen zijn. Ook zullen wij een inhoudelijke toelichting geven. Uiteraard is er alle gelegenheid om vragen te stellen.

Wij rekenen op uw komst.

Met vriendelijke groet.

Hans de Graaf, Centrale Ondernemingsraad
Sjoerd van den Berg, Ondernemingsraad Zutrans
Arjan Hebbink, Feidon
Wolter van der Knaap, Feidon

Inhoudsopgave

Inleiding en samenvatting	4
Opzet van het onderzoek.....	7
Optie 1: Bij Campina blijven: Beschrijving.....	9
Optie 1: Bij Campina blijven: Voor- en nadelen	10
Optie 2: Verkoop aan derden: Beschrijving.....	13
Optie 2: Verkoop aan derden: Voor- en nadelen	16
Optie 3: MBO: Beschrijving	19
Optie 3: MBO: Voor- en nadelen	20
Bijlage 1: Ontwikkelingen in de transportmarkt.....	23
Komst van Oost-Europese (Poolse) chauffeurs.....	23
Minder RZ en meer DC vervoer	25
Prijzenoorlog in de supermarkten	26
Onzekerheid van de markt.....	26
Komst van 48-uur maximum aan werkweek	27
Bijlage 2: Stand van zaken Zutrans.....	28
Ontwikkeling van het aantal Zutrans werknemers	28
Verhouding direct / indirect bij Zutrans	28
Overwerk bij Zutrans.....	29
Ziekteverzuim bij Zutrans.....	29
Geen werk voor derden door Zutrans	30

Inleiding en samenvatting

Inleiding

Dit document is bedoeld voor alle medewerkers van Zutrans. Medio Januari 2006 heeft de COR van Campina Nederland aan Feidon gevraagd een onderzoek te doen naar de beste toekomst voor Zutrans. Daarbij is de mening van de medewerkers belangrijk. Iedereen moet zijn of haar zegje kunnen doen. Het gaat tenslotte om hun bedrijf.

We hebben daarom met de COR en de OR Zutrans afgesproken dat we in April / Mei twee overlegondes met de medewerkers zullen houden:

1. De eerste bijeenkomst is gericht op het geven van informatie. De werknemers van Zutrans zullen op de hoogte gebracht worden van de opdrachtformulering van het onderzoek, wat er tot nu toe is gebeurd, en wat de volgende stappen zijn. Voor de bijeenkomst heeft iedereen dit document op zijn huisadres gekregen. We zullen tijdens de bijeenkomst een toelichting geven op de drie opties voor de toekomst en iedereen krijgt ruim de gelegenheid om vragen te stellen. Het gaat in deze bijeenkomst dus om het geven van informatie en het beantwoorden van vragen (als dat kan). Daarna volgt een 'pauze' van twee weken tot aan de tweede bijeenkomst om alles te laten bezinken en er goed over na te denken.
2. In de tweede bijeenkomst beantwoorden we eerst eventueel nog overgebleven vragen en vervolgens wordt aan de werknemers gevraagd om hun mening te geven over de onderzochte opties. Deze meningen zullen we bundelen en wegen. Dit leidt uiteindelijk tot een definitieve keuze. De COR, de OR Zutrans en Campina hebben met elkaar afgesproken dat deze keuze ook echt uitgevoerd gaat worden! Het is dus niet vrijblijvend.

Het document dat u nu voor u heeft liggen, is bedoeld als voorbereiding voor de eerste overlegronde. Hieronder vindt u een korte samenvatting.

Samenvatting

Het document bestaat uit drie inhoudelijke gedeeltes:

1. Het eerste gedeelte beschrijft drie opties voor de toekomst van Zutrans: "Bij Campina blijven", "Verkoop aan derden" en "MBO". Bij elke optie geven we voor- en nadelen vanuit het gezichtspunt van de Zutrans medewerker.
2. Dan volgt een bijlage waarin we een aantal ontwikkelingen in de transportmarkt laten zien.
3. Ten slotte gaan we in de tweede bijlage in op de vraag hoe Zutrans er voor staat.

1. Beschrijving van de drie opties

Bij elke optie geven we eerst aan wat de optie feitelijk inhoudt. We laten ook kort zien wat er nodig is om van een bepaalde optie een succes te maken en wat in de praktijk de grootste risico's zijn. Vervolgens geven we bij elke optie ook aan wat de rechten zijn van de werknemers.

	Behoud van werk	Inhoud van werk	Werksfeer	Geld	Materieel	Risico's
Bij Campina blijven	<ul style="list-style-type: none"> • Campina heeft werk genoeg • Zekerheid voor oudere werknemers • Overwerk blijft zo doorgaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Werk blijft hetzelfde • Er komt een moment dat Zutrans te klein is => dan wel ander werk 	<ul style="list-style-type: none"> • Neergang en geen groei • Vertrouwd • Geen avontuur • Verschil van inzicht met Campina over geld 	<ul style="list-style-type: none"> • Alleen defensief investeren • Lonen volgen CAO BGV • Grote druk op kosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Wagens verouderen • Onderhoud slechts gericht op 'rijdend houden' 	<ul style="list-style-type: none"> • Campina kan een vestiging sluiten => gevolgen voor mensen van Zutrans
Verkoop aan derden	<ul style="list-style-type: none"> • Campina garandeert werk in eerste jaren • Zekerheid hangt af van financiële positie nieuwe werkgever • Grote kans dat overwerk doorgaat 	<ul style="list-style-type: none"> • Werk blijft gelijk op korte termijn voor chauffeurs • Grote kans dat werk voor indirecten verandert • Ander werk oppakken als het economisch tegenzit 	<ul style="list-style-type: none"> • Nieuwe omgeving, nieuwe collega's • Meer perspectief • Eind aan verschil van inzicht met Campina 	<ul style="list-style-type: none"> • Investeren in vervoers-bedrijf • Lonen volgen CAO BGV (grote kans op) • Grote druk op kosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Nieuwere wagens 	<ul style="list-style-type: none"> • Minder last van reorganisaties bij Campina
MBO	<ul style="list-style-type: none"> • Campina garandeert werk in eerste jaren • Zekerheid hangt af van vermogen nieuw werk te vinden • Financiële positie nieuwe werkgever • grote kans dat overwerk doorgaat 	<ul style="list-style-type: none"> • Werk blijft op korte termijn gelijk voor alle werknemers • Nieuwe opdrachten geven ook ander werk 	<ul style="list-style-type: none"> • Eigen club opbouwen • Sfeer is of heel goed (bij succes) of heel slecht (bij mistukking) 	<ul style="list-style-type: none"> • Investeren in vervoers-bedrijf • Lonen volgen CAO BGV (grote kans op) • Grote druk op kosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Nieuwere wagens 	<ul style="list-style-type: none"> • Meeste risico • Weinig ervaring met binnenhalen van werk • Hangt veel van 1 persoon af (kwetsbaar) • Risico van te veel naar binnen gericht zijn

2. De Transportmarkt

- Vooral bij internationaal transport is er steeds meer concurrentie van Oost-Europese (vooral Poolse) chauffeurs. Poolse vervoerders mogen nu nog niet rijden op binnenlandse ritten in Nederland, maar vanaf 2009 is dat wel toegestaan. Polen die in dienst zijn van een Nederlandse vervoerder moeten precies dezelfde arbeidsvoorwaarden krijgen als hun Nederlandse collega's, maar er zijn wel bedrijven die al dan niet legale 'sluiproutes' zoeken om de wet te ontwijken. *Lidl* is overigens met een Duitse vervoerder in Nederland gaan rijden, omdat die goedkoper is. Wettelijk gezien mag dat.
- Het wijkvervoer neemt af en het rijden op DC's neemt toe. De verwachting is dat deze ontwikkeling doorgaat. Hoe snel en hoe ver is niet precies te zeggen. Dat hangt van besluiten van de huidige klanten van Campina af.
- De prijzenoorlog in de supermarkt zet de marges bij Campina onder zware druk. Dat betekent dat ook Zutrans onder druk staat om kosten te verlagen.

- Er is op dit moment veel onzekerheid in de (super)markt. De prijzenoorlog kan zover gaan dat bedrijven om gaan vallen. Laurus verkeert al in problemen. Dit kan grote gevolgen hebben voor Campina en dus ook voor Zutrans.
- Over een aantal jaren wordt de werkweek in de transportsector wettelijk maximaal 48 uur per week.

3. *Stand van zaken bij Zutrans*

- Allereerst laten we zien hoe het verloop is van het aantal werknemers van Zutrans als er verder geen mensen meer worden aangenomen. Het blijkt dat vanaf 2010 vooral het aantal chauffeurs dan snel omlaag gaat. In 2016 zijn er dan nog ongeveer 65 chauffeurs over.
- De afname van het aantal indirecte mensen (alle niet-chauffeurs) gaat langzamer. Dat betekent dat vanaf 2010 de verhouding direct/indirect scheef gaat worden en dus ook dat Zutrans – als er niet wordt ingegrepen – te duur gaat worden.
- Bij Zutrans wordt veel overgewerkt, wat niet ongewoon is in de vervoerssector. Wel ongewoon is dat op drie kantoren ook indirecte mensen veel overwerken. Chauffeurs werken gemiddeld 28% over en de mensen op kantoor gemiddeld 19%.
- Het ziekteverzuimpercentage van Zutrans is hoger dan gemiddeld in de markt. In 2004 was het landelijk gemiddelde 5,3% en Zutrans 7,3%. Landelijke cijfers over 2005 zijn er nog niet, maar het verzuim bij Zutrans is iets gestegen tot 7,4%. De trend in het land is de laatste jaren juist omlaag.
- Ten slotte is een belangrijk kenmerk van de huidige situatie van Zutrans dat er maar 1 klant is: Campina. Er is dus weinig ervaring met het verwerven van nieuwe klanten.

Opzet van het onderzoek

Stap 1: Informatie voor de werknemers van Zutrans over de markt, over Zutrans zelf en over de opties voor de toekomst

Dit document heeft als doel de werknemers van Zutrans in staat te stellen een goede keuze te maken voor de toekomst van Zutrans. Om dat te kunnen doen, hebben zij objectieve informatie nodig. Daar is dit document voor.

De indeling is als volgt:

Eerst beschrijven we drie mogelijke opties voor de toekomst van Zutrans:

1. Bij Campina blijven
2. Verkoop aan een ander bedrijf
3. Management Buy Out (MBO)

Steeds geven we eerst weer wat een optie inhoudt en vervolgens wat de voor- en nadelen zijn. We gaan daarbij uit van het perspectief van de werknemer van Zutrans!

Daarna geven we in twee bijlagen weer wat de belangrijkste ontwikkelingen in de transportmarkt zijn en laten we in grote lijnen zien hoe Zutrans er zelf voor staat.

De bespreking van de drie opties doen we aan de hand van de volgende zes thema's:

1. De werkgelegenheid
2. Het werk (inhoudelijk)
3. De werksfeer
4. Het geld
5. Het materieel
6. Risico's

Stap 2: Overleg met de werknemers van Zutrans

De mening van de werknemers van Zutrans zelf is belangrijk. Daarom gaan we twee keer een overlegronde houden. Om iedereen de kans te geven zijn zegje te doen, hebben we besloten de overlegronde in de regio's te houden, gewoon na afloop van het werk.

	Eerste bijeenkomst:		Tweede bijeenkomst:
Regio:	Datum & Tijd:	Regio:	Datum & Tijd:
Heiloo / Lelystad	Vrijdag 21 april vanaf 17:00 uur	Heiloo / Lelystad	Dinsdag 16 mei vanaf 17:00 uur
Eindhoven	Maandag 24 april vanaf 18:00 uur	Eindhoven	Maandag 15 mei vanaf 18:00 uur
Rotterdam	Dinsdag 25 april vanaf 18:00 uur	Rotterdam	Vrijdag 12 mei vanaf 18:00 uur
Woerden	Dinsdag 2 mei vanaf 17:00 uur	Woerden	Vrijdag 19 mei vanaf 17:00 uur

De eerste bijeenkomst is gericht op het geven van informatie. De werknemers van Zutrans zullen op de hoogte gebracht worden van de opdrachtformulering van het onderzoek, wat er tot nu toe is gebeurd, en wat de volgende stappen zijn. Voor de

bijeenkomst heeft iedereen dit document op zijn huisaders gekregen. We zullen tijdens de bijeenkomst een toelichting geven op de drie opties voor de toekomst en iedereen krijgt ruim de gelegenheid om vragen te stellen. Het gaat in deze bijeenkomst dus om het geven van informatie en het beantwoorden van vragen (als dat kan). Daarna volgt een 'pauze' van twee weken tot aan de tweede bijeenkomst om alles te laten bezinken en er goed over na te denken.

In de tweede bijeenkomst beantwoorden we eerst eventueel nog overgebleven vragen en vervolgens wordt aan de werknemers gevraagd om hun mening te geven over de onderzochte opties. Deze meningen zullen we bundelen en wegen. Dit leidt uiteindelijk tot een definitieve keuze.

Stap 3: Verwerking van de uitkomsten en uitwerken van gekozen optie

De eindpresentatie van de gemaakte keuze is op 24 juni 2006.



Optie 1: Bij Campina blijven: Beschrijving

Wat houdt Blijven bij Campina in?

Als Zutrans onder de vlag van Campina blijft, dan zal dat leiden tot een geleidelijke afbouw van aantallen mensen, wagens en activiteiten. Campina heeft besloten dat "investeren in wielen" niet tot de core business behoort. Een goede logistiek is uiteraard van levensbelang voor Campina, maar dat wil niet zeggen dat Campina zelf een compleet en modern vervoersbedrijf moet hebben.

Heel praktisch betekent dit dat, als Zutrans in de toekomst bij Campina blijft, Campina alleen *defensief* zal investeren in vrachtwagens. Dat betekent dat Campina alleen die investeringen zal doen die noodzakelijk zijn om de wagens rijdend te houden plus de investeringen die noodzakelijk zijn om aan alle wettelijke eisen te voldoen. Meer niet.

De achteruitgang van het aantal mensen en wagens bij Zutrans zal flexibel worden opgevangen door het inzetten van meer charters.

Op een gegeven moment zal deze afbouw er ook toe leiden dat mensen ander werk binnen Campina gaan doen. De verhouding tussen chauffeurs en overige medewerkers gaat uit het lood raken en dat kan niet zonder gevolgen blijven.

We hebben regelmatig deze optie horen aanduiden als een "sterfhuisconstructie". Feitelijk is dat niet juist. Een stervhuisconstructie houdt in dat de gezonde en levensvatbare onderdelen van een bedrijf worden afgesplitst. De winstgevende activiteiten worden ondergebracht bij een nieuwe moedermaatschappij, waarin ze kunnen blijven voortbestaan. De zieke onderdelen blijven achter in de oorspronkelijke onderneming (het stervhuis) die vervolgens failliet wordt verklaard of opgeheven. Dat alles is bij Zutrans niet aan de orde. Als Zutrans bij Campina blijft, zal er wel sprake zijn van een langzame afbouw, maar niet van een stervhuisconstructie die eindigt in een faillissement.

Rechten van werknemers

In deze optie blijven alle rechten (loon, regelingen, etc.) van de werknemers van Zutrans gelijk aan wat zij nu zijn. Er komt niets bij en er gaat niets af.

Optie 1: Bij Campina blijven: Voor- en nadelen

De werkgelegenheid

- Campina heeft voldoende werk om alle chauffeurs die nu in dienst zijn van Zutrans tot aan hun pensioen aan de slag te houden. Zelfs in het meest sombere scenario blijft er voldoende werk over voor de nu aanwezige chauffeurs.
- Voor de indirecte mensen bij Zutrans ligt dat anders. Het kan zijn dat de verhouding tussen directe mensen (chauffeurs) en indirecten te scheef wordt en dat er indirecte mensen bij Zutrans weg moeten. Dat hangt ook samen met de ontwikkeling van de hoeveelheid ingezette charters.
- Er komt ook een keer een omslagpunt dat Zutrans te klein geworden is om in stand te houden. De consequentie daarvan is dat het vervoer op dat moment door Campina alsnog afgestoten zal worden.
- Het bovenstaande betekent dat Campina wel voldoende werk heeft, maar dat Campina niet voor de werknemers van Zutrans een algemene werkgarantie bij Campina tot aan het pensioen kan bieden.
- Vooral voor oudere werknemers die nog maar enkele jaren hoeven te gaan tot hun pensioen, biedt deze optie de meeste zekerheid. De eerste jaren zal er waarschijnlijk nog niet al te veel veranderen en zij lopen op deze manier nauwelijks risico. Zij kunnen voor Campina blijven rijden tot zij aan hun pensioen toe zijn.
- Overwerk: werknemers van Zutrans hebben formeel geen recht op het maken van meer uren per week dan 40. Wel is het gebruikelijk (zowel bij Zutrans als in de branche) en vaak is het praktisch onvermijdelijk (in verband met efficiënte rittenplanning). Maar Zutrans heeft als werkgever de vrijheid om daar een ander beleid in te gaan voeren.

Het werk (inhoudelijk)

- Het is denkbaar dat enkele indirecte mensen in dit scenario van Zutrans naar Campina zullen verhuizen.
- Deze optie heeft geen gevolgen voor de verhouding tussen rijden op DC of RZ. De chauffeurs die graag RZ rijden, kunnen dat blijven doen (mits er voldoende RZ ritten zijn en niet alles op DC is overgegaan)
- Er is geen risico in deze optie dat chauffeurs "om ze maar aan de slag te houden" ander werk zullen moeten gaan doen dan rijden op de wagen (uiteraard afgezien van ziekte en arbeidsongeschiktheid etc.)
- Zutrans kan de gespecialiseerde vervoerder (dat wil zeggen: "dagvers / koelvers / wijkvervoer") blijven die het nu is.
- Er komt een keer een moment dat Zutrans te klein is geworden om nog op een goede manier door te kunnen gaan. Op dat moment zullen de dan nog aanwezige mensen een andere plek moeten zoeken binnen Campina. Dat zal dan wellicht niet meer hetzelfde werk zijn.

De werksfeer

- Een voordeel op korte termijn is dat de club zoals hij nu is, bij elkaar blijft en dat alles nog een tijdje "vertrouwd" blijft. Op langere termijn ligt dat anders. Dan gaat de club toch uit elkaar vallen, want lege plekken worden niet opgevuld.
- Het risico van een verkoop aan een derde partij dat de twee culturen gaan botsen, speelt in deze optie niet.
- De komende jaren zullen bepaald worden door "afbouw" en niet door groei, door interne gerichtheid en niet door naar buiten gericht zijn. Collega's die met pensioen

gaan, worden niet vervangen. Nieuwe mensen komen er niet bij. Het wordt alleen maar minder. Het materieel wordt ouder, terwijl charters en andere collega-chauffeurs in de markt wel met nieuwe wagens rijden. Dat komt de sfeer op het werk allemaal niet ten goede.

- Voor het management is het perspectief eruit. Zij kunnen niets meer opbouwen, maar alleen nog maar de afbouw begeleiden. Er zal relatief weinig vrijheid zijn om een eigen beleid te voeren. Het ligt dan ook voor de hand dat veel mensen uit het management de komende jaren naar een andere plek zullen gaan uitkijken, binnen of buiten Campina.
- De verhouding tussen het management van Zutrans en Campina zal waarschijnlijk niet beter worden. Het is niet zomaar duidelijk wat "defensief investeren" is en hoogstwaarschijnlijk zullen Zutrans en Campina daar van mening over verschillen. Dat leidt tot een blijvende bron van meningsverschillen. Campina zal het allemaal zo krap mogelijk willen doen en Zutrans wil toch graag zo aantrekkelijk mogelijk vervoer en materieel behouden voor de mensen. Dat gaat onvermijdelijk botsen.

Het geld

- Het doel van Campina in deze optie is zonder meer om de investeringen te beperken tot het hoogstnoodzakelijke. Dat betekent dat elke investering die niet keihard noodzakelijk is, afgewezen zal worden. Het noodzakelijke zal gebeuren, maar zonder franje of enige luxe. Verder zal Campina alle nodige investeringen doen om ervoor te zorgen dat het wagenpark blijft voldoen aan alle wettelijke eisen.
- De druk op de kosten is al groot in de transportsector en zal door de komst van meer Poolse chauffeurs nog verder toenemen. Bij Campina zit Zutrans echter relatief wat uit de wind. Het bedrijf hoeft immers geen ander werk uit de markt te halen en hoeft dus niet rechtstreeks te concurreren met Poolse chauffeurs. Ook kan er bij prijsonderhandelingen tussen Zutrans en Campina makkelijk iets insluipen van "het maakt niet zo veel uit, want het is toch vestzak-broekzak. In de praktijk kan dat leiden tot wat minder scherpe onderhandelingen dan met externe vervoerders.
- Het loon zal waarschijnlijk de cao Beroepsgoederenvervoer volgen.

Het materieel

- Campina heeft gezegd dat zij alleen "defensief" zal investeren in wagens als Zutrans een onderdeel van het concern zal blijven. Dat betekent dat chauffeurs er rekening mee moeten houden dat zij in gemiddeld steeds oudere wagens zullen rijden, die zo lang mogelijk worden opgelapt. Voor chauffeurs is dat niet aantrekkelijk. Hun wagen is toch ook hun trots.

Risico's

- De druk op Campina om te snijden in de kosten is enorm hoog. Een belangrijke oorzaak daarvan is de prijzenoorlog in de supermarkten. Dat betekent dat Campina in de toekomst wellicht ingrijpende maatregelen zal moeten nemen, zoals bij voorbeeld het sluiten van een productievestiging. Als dat gebeurt, is het zeker niet uit te sluiten dat er ook banen bij Zutrans zullen verdwijnen.
- Het is in het algemeen erg lastig om met bedrijven, die midden in de dynamiek van de markt staan, afspraken te maken voor een periode van 10, 15 of 20 jaar. Dat geldt dus ook voor Campina. Op een bepaald moment komt er een nieuw management, en zijn de omstandigheden helemaal anders geworden (fusies in de zuivelmarkt, om maar een voorbeeld te noemen). Daarom is het gewoon niet waarschijnlijk dat er nooit meer iets zal veranderen voor Zutrans. Het is echt heel

onwaarschijnlijk dat Campina vol in de branding komt te staan en dat de mensen van Zutrans daar niets van zouden merken.

- Dat kan overigens voor individuele werknemers wel anders liggen. Campina zal individuele toezeggingen altijd na moeten komen of de (financiële) consequenties van niet-nakomen moeten dragen.



Optie 2: Verkoop aan derden: Beschrijving

Wat houdt een Verkoop aan derden in?

Er bestaan nogal wat verhalen over de nadelen bij een overname door een ander bedrijf. Werknemers van de overgenomen partij zouden praktisch rechteloos zijn, een soort 'tweederangs' mensen ten opzichte van de anderen, de eerste kandidaten voor ontslag bij een eventuele reorganisatie (via 'last in first out').

Dit soort verhalen is meestal te herleiden tot overgenomen bedrijven die daarvoor al in financiële nood verkeerden. In de praktijk is een fusie of een overname in zo'n situatie maar zelden een goed recept voor herstel. Integendeel. Een overname of een fusie kan de problemen zelfs groter maken.

Alleen na een faillissement is het zo dat de werknemers moeten solliciteren bij een nieuwe werkgever. In dat geval nemen deze werknemers inderdaad hun opgebouwde rechten (arbeidsverleden etc.) niet mee.

In het geval van Zutrans is de situatie heel anders. Zutrans is een levensvatbaar bedrijf, zeker met een werkgarantie die Campina meegeeft. In zo'n situatie kan een overname door een ander bedrijf een heel gezond alternatief zijn.

Succesfactoren bij een overname door derden

Onderzoek laat zien dat fusies en overnames alleen met veel inspanning een succes worden. Succesfactoren zijn onder meer:

- Dat beide bedrijven gezond zijn. Als een van de bedrijven (of beide) in problemen verkeert, kan een overname worden gezien als een soort "vlucht naar voren". Het is echter een illusie om te denken dat twee wankele bedrijven het samen beter zouden doen. De integratie van twee bedrijven stelt de hoogst denkbare eisen aan managers. Bestaande problemen komen twee keer zo groot terug op het bord van het management.
- Het overnemende bedrijf is groot en stevig genoeg om de overname te kunnen 'behappen'.
- Het overnemende bedrijf heeft ervaring in de branche of is een branchegeenoot.
- Aandacht voor cultuurverschillen tussen de twee bedrijven is een essentiële factor voor het slagen van een overname. Bij veel overnames ligt de nadruk te eenzijdig op de financiën.
- Op het moment dat de deal wordt gesloten, moet het plan voor de eerste honderd dagen al klaarliggen. Anders gaat de vaart er uit.
- Aandacht voor automatisering. In veel bedrijven is automatisering van vitaal belang. Integratie van twee bedrijven betekent dan ook vaak de integratie van twee (of meer) IT systemen. Dit wordt in het overnameproces bijna altijd onderschat. Kosten lopen daardoor in de regel uit de hand.

Rechten van werknemers bij verkoop van Zutrans

De wet is op dit punt glashelder: Door de verkoop van een onderneming kunnen de rechten van de werknemers in het overgenomen bedrijf in beginsel niet worden aangetast. Alle rechten en verplichtingen die voor een werkgever voortvloeien uit een bestaande arbeidsovereenkomst gaan over op de nieuwe ondernemer. Voor alle

duidelijkheid: dit geldt alleen voor werknemers, dat wil zeggen mensen die een arbeidsovereenkomst met Zutrans hebben.

Als een bedrijf wordt verkocht, gaan alle werknemers die op dat moment in dienst zijn, mee over. De nieuwe ondernemer kan niet weigeren de werknemers van de verkochte onderneming in dienst te houden. Hij kan bij de overname ook geen andere arbeidsvoorwaarden bedingen of werknemers overnemen tegen minder gunstige voorwaarden. De wet beschermt de werknemer dus tegen ontslag en tegen een verslechtering van zijn rechtspositie.

Omgekeerd is het ook zo dat alle werknemers van Zutrans automatisch ("van rechtswege") meegaan met een verkoop. Dat betekent dat een medewerker die niet mee wil, zelf ontslag zal moeten nemen. Doet hij niets, dan gaat hij gewoon mee. Dit is zo geregeld om ervoor te zorgen de koper niet onverwacht een lege onderneming koopt en dat de verkoper niet blijft zitten met een aantal medewerkers terwijl de activiteiten wel zijn verkocht.

Een aantal bijzonderheden:

- Alle bepalingen die gelden rond de verkoop van een bedrijf, gelden ook voor de verkoop van een onderdeel of van een aparte vestiging van een bedrijf, zelfs als zo'n onderdeel of vestiging geen aparte rechtspersoon is. Het gaat erom dat er sprake is van de verkoop van "een min of meer afgerond geheel van activiteiten".
- Bij faillissement of liquidatie van een bedrijf, geldt de hierboven beschreven bescherming van de rechten van de werknemer niet.
- De overname van een bedrijf kan op zich geen reden zijn van ontslag van werknemers.
- Het is beslist niet zo dat werknemers hun anciënniteit (aantal arbeidsjaren) verliezen als Zutrans wordt verkocht en geïntegreerd in een ander bedrijf. (Dat gebeurt wel na een faillissement, want in dat geval moeten mensen gewoon opnieuw solliciteren bij een nieuwe werkgever.) De nieuwe werkgever neemt namelijk als rechtsopvolger de plaats in van Zutrans.
- Wel is het altijd mogelijk dat het overnemende bedrijf na de overname en integratie van Zutrans om economische, technische of organisatorische redenen een of meer werknemers wil ontslaan. Hij moet dan echter de gewone procedure bewandelen (toestemming van het CWI vragen, eventueel schadevergoeding betalen, etc.). Het feit dat er een overname van een bedrijf geeft plaatsgevonden, maakt dat dus niet anders dan normaal.
- Ook de toepasselijkheid van een bepaalde CAO (BeroepsGoederenVervoer) gaat mee naar de nieuwe eigenaar:
 - Als de nieuwe eigenaar ook onder de CAO BGV valt, is er geen verschil en dus geen probleem.
 - Als de nieuwe eigenaar niet onder een CAO valt, blijft de CAO BGV voor de mensen van toepassing tot aan de einddatum (dwz: 1 april 2007).
 - Als de nieuwe eigenaar een eigen CAO heeft (of een eigen bedrijfstak CAO), mag hij vanaf de eerste expiratedatum (dus van de eigen CAO of van de CAO van Zutrans) beginnen met de inpassing van de Zutransmensen in zijn CAO en met de harmonisatie van de arbeidsvoorwaarden.
 - Inpassing van de primaire arbeidsvoorwaarden: Daarvoor geldt dat de nieuwe werkgever het loon in euro's niet mag verlagen. Wel mag hij ervoor zorgen dat de verschillen in de loop van de tijd verdwijnen.

- Harmonisatie van secundaire arbeidsvoorwaarden: Dat is altijd op basis van een gesprek, waarbij de OR dan wel de vakbonden zijn betrokken. Het mag alleen met een overgangsregeling of door middel van een uitruil met een gelijkwaardig pakket.
- Als Zutrans na de overname een aparte BV blijft, dan gaan alle rechten en verplichtingen ongewijzigd mee. De nieuwe eigenaar kan dan natuurlijk wel zijn eigen beleid gaan voeren, maar het is niet zo dat hij zomaar alle aantrekkelijke delen uit Zutrans weg kan halen en de rest failliet laten gaan. Als een directie "wanbeleid" voert en dat leidt tot een faillissement, dan is de directie hoofdelijk aansprakelijk.



m
v
v
t
n

Optie 2: Verkoop aan derden: Voor- en nadelen

De werkgelegenheid

- Het belangrijkste aspect van deze optie is de vraag hoe gezond en hoe sterk de vervoerder is die Zutrans overneemt. Dat bepaalt de zekerheid van de werkgelegenheid, de aard van het werk en eigenlijk alle vooruitzichten.
- Een voordeel van een verkoop aan een goed lopend transportbedrijf is dat zo'n bedrijf gewoon bewezen heeft dat het in staat is om in de vervoersmarkt te overleven. Het is blijkbaar sterk en concurrerend genoeg om voldoende werk aan te trekken.
- Op de korte termijn hangt de zekerheid van het behoud van de werkgelegenheid in deze optie natuurlijk samen met de duur van de werkgarantie die Campina aan Zutrans meegeeft. Campina heeft op zich voldoende werk om alle chauffeurs van Zutrans tot aan hun pensioen aan de slag te houden, maar de werkgarantie die Campina aan een derde partij zal geven, zal natuurlijk korter zijn. Het ligt voor de hand dat Campina met de koper zal afspreken dat de werkgarantie elk jaar zal afnemen. Dit betekent dat de zekerheid van de werkgelegenheid uiteindelijk steeds meer van de koper zal moeten komen en steeds minder van Campina.
- Als Campina reorganiseert (bij voorbeeld door het sluiten van een productielocatie), dan zal dat niet in de eerste plaats leiden tot minder transporturen, maar vooral tot andere vervoersstromen. Mogelijk heeft het overnemende vervoersbedrijf ter plaatse ander werk, maar anders zou het kunnen dat chauffeurs moeten verhuizen omdat anders de woon-werk afstand te groot wordt.
- Overwerk: omdat de werknemers van Zutrans formeel geen recht hebben op het maken van meer uren per week dan 40, is er ook geen recht op overwerk dat bij een verkoop van Zutrans kan overgaan naar een nieuwe eigenaar. Een nieuwe eigenaar heeft dus het recht om op dat punt zijn eigen beleid te voeren.

Het werk (inhoudelijk)

- In het algemeen geldt dat bij verkoop aan een ander vervoersbedrijf de veranderingen voor 'indirecte' mensen (kantoorpersoneel, management) het grootst zullen zijn. De nieuwe eigenaar zal voor een aantal taken waarschijnlijk al eigen mensen hebben (planning, onderhoud, wagenparkbeheer, financiën, management, etc.) die het werk kunnen uitvoeren. Misschien is er niet voor iedereen werk. Voor de chauffeurs zal er praktisch gezien juist heel weinig veranderen, zeker op de korte termijn.
- Het is mogelijk dat enkele indirecte mensen van Zutrans in dit scenario bij Campina zullen blijven of zullen moeten afvloeien. Deze mensen zouden dus niet meegaan naar de nieuwe eigenaar van Zutrans.
- Deze optie heeft op de langere termijn mogelijk wat meer risico in zich dat chauffeurs ander werk zullen moeten gaan doen dan de ritten voor Campina of zelfs helemaal ander werk bij die vervoerder (koelcel, magazijn, etc.). Bij Campina is immers wel voldoende werk, terwijl het denkbaar is dat een overnemende vervoerder nadat de werkgarantie van Campina voorbij is, in problemen komt. Ook hier geldt weer: dit soort risico's hangt samen met de vraag hoe gezond en hoe sterk de vervoerder is die Zutrans overneemt.
- De mogelijkheden om voor een nieuwe eigenaar met Zutrans mensen en met Zutrans wagens ook andere producten te gaan vervoeren, zijn beperkt. McKinsey (1993) stelt dat de ervaring leert dat bundeling van verschillende distributiestromen

leidt tot meer complexiteit, meer handling kosten en meer fouten in de koelcel. Dat geldt ook als Zutrans voor een nieuwe eigenaar andere producten er bij gaat vervoeren.

- Binnen de termijn en omvang van de werkgarantie door Campina heeft deze optie waarschijnlijk geen gevolgen voor de verhouding tussen rijden op DC of RZ. De chauffeurs die graag RZ rijden, kunnen dat waarschijnlijk blijven doen, in elk geval zo lang en zo ver de werkgarantie strekt en er RZ vervoer wordt gevraagd.

De werksfeer

- Bij een overname door een derde partij, komen de mensen van Zutrans in een ander bedrijf terecht. Dat betekent integratie met nieuwe collega's, nieuwe werkprocessen, een andere sfeer, een andere manier van met elkaar omgaan, etc. Dat vraagt wel de nodige aanpassingen. Het is heel persoonlijk of men dit als een voordeel of als een nadeel ziet.
- Het integreren van twee verschillende culturen is een risico factor. Daar moet veel aandacht voor zijn, want anders ontstaan er allerlei frustraties. Het risico is dat Zutrans en de nieuwe eigenaar daar te weinig oog voor hebben en dat men (te) laat constateert de overname geen succes is wegens "verschillen in cultuur".
- Afhankelijk van de kracht en financiële gezondheid van de nieuwe eigenaar, is er perspectief voor de mensen van Zutrans. Een nieuw bedrijf biedt ook nieuwe kansen.
- De verhouding tussen het management van Zutrans en Campina zal na een verkoop aan een derde partij waarschijnlijk beter worden. Er is immers sprake van 'nieuwe partners' en 'nieuwe gezichten' en dat geeft het gevoel van een nieuwe start. Dat geeft ruimte om de emotie van het verleden achter je te laten, en de samenwerking op een zakelijke manier in te vullen.

Het geld

- Een vervoerder die Zutrans overneemt, zal agressiever investeren dan Campina van plan is. Voor een vervoerder is "investeren in wielen" immers wel core business, terwijl dit voor Campina niet zo is.
- De druk op de kosten blijft natuurlijk wel hoog, want dat geldt voor de hele transportsector. Toenemende internationale concurrentie (Poolse chauffeurs) zal dat alleen maar erger maken. Het bedrijf kan in de toekomst (in elk geval vanaf 2009) te maken krijgen met directe concurrentie van Oost-Europese chauffeurs op de binnenlandse markt. Dat geeft extra druk.
- Het ligt voor de hand dat het loon de cao Beroepsgoederenvervoer zal blijven volgen. Dat is alleen anders als een overnemende partij zelf niet onder de cao BGV valt.

Het materieel

- De beslissing voor de aanschaf van nieuwe wagens zal bij een echt vervoersbedrijf op andere gronden worden gedaan dan bij Campina. Campina heeft gezegd dat zij alleen "defensief" zal investeren in wagens als Zutrans een onderdeel van het concern zal blijven. Een echte vervoerder zal daarentegen investeren in het opbouwen van een compleet en goed lopend transportbedrijf.

Risico's

- Het kan zijn dat Campina in de toekomst ingrijpende maatregelen moet nemen om het bedrijf gezond te houden. Oorzaken zijn de prijzenoorlog in de supermarkt en in

het algemeen de hoge druk van de concurrentie in de zuivel. Als Zutrans bij een vervoersbedrijf wordt ondergebracht, zal Zutrans daar veel minder van merken, dan wanneer Zutrans bij Campina blijft.

- Omgekeerd geldt natuurlijk ook dat een vervoersbedrijf dat Zutrans overneemt, in de problemen kan komen. Daarbij speelt weer de belangrijke vraag: hoe gezond en hoe sterk de vervoerder is die Zutrans overneemt?



Optie 3: MBO: Beschrijving

Wat houdt een management buy out in?

Een MBO is de aankoop van een bedrijf (of een stuk daarvan) door het aanwezige management, meestal in nauwe samenwerking met externe kapitaalverschaffers. De kern is dat het management een aandelenbelang verkrijgt in het bedrijf, soms zelfs een meerderheidsbelang, en normaal gesproken met een (in het totaal gezien) relatief beperkte persoonlijke investering.

Een MBO lijkt dus veel op een verkoop aan een derde partij. Het grote verschil is dat de aandelen van Zutrans in het geval van een MBO niet worden verkocht aan een ander bedrijf, maar aan het zittende management.

De verkopende partij verkoopt meestal al haar aandelen aan het management en de investeerders, maar het komt ook voor dat de verkoper een beperkt deel van de aandelen houdt.

Gebruikelijke redenen voor een MBO zijn:

1. Bepaalde activiteiten worden door de verkopende partij niet langer als core business gezien
2. De verkopende partij verkeert in financiële problemen en heeft geld nodig
3. De verkopende partij heeft net een overname gedaan en wil een stuk daarvan doorverkopen aan het zittende management
4. De verkopende partij wil op die manier opvolgingsproblemen oplossen (speelt vaak bij familiebedrijven)
5. Het management wil graag onafhankelijk zijn, zelf het beleid kunnen bepalen en uiteindelijk ook gewoon geld verdienen met de aankoop

Voordelen van een MBO zijn in het algemeen:

- dat het snel geregeld kan worden
- dat de activiteiten niet naar een concurrent gaan (strategische concurrentiepositie van de verkoper, vertrouwelijkheid)
- dat bestaande onderlinge relaties tussen het management en de verkopende partij blijven voortbestaan. Men kent elkaar immers al.

Sleutel factoren voor een succesvolle MBO zijn:

- Een ervaren, competent en evenwichtig management team
- Op het moment dat de deal wordt gesloten, moet het plan voor de eerste honderd dagen al klaarliggen
- De activiteiten moeten als zelfstandig bedrijf commercieel levensvatbaar zijn
- De verkopende partij moet meewerken aan de deal
- Een realistische prijs
- Een gezonde financiering van de nieuwe onderneming

Rechten van werknemers na een MBO

Na een MBO verandert er helemaal niets aan de rechtspositie van de werknemers van Zutrans. Zutrans BV was al de werkgever en dat blijft zo.

Optie 3: MBO: Voor- en nadelen

De werkgelegenheid

- De zekerheid van de werkgelegenheid hangt in deze optie af van twee zaken:
 - Op de korte termijn de werkgarantie die Campina aan Zutrans geeft. Hoe lang die garantie duurt, is nu niet te zegen. Daar moeten Zutrans en Campina het over eens worden. Het ligt voor de hand dat die garantie een aantal jaren zal gelden en dat hij elk jaar van de afgesproken periode een stukje zal afnemen.
 - Op de langere termijn het vermogen van Zutrans om als zelfstandig vervoersbedrijf nieuw en aantrekkelijk werk uit de markt te halen. Zutrans heeft daar weinig ervaring mee. Of dat vermogen er voldoende is, moet dus nog wel blijken.
- Als Campina reorganiseert (bij voorbeeld door het sluiten van een productielocatie), dan zal Zutrans daardoor niet in de eerste plaats te maken krijgen met minder transporturen, maar vooral met andere vervoersstromen. Mogelijk kan Zutrans de chauffeurs dan werk voor andere opdrachtgevers in de regio aanbieden. Als dat niet zo is, dan zouden chauffeurs wellicht moeten verhuizen omdat anders de woon-werk afstand te groot wordt.
- Overwerk: werknemers van Zutrans hebben formeel geen recht op het maken van meer uren per week dan 40. Wel is het gebruikelijk (zowel bij Zutrans als in de branche) en soms is het praktisch onvermijdelijk (in verband met efficiënte rittenplanning). Het management van Zutrans heeft na een MBO de vrijheid om daar een ander beleid in te gaan voeren.

Het werk (inhoudelijk)

- De eerste jaren zal er praktisch gezien heel weinig veranderen. Zutrans blijft hetzelfde werk doen voor Campina als op dit moment. Na verloop van een afgesproken periode, kan Campina echter besluiten met een andere vervoerder in zee te gaan. Dat zou voor Zutrans betekenen dat de chauffeurs andere ritten moeten gaan doen.
- Binnen de termijn en omvang van de werkgarantie door Campina heeft deze optie waarschijnlijk geen gevolgen voor de verhouding tussen rijden op DC of RZ. De chauffeurs die graag RZ rijden, kunnen dat waarschijnlijk blijven doen, in elk geval zo lang en zo ver de werkgarantie strekt en er RZ vervoer wordt gevraagd.
- Het is mogelijk dat enkele indirecte mensen van Zutrans in dit scenario bij Campina zullen blijven of zullen moeten afvloeien. Deze mensen zouden dus niet meegaan in een MBO.
- Als geheel zelfstandige onderneming zal Zutrans nieuw werk moeten gaan aantrekken. De keerzijde daarvan is het combineren van uiteenlopende distributiestromen leidt tot meer complexiteit, meer handling kosten en meer fouten (McKinsey, 1993). Een sterke interne organisatie is nodig om dat te voorkomen.

De werksfeer

- Bij een MBO blijft de huidige club bij elkaar en blijft de huidige, eigen cultuur dus gewoon bestaan.
- Afhankelijk van het succes van Zutrans in de markt (dus buiten Campina) kan Zutrans nieuwe mensen aannemen en gaan groeien. Dat zal zeker een positieve werksfeer geven. Het omgekeerde is ook mogelijk: als Zutrans er niet in slaagt voldoende werk te behouden, dan kan er een zeer negatieve sfeer ontstaan.

Zelfstandigheid heeft nu eenmaal twee kanten: het kan goed gaan en het kan fout gaan.

- De verhouding tussen het management van Zutrans en Campina zal na een MBO zakelijker (en dus ook beter) worden, maar dat zal minder makkelijk gaan dan bij een verkoop aan een derde partij. Dat komt doordat de frictie tussen Campina en Zutrans van de afgelopen jaren toch grotendeels op het niveau van het management heeft gezeten. En op dat niveau geeft een MBO juist weinig veranderingen te zien. Mocht Campina in de verdere toekomst besluiten (na de garantieperiode) naar een andere vervoerder te gaan, dan ligt het voor de hand dat de spanningen oplopen.

Het geld

- Een randvoorwaarde voor een gezonde toekomst van Zutrans als zelfstandig bedrijf is "een voldoende sterke openingsbalans en een tijdelijke werk/omzetgarantie van Campina als financiële basis" (McKinsey, 1993).
- De druk op de kosten zal steeds hoog blijven, want dat geldt voor de hele transportsector. Toenemende internationale concurrentie (Poolse chauffeurs) zal dat alleen maar erger maken. Het bedrijf kan in de toekomst (in elk geval vanaf 2009) te maken krijgen met directe concurrentie van Oost-Europese chauffeurs op de binnenlandse markt. Dat geeft extra druk.
- De arbeidsvoorwaarden bij Zutrans zijn al concurrerend op de Nederlandse markt (CAO BGV). De loonkosten van Duitse chauffeurs zijn wel wat lager. Het loon bij Zutrans zal de cao Beroepsgoederenvervoer blijven volgen.
- Zutrans zal als zelfstandig bedrijf wat agressiever investeren dan Campina op dit moment zelf van plan is. Voor een vervoerder is "investeren in wielen" immers wel core business, terwijl dit voor Campina niet zo is.

Het materieel

- De beslissing voor de aanschaf van nieuwe wagens zal bij Zutrans als zelfstandig vervoersbedrijf op andere gronden worden gedaan dan bij Campina. Campina heeft gezegd dat zij alleen "defensief" zal investeren in wagens als Zutrans een onderdeel van het concern zal blijven. Het streven van Zutrans is gericht op het opbouwen van een compleet en goed lopend transportbedrijf. Dat wil nog niet zeggen dat Zutrans na een MBO gelijk nieuwe wagens gaat aanschaffen, maar de intentie is gericht op opbouw en niet op afbouw.

Risico's

- Een MBO is vanuit werknemersperspectief de optie met het meeste risico. Het kan heel erg goed gaan; het kan ook heel erg fout gaan. De grote onzekere factor is dat Zutrans nog wel moet bewijzen dat zij het als een zelfstandig bedrijf in de markt kan redden.
- Een van de sleutelfactoren voor een succesvolle MBO is samenstelling (evenwichtigheid), de kwaliteit (aanwezige competenties) en de ervaring van het management. Er komen immers taken bij (treasuring, PZ, IT) en de druk wordt hoger. In het kader van het huidige onderzoek, is geen assessment gedaan van de managers. De onzekerheid over de gewenste capaciteiten en ervaring van het management die dat oplevert, zien wij als een risico.
- Het voordeel van een plek buiten het Campina concern is dat reorganisaties bij Campina Zutrans niet meer rechtstreeks raken. Wel kunnen er gevolgen zijn voor de vervoersstromen van de melk en daarmee voor het woon-werk verkeer.

- Zutrans heeft op dit moment maar 1 klant en dat is Campina. De commerciële kracht van een zelfstandig Zutrans lijkt op dit moment vooral van de huidige directeur. P.J. Ugen, te moeten komen. Dat maakt Zutrans kwetsbaar. Wie gaat er werk binnenhalen als Ugen het niet doet? Voor iedereen geldt immers dat er zich altijd onvoorziene omstandigheden kunnen voordoen.
- Hetzelfde geldt voor het overwerk. Een aantal chauffeurs maakt aanzienlijk meer uren dan een 'gewone' werkweek. Of dat in de toekomst kan doorgaan, hangt af van de werkgarantie en van de mate waarin Zutrans erin zal slagen zelf ander werk uit de markt te halen.
- Als Zutrans inderdaad ritten voor andere partijen gaat uitvoeren, is het risico dat de interne kosten bij Zutrans op gaan lopen. Het combineren van verschillende distributiestromen geeft meer complexiteit, meer handling kosten en een grotere kans op fouten.
- Ten slotte: Zutrans zal na een MBO als zelfstandig bedrijf in alle opzichten de eigen broek moeten ophouden. Navraag bij Zutrans heeft opgeleverd dat er geen business plan of strategisch plan voor de toekomst van Zutrans beschikbaar is. Binnen Campina was dit ook niet zo noodzakelijk. In combinatie met andere zaken die Zutrans als zelfstandig bedrijf intern in de lucht moet houden, leidt dat wel tot het risico dat de aandacht en energie tijdens de eerste jaren na een MBO te veel naar binnen gericht worden in plaats van naar buiten.

Bijlage 1: Ontwikkelingen in de transportmarkt

Komst van Oost-Europese (Poolse) chauffeurs

Toelichting

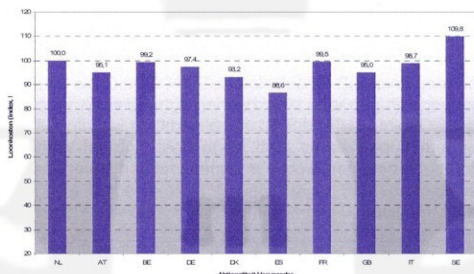
Met ingang van 1 mei 2004 is de Europese Unie uitgebreid met 10 nieuwe lidstaten: Cyprus, Estland, Hongarije, Letland, Litouwen, Malta, Polen, Slowakije, Slovenië en Tsjechië. Dat heeft forse gevolgen gehad voor de transportsector. Hieronder beschrijven we de belangrijkste daarvan. We praten over "Polen" hoewel het eigenlijk over "Oost-Europeanen" gaat, maar in de praktijk betreft het in de Nederlandse situatie nu eenmaal meestal Polen (> 80%).

- Bij het internationale transport zie je steeds meer Poolse chauffeurs op een wagen met een Pools kenteken die rijden voor een Poolse BV. Die Poolse BV is echter wel een dochteronderneming van een Nederlands vervoersbedrijf. De activiteiten van de Nederlandse vervoerder zijn op die manier verhuisd naar Polen. Praktisch gezien gaat het echter om hetzelfde ritten als vroeger (let op: we hebben het hier over internationaal transport) maar dan uitgevoerd door goedkopere Oost-Europese krachten. Wettelijk gezien is dit helemaal legaal.
- Het lijkt erop dat Oost-Europese chauffeurs relatief vaak betrokken zijn bij ongelukken op de weg. Het ministerie van Verkeer & Waterstaat is er een onderzoek naar begonnen. De uitslag daarvan is nog niet bekend.
- Het uitvoeren van ritten door een BV uit 1 van de 10 nieuwe EU-landen binnen Nederland (de zogenaamde "cabotage") is tot 1 mei 2006 verboden. Hoogstwaarschijnlijk ("95 % zeker volgens Ministerie van Verkeer & Waterstaat) zal dat verbod worden verlengd tot 1 mei 2009. Daarna is onze markt vrij toegankelijk voor Oost-Europese vervoerders!
- Tot aan 31 december 2006 heeft een Pool die voor een Nederlandse vervoerder binnenlandse ritten wil rijden een werkvergunning nodig. Navraag bij het Centrum voor Werk en inkomen (CWI), dat deze vergunningen afgeeft, leert dat het CWI in de praktijk geen werkvergunningen heeft afgegeven voor buitenlandse chauffeurs in het binnenlandse transport.
- Het kabinet heeft onlangs echter besloten dat werknemers uit de 10 nieuwe EU-landen vanaf 1 januari 2007 vrij mogen werken in dienst van Nederlandse bedrijven, dat wil zeggen: zonder dat zij daarvoor nog een werkvergunning nodig hebben. Wel geldt dan de verplichting dat het bedrijf zich aan de cao houdt of, als er geen cao is, ten minste het minimumloon betaalt. Poolse werknemers mogen niet anders worden behandeld dan Nederlandse.
- In de praktijk blijken ongeveer 200 Nederlandse vervoersbedrijven een Pools zusterbedrijf te hebben. De praktijk laat echter ook zien dat dit het meest gebeurt bij internationale vervoerders. Hoewel er geen onderscheid gemaakt mag worden tussen een Poolse en Nederlandse chauffeur in dienst van hetzelfde Nederlandse bedrijf, zijn er wel 'sluiproutes' te bedenken.

Een paar voorbeelden:

- "Collegiale inleen": Een Nederlands bedrijf heeft een Poolse zusterbedrijf met Poolse chauffeurs in dienst tegen Poolse arbeidsvoorwaarden. Die Polen worden vervolgens door het Nederlandse bedrijf "collegiaal ingeleend" om in Nederland op Nederlandse wagens te komen rijden. Wettelijk mag dat "voor bepaalde tijd", bij voorbeeld bij piekdrukke of ter vervanging van zieken. Maar wie bepaalt hoe lang dat is? Controle is lastig.
 - Uitzendconstructie: Een transportondernemer mag op grond van de Wet Goederenvervoer over de Weg (WGW) alleen gebruik maken van uitzendkrachten als het gaat om uitzendkrachten van een door de minister aangewezen (= erkend of goedgekeurd) uitzendbureau. Daarnaast kent de CAO een bepaling dat alleen uitzendkrachten kunnen worden ingezet van *gekeurmerkte* uitzendbureaus. Een keurmerk wordt verkregen als de uitzendorganisatie de CAO toepast, chauffeurs uitzendt die beschikken over de juiste rijbewijzen en (vakbekwaamheids)diploma's en als het uitzendbureau instemt met evt. uit voeren controles op de naleving van de CAO. De uitzendorganisatie moet op grond van de wet (WAADI) en/of CAO de uitzendkracht het loon en andere vergoedingen (overwerk-, onregelmatigheids-, ploegentoeslag) uitbetalen die het inlenende bedrijf betaalt aan zijn eigen werknemers.
 - Als een rit in de buurt van de grens komt, kan je de route even door Duitsland of België laten lopen. Dan wordt het ineens internationaal transport, dat wel door Poolse BV's (en tegen Poolse arbeidsvoorwaarden) mag worden gedaan.
 - Polen in dienst van een Nederlands bedrijf kunnen makkelijk in lagere loonchalen terecht komen, bij voorbeeld omdat zij minder ervaring etc. hebben. Dit is op zich wel legaal, maar het is erg moeilijk te controleren of het echt klopt of dat de Polen gewoon met minder genoeg nemen dan hun Nederlandse collega's.
 - Om de eisen aan uitzendbureaus te ontwijken, komt het voor dat Poolse uitzendbureaus de chauffeurs uitzenden als Zelfstandige Zonder Personeel (ZZP'er). In Nederland zijn in het transport zesduizend ZZP'ers, vaak aangeduid als eigen rijders, actief. Ook een ZZP'er heeft een vergunning nodig om beroepsgoederenvervoer te mogen verrichten en voor het verkrijgen van die vergunning is een vakbekwaamheidsdiploma nodig. Wetgeving hierover is voor alle Europese lidstaten gelijk. De ZZP'er verricht zijn werkzaamheden altijd met een eigen vrachtauto. Constructies waarbij ZZP'ers zonder eigen auto worden ingezet zijn illegaal. Er is dan sprake van een dienstverband.
- Naast de Poolse chauffeurs is er druk op de Nederlandse markt door Duitse vervoerders. Duitse bedrijven mogen met Duitse chauffeurs en Duitse wagens binnenlands transport in Nederland (cabotage) verzorgen. Lidl is daar een voorbeeld van. Duitse chauffeurs zijn iets goedkoper dan hun Nederlandse collega's (zie plaatje hierna).

Loonkosten in Europa



NL = Nederland	ES = Spanje
AT = Oostenrijk	FR = Frankrijk
BE = België	GB = Engeland
DE = Duitsland	IT = Italië
DK = Denemarken	SE = Zweden

Minder RZ en meer DC vervoer

Dagvers	2005 (x miljoen liter)	2006 (x miljoen liter)	2007 (x miljoen liter)
RZ (wijk)	400	290	160
CD	30	30	30
DC	220	330	460
Intra	120	100	70
Totaal dagvers	770	750	720

De tabel bevat een schatting van een mogelijke ontwikkeling van RZ naar DC. Door de jaren heen is er wel een ontwikkeling naar meer DC vervoer, maar een voorspelling blijft lastig. De impact van een besluit van 1 klant is heel groot en het is moeilijk te voorspellen of, en zo ja wanneer, een klant gaat besluiten over te stappen van RZ naar DC.

De gevolgen voor Zutrans van deze ontwikkeling zijn:

- Afname van het aantal transporturen
- Meer concurrentie van andere vervoerders, want DC vervoer is makkelijker door anderen uit te voeren dan RZ

- Gemiddeld grotere stops
- Gemiddeld langere interklant afstanden

De ontwikkeling van RZ naar DC brengt de werkgelegenheid van Zutrans niet in gevaar. Zelfs als alle RZ overgaat naar DC, dan nog is de transportbehoefte van Campina groter dan het huidige aantal chauffeurs van Zutrans kan invullen.

Prijzenoorlog in de supermarkten

Nieuwsbericht van 14 oktober 2004: "Zuivelproducent Campina gaat banen schrappen. De coöperatie is daartoe genoodzaakt door de prijzenoorlog in de supermarkten en het nieuwe melkbeleid van de Europese Unie. De prijzen van de zuivelproducten staan daardoor sterk onder druk, zei een woordvoerder woensdag. Campina wil niet aangeven hoeveel banen er verdwijnen omdat het nog onderzoekt hoe de kosten het best kunnen worden teruggebracht. Binnen enkele maanden is daarover duidelijkheid. Gedwongen ontslagen zijn niet uitgesloten, zo zei de woordvoerder."

Nieuwsbericht van 11 maart 2005: "Zuivelbedrijf Campina heeft vorig jaar veel last gehad van de prijzenslag in de supermarkten en de dure euro. De omzet daalde met 2,6 procent en kwam uit op 3,5 miljard euro. Het bedrijfsresultaat zakte van 19,6 naar 8,1 miljoen euro en het netto-exploitatiesaldo zakte van 34,6 naar 17,1 miljoen euro."

Nieuwsbericht van 23 maart 2006: "De Duitse prijsvechters Lidl en Aldi hebben drie eurocent van een liter melk afgehaald. Daardoor kost een pak melk nu 39 cent. Albert Heijn is onmiddellijk gevolgd: het huismerk Zaanse Schans kost 40 cent. Gisteren was dat nog 49 cent. Moederconcern Ahold zegt te reageren op de actie van de discounters. Ook het huismerk van C1000 is 8 cent goedkoper geworden. Producent Campina spreekt van een ongezonde situatie. "De prijs staat niet in verhouding tot de kosten voor de productie. Nederland kent al de laagste melkprijzen van Europa. Consumenten drinken door een prijsverlaging geen druppel meer melk." LTO Nederland, dat opkomt voor de boeren, vreest dat de marges nog verder onder druk komen te staan."

De conclusie uit deze nieuwsberichten is dat de druk op Campina om verder de kosten te verlagen groot is en ook nog steeds toeneemt. Dat betekent dat Campina continu zal blijven kijken naar optimalisatie van de productie, het aantal productielocaties, de inkoop van diensten zoals transport etc. etc.

Onzekerheid van de markt

Ten slotte is er nog veel onzekerheid over de toekomst van enkele grote klanten van Campina. Een voorbeeld daarvan is Laurus, een van de grootste afnemers. Laurus kwam in 200 al in de problemen en stond op de rand van de afgrond. Na een kapitaalinjectie van de Franse branchegenoot Casino overleefde het concern, maar nog steeds zit Laurus in allerlei reorganisaties. Als Laurus omvalt, of (gedeeltelijk) in andere

handen terecht komt, kan dat forse gevolgen hebben voor Campina en dus ook voor het transport.

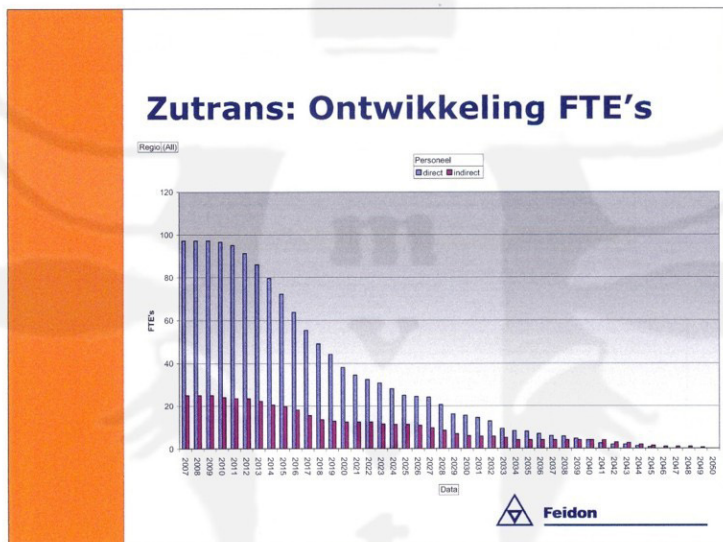
Komst van 48-uur maximum aan werkweek

In de binnenlandse transportsector worden op dit moment werkweken gemaakt van gemiddeld 55 tot 58 uur (*opgave Transport en Logistiek Nederland*). Binnen de Europese Unie is echter een richtlijn aangenomen die de werkweek op maximaal 48 uur stelt. Nederland is verplicht om die Richtlijn in te voeren, maar is daarmee erg traag. De inschatting (TLN) is dat er over 5 jaar inderdaad een werkweek van maximaal 48 uur zal zijn ingevoerd in de transportsector. Die Richtlijn geldt overigens ook voor de Oost-Europese lidstaten van de EU.

Wat de invoering van deze richtlijn concreet zal betekenen voor chauffeurs die veel overwerken, is nog niet precies te zeggen. Het maximum van 48 uur per week is een gemiddelde en het is nog niet vastgesteld wat daar allemaal voor meetelt en wat niet.

Bijlage 2: Stand van zaken Zutrans

Ontwikkeling van het aantal Zutrans werknemers



De grafiek laat zien wat het natuurlijk verloop is als er geen mensen meer worden aangenomen bij Zutrans. De grafiek is gebaseerd op wat er nu bekend is over het gebruik van vut of prepensioen. Daarbuiten geldt de aanname dat alle overige werknemers tot hun 62^e zullen doorwerken.

De grafiek houdt geen rekening met mensen die tussentijds een andere baan aannemen. In de praktijk zal dat natuurlijk wel gebeuren, waardoor de afname van het totaal aantal fte's in werkelijkheid wat sneller zal gaan dan hierboven aangegeven.

Verhouding direct / indirect bij Zutrans

In de grafiek is goed te zien dat het aantal indirecte mensen (dat wil zeggen: alle niet-chauffeurs) langzamer afneemt dan het aantal chauffeurs. Dat betekent dat verhouding direct / indirect in de loop van de jaren ongunstiger wordt. Bij een stevige concurrentie in de markt met bedrijven die 'slanker' zijn, is dit niet vol te houden zonder aan concurrentiekracht te verliezen. Zeker vanaf 2011 of 2012 wordt de verhouding snel ongunstiger. Als Zutrans in de vrije markt wil gaan concurreren, dan zal het management op dit punt moeten ingrijpen.

Waar dat omslagpunt precies ligt, is nu nog aan te geven. Daarbij speelt namelijk ook een rol wat de ontwikkeling zal zijn van de hoeveelheid charters die wordt ingezet.

Overwerk bij Zutrans

Er wordt bij Zutrans flink overgewerkt. Op zich is dat voor chauffeurs heel gebruikelijk. Voor kantoorpersoneel is het minder gebruikelijk.

Regio	Directen	Indirecten	Totaal
Div kantoor	--	2%	2%
Eindhoven	20%	31%	22%
Heiloo	28%	1%	25%
Lelystad	34%	52%	37%
Rotterdam	30%	42%	31%
Woerden	31%	5%	23%
Totaal	28%	19%	26%

Ziekteverzuim bij Zutrans



Zutrans heeft al jaren te maken met een hoger ziekteverzuimpercentage dan het landelijk gemiddelde in de transportsector. Een van de oorzaken daarvan is de relatief hoge leeftijd van de werknemers bij Zutrans. De algehele trend van het ziekteverzuim bij Zutrans is overigens wel dalend.

Landelijk verzuimpercentage

Het landelijk gemiddelde verzuimpercentage is lager dan bij Zutrans. Zie de tabel hieronder. Over 2005 zijn nog geen landelijke cijfers bekend.

Het verzuim in de hele sector is de laatste jaren flink gedaald. Vooral grote bedrijven laten een duidelijke afname van het verzuimpercentage zien. Deze tendens is al in 2003 begonnen en zet door. Daarnaast hebben ook de middelgrote bedrijven met minder verzuim te maken gehad in 2004. De kleinste bedrijven hebben juist meer verzuim gemeld in 2004.

Per bedrijfsgrootte

bedrijfsklasse	Verzuim% 2001	Verzuim% 2002	Verzuim% 2003	Verzuim% 2004
t/m 5 wn	4,0	3,8	5,1	5,4
6-25 wn	4,7	4,6	4,8	4,4
26-50 wn	5,6	5,6	5,4	4,9
51-100 wn	6,8	6,1	6,0	5,4
> 100 wn	7,7	6,8	6,2	5,8
Gemiddelde	6,1	5,9	5,8	5,3

Per functiegroep

Functie	Verzuim% 2002	Verzuim% 2003	Verzuim% 2004
rijdend personeel	5,9	5,7	5,3
loods/technisch personeel	7,9	7,4	7,0
leidinggevend/administratief personeel	4,4	4,3	4,1

Per leeftijdsklasse

leeftijdsklasse	Verzuim% 2003	Verzuim% 2004
tot 25 jaar	4,0	3,2
26-35 jaar	5,2	4,3
36-45 jaar	5,8	5,4
46-50 jaar	6,5	6,3
51-55 jaar	7,3	7,1
56-60 jaar	7,7	8,2
61 jaar en ouder	4,1	5,7

Geen werk voor derden door Zutrans

Een laatste belangrijk aspect van Zutrans is het feit dat het bedrijf op dit moment maar 1 klant heeft: Campina. In de jaren tussen 1995 en 1998 heeft Zutrans enige ervaring opgedaan met het rijden voor andere opdrachtgevers, maar feitelijk is dat heel beperkt gebleven. Momenteel rijdt Zutrans, behalve voor Campina, alleen nog voor ERU Kaas.