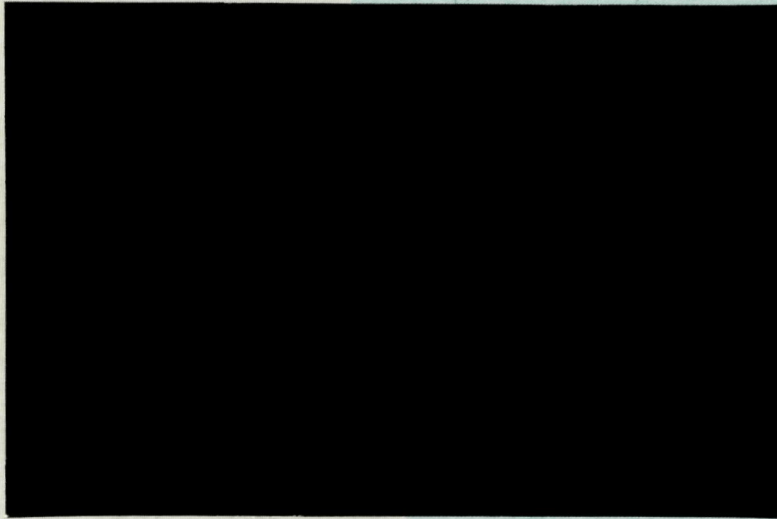


30004



Stichting Onderzoek Multinationale Ondernemingen
Centre for Research on Multinational Corporations



JONKER HOLDING B.V.

RAPPORT IN OPDRACHT VAN DE VERVOERSBOND FNV

RUURD STELLINGA

26 JUNI 1991

STICHTING ONDERZOEK MULTINATIONAL ONDERNEMINGEN (SOMO),
PAULUS POTTERSTRAAT 20, 1071 DA AMSTERDAM, 020-737515.

JONKER HOLDING B.V.

RAPPORT IN OPDRACHT VAN DE VERVOERSBOND FNV

RUURD STELLINGA

26 JUNI 1991

STICHTING ONDERZOEK MULTINATIONAL ONDERNEMINGEN (SOMO),

PAULUS POTTERSTRAAT 20, 1071 DA AMSTERDAM, 020-737515.

INHOUDSOPGAVE

| | | |
|--------|-------------|---|
| pag 1 | 1. | Korte beschrijving van Jonker Holding B.V. te Veendam |
| pag 4 | 2. | Ontstaan en uitbouw van Jonker Veendam |
| pag 9 | 3. | Strategie van Jonker Veendam |
| pag 11 | 4. | Jonker Veendam en het gecombineerde rail-wegvervoer |
| pag 15 | 5. | Jonker Veendam en het buitenland |
| pag 16 | 6. | Het PR-beleid |
| pag 17 | 7. | Werkgelegenheid, arbeidsomstandigheden en sociaal beleid |
| pag 19 | 8. | Medezeggenschap: overleg met personeel en vakbonden |
| pag 21 | 9. | Struktuur en organisatie van Jonker Veendam |
| pag 23 | 10. | Aandeelhouders, bedrijfseconomische en financiële gegevens |
| pag 27 | Bijlage I | Netrail en Trailstar |
| pag 28 | Bijlage II | Juridiese structuur en organigram Jonker Veendam B.V. |
| pag 30 | Bijlage III | Financiële gegevens en kengetallen van Jonker Holding B.V. (Veendam) |
| pag 37 | Bijlage IV | Gebruikt materiaal |
| pag 38 | Bijlage V | Uit het financieel verslag Jonker Holding B.V. 1-6-1989 tot en met 31-12-1989 |

1. Korte beschrijving van Jonker Holding B.V. te Veendam.

Jonker Holding heeft na de overnames in 1989 van Paul Willems B.V. (Venlo) en in 1990 van Flikkema B.V. (Spijk) vestigingen in Veendam, Rotterdam, Roosendaal, Venlo en Spijk.

Het internationaal opererende bedrijf verricht de volgende diensten:

- * vervoer over de weg van bulkprodukten, conventionele lading, vloeistoffen, containers en sinds kort, is na de overname bij Flikkema ook een begin gemaakt met het vervoer van koel/vries ladingen;
- * railvervoer van zowel containers als conventionele lading, waarvoor in Veendam een 'inland containerterminal' en een overdekte spoor-overslaghal geëxploiteerd wordt;
- * opslag, overslag en distributie, waarvoor 30.000 m2 loodsruimte, bulksilo's en faciliteiten voor opslag en het stufen en strippen van containers beschikbaar zijn;
- * aanvullende diensten: expeditie, douane, assurantie, tankcleaning, wasserette en zee-expeditie.

De belangrijkste activiteiten in de hoofdvestiging te Veendam zijn het bulkvervoer van vloeistoffen en poeders/korrels en het containervervoer. Er bevindt zich een 'inland containerterminal', containerdepot en een overdekte spoor-overslaghal voor conventionele lading en het stufen en strippen van containers. In Veendam worden ook expeditie-activiteiten en douane werkzaamheden verricht. Er is sinds begin jaren tachtig een tankcleaning met twee wasstraten gevestigd.

Met name de containeractiviteiten nemen sterk toe. Tussen 1986 en 1990 is het aantal overgeslagen containers ('de handling') met 85% toegenomen (oftewel met zo'n 17% per jaar). Bovendien is het aandeel van te stufen en strippen containers daarbinnen weer sterk toegenomen.

Veel van de werkzaamheden betreffen landbouwprodukten. Dit betreft vooral het vervoer naar het buitenland van melkpoeder (voor DOMO en CC Friesland), (half)fabrikaten van de aardappelzetmeelindustrie, zoals nat meel, vruchtwater en aardappelzetmeel, (voor AVEBE) en suiker (voor de Suiker Unie). Daarnaast wordt ook inkomend vervoer verzorgd, o.a. tabak voor Theodorus Niemeijer. Noch in de suiker-, noch in de aardappelcampagne wordt veel werk verricht; alleen Flikkema verricht hierin met drie auto's wat suikerbietenvervoer.

Daarnaast worden activiteiten op het gebied van chemiese produkten verricht voor AKZO, DSM en Katalistiks (zowel de uitvoer van bij de olieproductie gebruikte produkten en invoer van het weer op te werken, gebruikte produkt). Tenslotte is karton van oudsher een belangrijk produkt voor Jonker Veendam.

Te Delfzijl bevindt zich sinds 1971 een silo voor de overslag van aardappelzetmeel (met een opslagcapaciteit 900 ton), waar twee keer per week een schip uit Engeland komt laden. Er is een vaste staf van één medewerker, met één ondersteunende medewerker vanuit de vestiging Veendam.

De vestiging te Venlo (Paul Willems B.V.) is gespecialiseerd in het 'hoogwaardige' huifvervoer ('gespecialiseerde conventionele lading'), waarbij gedacht moet worden aan just-in-time vervoersactiviteiten; deze vestiging heeft een kontrakt voor het vervoer van halffabrikaten voor Ford. Hierbij is snelheid van groot belang.¹

Het in 1990 overgenomen bedrijf Flikkema B.V. te Spijk verricht vooral activiteiten in het 'laagwaardige' huifvervoer. Dit betreft vervoer van A naar B, waar geen haast bij is.

In 1990 is besloten de activiteiten van Roosendaal (conventioneel vervoer), waar vijf medewerkers zijn, te integreren in de vestiging te Venlo. Roosendaal zal wel als vestiging zelfstandig blijven, maar gaat onder de verantwoordelijkheid van het kantoor Venlo vallen.

Het zwaartepunt van de activiteiten van de vestiging te Rotterdam ligt op het ferry-vervoer van en naar Engeland. Hoewel deze vestiging ook wel diensten aan andere vervoerders verleent, wordt hier vooral het vervoer in opdracht van de eigen verladers georganiseerd. Zo worden trailers (vrachtwagenopleggers) en conventionele lading op de boot gezet en vervolgens in Engeland door Engelse vervoerders uitgereden. Ook worden containers van pieren in de haven naar terminals voor railvervoer vervoerd en vice versa. In Rotterdam vinden ook loodsactiviteiten plaats.

Voor alle vestigingen is het internationale vervoer van belang. De internationale activiteiten maken ca. 60% van de activiteiten van het bedrijf uit, maar Jonker kent thans geen belangrijke buitenlandse vestigingen meer.

Er wordt in het buitenland samengewerkt met agenten en daarnaast wordt in het vloeistoffenvervoer deelgenomen in de Tank Combination Europe, waarin naast het Nederlandse bedrijf Van Ruiten wordt deelgenomen door Belgiese, Duitse, Franse en Italiaanse bedrijven. In 1991 is Jonker toegetreden tot 'Eurosilo', een samenwerkingsverband van zes Nederlandse vervoerders voor het vervoer van bulkcontainers naar Italië.²

Naast samenwerking met buitenlandse bedrijven, wordt er met name in het bulkvervoer veel overleg gepleegd met kollega vervoerders over opdrachten die je zelf op een bepaald moment niet kan uitvoeren. (De heer Tammeling: "Een kollega vervoerder is een bedrijf dat niet je konkurrent is, maar waar je kollegiaal mee omgaat.")

Naast de dochterbedrijven neemt Jonker deel in twee bedrijven:

- * 10% in Trailstar B.V. (Rotterdam), welk bedrijf gericht is op spooractiviteiten³;
- * Evexco B.V. (Venlo) tot 1989 25%, nu 33 1/3%; dit bedrijf betreft een douanekantoor. Strategies gezien heeft het voor Jonker niet veel waarde, maar het levert een aardig rendement op. Voor de

¹. Jonker Veendam is blijkens persberichten geïnteresseerd in vestiging op het nieuwe Venlo Trade Port. (Nieuwsblad Transport, 7 september 1989)

². Telefoniese mededeling van dhr. J. Tammeling, 12-6-1991.

³. Zie Bijlage I voor meer gegevens over Netrail en Trailstar.

aktiviteiten van Evexco vormt de totstandkoming van de interne eenheidsmarkt van de EG een probleem.

Bovendien is Jonker lid van:

- * de spoor-inkooporganisatie **Netrail Coöperatieve Vereniging.**

Eind 1990, na de overname van Flikkema, heeft de Jonker-groep -inklusief charters- de beschikking over ca. 200 trekkende eenheden en ruim 350 getrokken eenheden. De gegevens eksklusief de charters zijn als volgt⁴:

| | aantal trekkers | aantal opleggers |
|-------------------------------|-----------------|------------------|
| - Jonker Veendam B.V. | 49 | 208 |
| - Paul Willems B.V. (Venlo) | 39 | 64 |
| - Gebr. Flikkema B.V. (Spijk) | <u>26</u> | <u>48</u> |
| - Totaal | 114 | 320 |

Het personeelsbestand neemt toe; zowel ten gevolge van de overnames van Paul Willems als Flikkema, als door het recent toenemend aantal medewerkers van de hoofdvestiging in Veendam. In september 1990 werd het aantal medewerkers in Veendam op ca. 150 geschat, per 15 november bedroeg dit 185 en in december 1990 is sprake van ca. 200. Deze uitbreiding is het gevolg van de uitbreiding van de loodsactiviteiten en toenemend vervoer van suiker en nat en droog meel. Hierdoor nam het totale personeelsbestand, welke voor de overname in mei 1990 van Flikkema op ca. 235 medewerkers geschat werd, toe tot ca. 300. De verdeling over de verschillende vestigingen bedroeg:

| | september 1990 | december 1990 |
|-------------------------------|----------------|---------------|
| - Jonker Veendam | 150 | 200 |
| - Jonker Rotterdam | 15 | 12 |
| - Jonker Roosendaal | 5 | 3 |
| - Paul Willems B.V. (Venlo) | 65 | 60 |
| - Gebr. Flikkema B.V. (Spijk) | <u>25</u> | <u>25</u> |
| - Totaal | 260 | 300 |

De omzetverdeling over de verschillende vestigingen bedroegen over 1990 ongeveer op jaarbasis het volgende. De onzerstaande gegevens betreffen overigens de bruto omzet, dus inclusief de omzet van uitbesteed werk.

| | |
|--|--------------------|
| - Jonker Veendam (inclusief zee-expeditie) | f 80 miljoen |
| - Jonker Rotterdam | f 10 miljoen |
| - Jonker Roosendaal | f 4 miljoen |
| - Paul Willems B.V. | f 10 miljoen |
| - Gebr. Flikkema | <u>f 5 miljoen</u> |
| - Totaal | f 109 miljoen |

⁴. Brief dhr. J. Tammeling, 19-12-1990

2. Ontstaan en uitbouw van Jonker Veendam

Jonker Veendam werd op 1 mei 1909 opgericht onder de naam 'Brandstoffenhandel en Expeditiebedrijf Jonker'. De transportactiviteiten waren ontstaan uit de kolenhandel van de voorouders van de familie Jonker. In de loop der jaren neemt het belang van de kolenhandel in de activiteiten af ten gunste van vervoers- en expeditie-activiteiten. Vooral het vervoer van karton en aardappelmeelprodukten worden belangrijke peilers van het bedrijf. Na de Tweede Wereldoorlog wordt de kolenhandel beëindigd.

In 1921 werd het bedrijf onder de naam 'Algemene Brandstoffenhandel en expeditie-onderneming' bij de Kamer van Koophandel ingeschreven. Het bedrijf was al vroeg gericht op het vervoer per spoor. Vanaf het begin werden kolen per spoor aangevoerd en in de jaren twintig werd ook het vervoer van goederen van fabrieken naar het spoor ter hand genomen, o.a. voor de Strokartonfabriek 'De Vrijheid'. In 1934 werd een eerste kontrakt tussen Jonker en de Nederlandse Spoorwegen (NS) gesloten voor het vervoer van 3.000 ton per spoor. In 1935 wordt met de NS een kontrakt voor 6.000 ton gesloten en in 1938 voor 25.000 ton. Ook het vervoer over de weg beleefde in de jaren van 1935 tot de Tweede Wereldoorlog een grote uitbreiding. Met name nam het vervoer naar de havens van Amsterdam en Rotterdam sterk toe, reden om kantoren in Amsterdam en Rotterdam te vestigen.

In 1918 werd de eerste medewerker buiten de familie Jonker aangetrokken en in 1929 de derde; in 1938 bedroeg dit aantal tussen de 15 en 20. De eerste kantoormedewerker kwam in 1936 in dienst. Ook het wagenpark breidde zich snel uit; de eerste vrachtauto was in 1927 en de tweede in 1931 gekocht.

In de Tweede Wereldoorlog werden vooral groupagediensten per spoor verricht (zowel van en naar Amsterdam, Rotterdam, Almelo, Apeldoorn en Maastricht). Tot 1953 zal deze activiteit gedeeltelijk per spoor geschieden, waarna hiervoor weer de vrachtauto gebruikt wordt. Na de Tweede Wereldoorlog beleeft het bedrijf een **explosieve groei** van de transportactiviteiten. Gedurende een aantal jaren na de Tweede Wereldoorlog nam Jonker na de Staatsmijnen de tweede plaats in wat betreft het met NS vervoerde tonnage. Maar vooral ook het internationale wegvervoer neemt na de Tweede Wereldoorlog zeer sterk toe. In 1954 worden er naast de kantoren in Amsterdam en Rotterdam ook kantoren in Bergh en Bentheim opgericht. Later -in de jaren zeventig?- is er ook sprake van kantoren in Venlo, Kaldenkirchen en Brussel.⁵ Het personeelsbestand neemt in de jaren na de Tweede Wereldoorlog ook fors toe, tot een piek van 250 werknemers in 1960.

Jonker heeft zich ook kortstondig beziggehouden met het vervoer over het water: van 1952 tot 1955 bezat het een coaster voor het internationale vervoer per schip.

Jonker begint zich te profileren als vervoerder 'van huis tot huis', waarbij geen overlading meer nodig is. Dit zowel in het **wegvervoer** als in het **gecombineerd rail-wegvervoer**. Voor deze laatste vorm van

⁵. J. Prijt, p. 53 en p. 58

vervoer werd o.a. gebruik gemaakt van de eind jaren dertig door de NS ontwikkelde 'autolaadkisten'⁶, waarvan er 3 per spoorwagon vervoerd konden worden. Jonker liep 'voorop' in het vervoer met autolaadkisten en had voor het laden en lossen van de kisten een tiental speciale vrachtwagens, 'Daflossers' met kipinstallaties, in gebruik. De autolaadkisten werden in de jaren zestig vervangen door de zeecontainers, welke vanuit de V.S. geïntroduceerd werden. Verder worden thans bij de activiteiten 'open containers' en 'ovale gesloten tanks' gebruikt.

Voor het gecombineerde rail-wegvervoer werd in 1956 een speciale overslaghal te Veendam gebouwd, waarover het Jonker gedenkboek zegt: "Een sensatie, zo'n hal. Dat was nog nergens vertoond. Jonker nummer één, ook op dit gebied."⁷

In 1966 en 1967 werden de eerste zeecontainers door Sealand naar Veendam vervoerd, waarna de NS met ingang van 21 november 1968 een kraan voor de containeroverslag op het terrein van Jonker Veendam installeerde, welke door Jonker gehuurd werd. Deze kraan, met een hefvermogen van ruim 30 ton, werd al snel door Jonker overgenomen van de NS en in de tachtiger jaren volledig geautomatiseerd.⁸ Jonker verricht niet alleen de overslag en het vervoer van containers, maar verleent ook additionele diensten, zoals het stufen en strippen en in depot houden van lege containers. De overslag van containers nam toe van 750 in 1968 naar 24.000 in 1982; in deze periode nam de overslag van losse en gepalletiseerde goederen af.⁹ Toch worden de activiteiten van Jonker Veendam in het gecombineerde rail-wegvervoer in de zestiger jaren omschreven door de heer Tammeling als "nog te vroeg".¹⁰ (Zie verder: Jonker Veendam en het gecombineerde rail-wegvervoer)

Daarnaast beleefden, zoals gezegd, ook de activiteiten in het wegvervoer een grote bloei. Dit uitte zich ondermeer in:

- * In augustus 1960 werd een grote opslagruimte ('de Dokloods') in gebruik genomen. De opslagruimte werd in de jaren zeventig verder uitgebreid met de vestiging van twee grote loodsen aan de Lloydsweg, welke ook aan het AGW-kanaal, de waterverbinding van Veendam met de rest van Nederland en met Europa, ligt. De twee loodsen zijn samen 17.000 m² groot en zijn respectievelijk bestemd voor zetmeelderivaten en tabaksprodukten.
- * Om het grensoverschrijdende transport te versnellen, werd in het begin van de jaren zestig op het terrein te Veendam een douane-expediteurskantoor en een douaneloods in gebruik genomen. Met een

6. Deze autolaadkisten werden ook wel 'autolaadtanks' of 'vijftons containers' genaamd.

7. J. Prijt, p. 57

8. J. Prijt, p. 64 en p. 76

9. J. Prijt, p. 70

10. Interview met dhr. J. Tammeling en dhr. D. Vos, 26-9-1990

aantal samenwerkende grensexpediteurs werden ook in Beek en Venlo kantoren voor de 'grensbehandeling van goederen' opgericht.

* Ook in de zestiger jaren werden door Jonker Veendam als eerste in Noord Nederland tankauto's ingezet voor het vervoer van poeders en vloeistoffen.¹¹

In 1961 werd de vestiging in Roosendaal (kantoor en loods) opgezet als steunpunt voor het toenemend wegvervoer naar België en Frankrijk. Roosendaal lag, zo dacht men bij Jonker Veendam, gunstig, zo vlak bij de grens met België. Te Roosendaal worden expeditie-activiteiten, maar geen vervoersactiviteiten verricht. De verwachting, dat de activiteiten zich jaarlijks met zo'n 10% zouden uitbreiden, is niet bewaarheid. En zeker nu de grenzen binnen de Europese Gemeenschap wegvallen wordt weinig toekomst voor deze vestiging gezien. In 1990 is besloten de activiteiten van Roosendaal (conventioneel vervoer), waar vijf medewerkers zijn, te integreren in de vestiging te Venlo. In Roosendaal blijven drie medewerkers om de expeditie te begeleiden.¹²

Begin jaren zestig werd met de firma Koeneman (Sappemeer) voor vooral papier- en kartontransporten van en naar Europese bestemmingen de joint-venture, **Anexco**, opgericht. Toen het papiertransport een teruggang vertoonde werd het aandeel, voor zover het 'ongeregeld vervoer' betrof, verkocht aan een Duitse transportonderneming.¹³

In de jaren zestig werd het **Expeditiebedrijf Gebr. Smith B.V. (Veendam)** overgenomen, welk bedrijf alleen over enkele vrachtwagens voor huifvervoer beschikte. Eind jaren zestig - toen het belang van bulk- en tanktransport groter werd - is het huifvervoer met een deel van het personeel afgestoten. Hiertoe is in 1967 **Newexco B.V.** met vestigingen in Winschoten, Venlo en Rotterdam opgericht, welk bedrijf een Duitse partner of eigenaar kent. Ook de resterende activiteiten van Anexco, het huifvervoer, werden afgestoten naar Newexco. Jonker investeerde toen vooral in het bulk- en tanktransport (AKZO is al zo'n 30 jaar klant), silo's voor AVEBE en later in het containervervoer.

In 1968 werd bovendien **Scheuer**, een stuwadoorsbedrijf op het IJ-eiland in Amsterdam, dat vrij veel geïnvesteerd had in de opslag van cacao en hout, overgenomen. Omdat de vervoersstromen veranderden, daalden de cacao-activiteiten. Pas per 1 januari 1976 werden de tot Jonker en Scheuer behorende ondernemingen ondergebracht in een nieuwe B.V., **Jonker-Scheuer B.V.** Hieronder vielen o.a. de volgende vennootschappen, waarvan een aantal door bundeling van de activiteiten in Jonker-Scheuer lege vennootschappen waren:¹⁴

¹¹. J. Prijt, pp. 61-68 en pp. 75-76.

¹². Interview met dhr. J. Tammeling en dhr. D. Vos, 26-9-1990

¹³. J. Prijt, pp. 62-63

¹⁴. J. Prijt, pp. 74-75. Inmiddels is Jonkers Exploitatie Maatschappij B.V., waarin het onroerend goed zat, een slapende B.V. geworden; het onroerend goed zit thans in Jonker Vastgoed B.V.

- * Jonker's Transportbedrijven B.V. (Veendam),
- * Jonkers Expeditiebedrijven B.V. (Veendam),
- * Jonkers Exploitatie Maatschappij B.V. (Veendam),
- * B.V. Scheepvaart- en Expeditiebedrijf Gebr. Scheuer (Amsterdam),
- * B.V. Stuwadoors Maatschappij 'Handelskade' (Amsterdam),
- * Verdoes B.V. (Amsterdam),
- * Continentale Autotransport- en Expeditie Maatschappij CATEM BV (Roosendaal),
- * Chronos Transport B.V. (Rotterdam),
- * Expeditiebedrijf Gebr. Smith B.V. (Veendam),
- * Pan Europese Tanktransport Compagnie Petac B.V. (Rotterdam).¹⁵

Door de stuwadoorsactiviteiten ontstond een verliesgevende situatie. Omdat Jonker zich meer vervoerder en expediteur zag dan stuwadoor, werd de stuwadoorspoot begin 1985 naar Cornelder afgestoten. In deze transactie bleef het onroerend goed in het bezit van Jonker, dat aan Cornelder verhuurd werd. Dit bedrijf gaat nu naar het Westelijk Havengebied. Inmiddels is overeenstemming bereikt over de opstellen overdracht aan het Gemeentelijk Havenbedrijf. Ook het terrein van 7 hektare, dat Jonker in erfpacht heeft, is aan het GHB verkocht. Het terrein is bestemd voor woningbouw, en het licht in de bedoeling een brug van het Centraal Station naar het IJ-eiland te bouwen.

Per april 1985 veranderde de naam van Jonker-Scheuer B.V. in Jonker Veendam B.V. Inmiddels was bovendien Jonkers Exploitatie Maatschappij B.V. (Veendam) omgezet in Jonkers Vastgoed B.V. (Veendam).

Per 1 januari 1989 werd het internationale transportbedrijf Paul Willems B.V. te Venlo overgenomen. Dit bedrijf realiseerde ten tijde van de overname 'bevredigende resultaten' bij een omzet van ca. f 10 miljoen. Het wagenpark bedroeg 39 eenheden en het personeelsbestand circa 60 medewerkers.¹⁶ De werkgelegenheid werd door de directie van Jonker Veendam gegarandeerd. Deze vestiging is gespecialiseerd in het 'hoogwaardige' huifvervoer, in 'just-in-time vervoersactiviteiten'. Paul Willems heeft een kontrakt voor het vervoer van halffabrikaten voor Ford. Hierbij is snelheid van groot belang, in tegenstelling tot laagwaardig huifvervoer, waarbij het om vervoer van A naar B, waar geen haast bij is, gaat. Dit betekende voor Jonker Veendam een terugkeer naar het huifvervoer, hetgeen in het begin van de zeventiger jaren was afgestoten (zie boven). Daarnaast is Paul Willems actief in het glasvervoer en het begeleid vervoer.¹⁷ Naast de mogelijkheid voor Jonker Veendam om hierdoor een totaalpakket aan verladers aan te kunnen bieden, achtte het bedrijf het uit strategische overwegingen noodzakelijk over een vestiging in het zuiden van Nederland te beschikken. Motief voor enig aandeelhouder Paul Willems om zijn bedrijf

¹⁵. De activiteiten van het laatstgenoemde, kleine, bedrijf (Petac) was vloeistofvervoer. Het is in het begin van de jaren tachtig verkocht.

¹⁶. Persbericht Jonker Veendam, 30-1-1989

¹⁷. Onder begeleid vervoer wordt verstaan dat gecombineerd vervoer waarbij de gehele vrachtwagen (inclusief de chauffeur) per schip of per trein vervoerd wordt.

te verkopen, was het feit dat hij geen opvolging voor de bedrijfsleiding had.

Door de overname van Paul Willems heeft Jonker Veendam zich niet in de markt van het huifvervoer hoeven 'in te vechten'. Door het zich op deze manier verwerven van een positie is de 'rust' in deze sektor niet verstoord.

Er komt een tweedeling in Venlo: Paul Willems blijft vervoerder ('hoogwaardig') en de meer 'laagwaardige' activiteiten (de expeditie-activiteiten die vanuit Roosendaal overkomen) zullen onder de naam Jonker Veendam voortgezet worden. Het wordt één werkmaatschappij met twee namen.

In mei 1990 is vanuit de strategie 'Jonker kan alles' ook Flikkema B.V., gevestigd in Spijk, overgenomen. Dit bedrijf had ten tijde van de overname een personeelsbestand van 23 medewerkers en 25 trekkende eenheden. Dit bedrijf is actief op het 'laagwaardige huiftransport' en treedt op als vervoerder voor o.a. de zuivelindustrie. Daarnaast biedt Flikkema opslagfaciliteiten voor bij de Eemshaven gevestigde productiebedrijven. Flikkema was een bekende bij de vestiging Veendam. Er werd reeds samengewerkt voor een aantal verladers, met name ook in het containervervoer. Flikkema was in de problemen gekomen omdat de Eemshaven - waar het vlak bij gevestigd is - tot nu toe niet van de grond komt. De resultaten waren in 1989 negatief. Bovendien was er binnen de organisatie geen opvolging voor de bedrijfsleiding. Als de activiteiten aan de Eemshaven alsnog van de grond komen, hoopt Jonker daar met de vestiging te Spijk op in te kunnen spelen.

Er werd door Jonker Veendam een arbeidsplaatsgarantie gegeven: de overname zou voor het loods-, garage- en rijdend personeel geen gevolgen hebben. De planning zou door Flikkema blijven gebeuren, waarbij de planning van containers door Jonker over 2 à 3 jaar zou worden overgenomen. Voor de expeditiefunctie werd een 'uitstraling naar Flikkema' verwacht en hetzelfde werd verwacht voor het gebruik van de loodsen.

Desalniettemin zal coördinatie van de activiteiten, plaatsvinden. Zo zal het huifvervoer (Paul Willems en Flikkema) gecoördineerd worden door een te Veendam gevestigde planner. De heer Tammeling stelt dat er geen gevaar bestaat dat werk overgeheveld wordt van de ene naar de andere vestiging. Omdat nu meer diensten vanuit hetzelfde concern aangeboden kunnen worden verwacht hij eerder een toename van het werk per vestiging.¹⁸

Tot Jonker Holding BV (Veendam) behoren per eind 1990 de volgende 100% groepsmaatschappijen:

- * Jonker Veendam B.V. (Veendam)
- * Jonker Vastgoed B.V. (Veendam)
- * B.V. Assurantiemaatschappij (Veendam)¹⁹
- * Tankcleaning Veendam B.V. (Veendam)

¹⁸. Interview met dhr. J. Tammeling en dhr. D. Vos, 26-9-1990

¹⁹. De B.V. Assurantiemaatschappij (Veendam) is in 1989 opgericht voor de verzekering van de eigen activiteiten en van de charters in opdracht van Jonker.

- * Beleggingsmaatschappij Paul Willems B.V. (Venlo)
- * Paul Willems B.V. (Venlo)
- * Gebr. Flikkema B.V. (Spijk)

3. Strategie van Jonker Veendam

Jonker Veendam ziet als konkurrenten, die bedrijven die 'meer diensten aanbieden dan alleen vervoer'; d.w.z. die bedrijven, die een combinatie van vervoerswijzen of -activiteiten aanbieden (zoals Van der Graaf), of die gespecialiseerd zijn in bulkvervoer, opslag of containers.

Volgens de heer Tammeling merkt Jonker Veendam op positieve manier dat **verladers met minder vervoerders** in zee gaan, omdat deze voor goede kwaliteit kiezen.²⁰ De omzet is de laatste paar jaar daardoor zijns inziens vergroot. Jonker Veendam vervoert vooral grotere ladingen voor grotere opdrachtgevers en heeft nauwelijks activiteiten op het gebied van 'kleine vrachtjes'.

Het eigen klantenbestand is voor wat het bulk- en tanktransport betreft vrij geconcentreerd; het merendeel van de activiteiten wordt verricht voor een beperkt aantal klanten (ca. 60% van het werk wordt voor zo'n 7 klanten verricht). Bij het huifvervoer is dat in het algemeen minder het geval. Overigens is er volgens de heer Tammeling niet een gevaarlijke afhankelijkheid van de opdrachtgevers.

"Als belangrijke klanten zouden wegvallen, zou dat zeker grote sociale gevolgen hebben, maar de continuïteit van het bedrijf zou er niet direkt door in het gevaar komen. Omdat we **naast vervoerder ook expeditie** zijn, zijn we minder kwetsbaar: in eerste instantie zouden derden (bijvoorbeeld de 'eigen' rijders) en charters de klappen opvangen. De expeditie-activiteiten worden met eigen vervoersmiddelen (trekkende - en/of getrokken eenheden) verricht, door charters in onze eigen bedrijfskleuren en door derden."²¹

De strategie van Jonker Veendam kan het best omschreven worden met de volgende kernbegrippen:

- * het aanbieden van een 'totaalpakket' in het weg/railtransport. Dit onder het motto 'wij kunnen alles'; alleen in het koel/vries vervoer worden nog weinig activiteiten verricht: Gebr. Flikkema heeft de beschikking over één combinatie.²²
- * het proberen door middel van aanvullende dienstverlening **verladers aan zich te binden**. Immers, 'iedereen kan goederen van A naar B

²⁰. Zo heeft Avebe uit kwaliteitsoverwegingen een selectie gemaakt van een dozijn bedrijven uit een veertigtal vervoerders. Jonker Veendam verricht het intern transport tussen de vestigingen en het vervoer van containers naar Rotterdam. (Nieuwsblad Transport, 13-2-1990)

²¹. Interview met dhr. J. Tammeling en dhr. D. Vos, 26-9-1990

²². Brief van dhr. J. Tammeling, 19-12-1990.

vervoeren' en in het 'gewone' vervoer kan Jonker Veendam niet op tegen de geldende marktprijzen. Dat dit een goede strategie is blijkt voor Jonker Veendam uit het feit dat het betrokken wordt bij het oplossen van problemen waar verladers mee kampen. Op deze manier kan het bedrijf meedenken over vervoer dat speciale eisen stelt.

Jonker houdt ten behoeve van een aantal relaties een voorraadregistratie bij; de facturering geschiedt op dit moment niet. Jonker heeft in dit verband grote verwachtingen van een laatste vorm van dienstverlening, EDI (electronic data interchange). Dankzij EDI kan informatie uitgewisseld worden tussen verladers en vervoerders en kunnen verladers hun verzending volgen. Paul Willems kende eind 1990 al EDI met een grote opdrachtgever en Jonker Veendam was bijna ook zover dat zij dit konden aanbieden.

- * Jonker Veendam wil de naam dat het goede kwaliteit levert behouden en versterken; in 1990 is de dienstverlenende kwaliteit erkend middels 'certificatie' voor zowel de ISO 9002 norm als door Veritas.
- * daarnaast kan gezegd worden dat in de praktijk Jonker Veendam liever bedrijven overneemt, dan dat het zich in een markt invecht. Dit blijkt niet alleen uit de overname van Paul Willems, maar juist ook bij de overname van Flikkema dat actief is op het 'laagwaardige' huifvervoer, waar de tarieven al sterk onder druk staan.

Bij Jonker wordt thans hard nagedacht over de toekomst. Zo is in de vergadering van het stichtingsbestuur in oktober 1990 een discussie gevoerd over de vraag of het bedrijf met het oog op de eenwording van de interne markt in de Europese Gemeenschap in 1992 ('EG 1992') samenwerkingsverbanden zal moeten aangaan. De vraag was of Jonker zelfstandig kan blijven opereren, of dat aansluiting gezocht zal moeten worden bij andere bedrijven. Deze discussie wordt bij vele bedrijven gevoerd; zo is in 1990 ook Hannink overgenomen door het Duitse bedrijf, Steinkohle Werke.

Als uitvloeisel van deze discussie is Jonker toegetreden tot 'Eurosi-lo', een samenwerkingsverband van zes Nederlandse vervoerders voor het vervoer van bulkcontainers naar Italië.²³

Hier speelt ook in mee dat de eigen vermogenspositie van Jonker niet zodanig sterk is dat grotere overnames of de investering in de hierboven vermelde nieuwe containerterminal zelfstandig opgebracht kunnen worden. De heer Tammeling zegt hierover:

"Willen wij de kostenontwikkelingen kunnen volgen dan zullen we moeten groeien, om de benodigde investeringen (zoals bijvoorbeeld in EDI) te kunnen verrichten. Want als we de ontwikkelingen niet kunnen

²³. Telefoniese mededeling van dhr. J. Tammeling, 12-6-1991.

bijhouden, dan 'kun je niet meer sturen, maar dan wordt je gestuurd' en dat veroorzaakt meestal een neerwaartse spiraal."²⁴

4. Jonker Veendam en het gecombineerde rail-wegvervoer

Het railvervoer van zowel containers als conventionele lading behoort tot de belangrijkste activiteiten van Jonker Veendam. Hiertoe wordt in Veendam een 'inland containerterminal', een containerdepot en een overdekte spooroverslaghal voor conventionele lading en het stufen en strippen van containers geëxploiteerd.

Het spoorvervoer - en zeker het vervoer van containers - is juist vanwege de perifere ligging van Veendam aantrekkelijk. Oorspronkelijk betrof het railvervoer het conventionele vervoer van steenkolen en agrarische produkten. Jonker Veendam liep in de jaren zestig voorop met het containervervoer per spoor en daarnaast werden ook tijdelijk enige activiteiten in het gecombineerde weg-railvervoer van opleggers en wissellaadbakken²⁵ verricht.

Het belangrijkste vervoer per trein verloopt van Veendam naar Rotterdam, maar er komt ook een deel van de lading per spoor aan: tabak voor Theodorus Niemeyer wordt in containers aangevoerd en te Veendam gestript. Ook wordt er vanaf de Amsterdamse haven lading per spoor naar Jonker vervoerd, die vanuit Veendam per auto wordt uitgereden naar bestemmingen in Duitsland.

Jonker Veendam neemt deel aan een tweetal organisaties, die actief zijn in het gecombineerde vervoer: het is lid van **Netrail Coöperatieve Vereniging** en het heeft 10% van de aandelen van **Trailstar B.V.**²⁶

De terminal -tweede in grootte in Nederland- wordt te klein vanwege de groeiende overslag van containers. Om de containers te kunnen verwerken is in december 1989 naast de containerkraan ook een reach stacker in bedrijf genomen voor de overslag van containers van wagons op vrachtwagens en omgekeerd.²⁷ Het aantal overgeslagen containers ('de handling') nam tussen 1986 en 1990 met 85%, of 13% per jaar, toe. Hierbinnen nam het aandeel van stufen of strippen ook sterk toe. Jonker verwacht een verdere groei van de containeroverslag naar 60.000 per jaar.²⁸ (Hierboven is gezien dat in het Gedenboek over 75 jaar

²⁴. Interview met dhr. J. Tammeling en dhr. D. Vos, 26-9-1990

²⁵. Het gecombineerde weg-railvervoer van (onbegeleide) opleggers en wissellaadbakken wordt ook wel Huckepack-vervoer genoemd.

²⁶. Zie ook Bijlage I over Netrail en Trailstar.

²⁷. Nieuwsblad Transport, 21 december 1989

²⁸. In het door het adviesbureau Coopers & Lybrand opgestelde Businessplan van NSG wordt ook een verdere groei van het containervervoer per spoor van en naar Veendam verwacht. In het jaar 2000 zou te Veendam een capaciteitsbehoefte van 155 containers per dag bestaan en in 2010 zou dat tussen 155 en 310 kunnen zijn.

Jonker Veendam vermeld werd dat de overslag van containers toenam van 750 in 1968 naar 24.000 in 1982.)

Tabel 3. Overslag van containers door Jonker Veendam (in TEU's)

| | | |
|-------|--------|---|
| 1985: | 18.756 | |
| 1986: | 20.281 | + 8,1% |
| 1987: | 23.175 | +14,3% |
| 1988: | 29.197 | +26,0% |
| 1989: | 30.584 | + 4,8% (kleine stijging wegens vertrek grote klant) |
| 1990: | 34.665 | +13,3% |

De bestaande terminal wordt te klein voor de groeiende overslag van containers. Er is een studie gedaan naar de mogelijkheden van een nieuwe containerterminal. Op de huidige terminal behandelt Jonker alleen containers, die het bedrijf zelf 'in regie' heeft. De nieuwe terminal zou een meer 'open' karakter dienen te hebben, zodat deze voor derden toegankelijk wordt.

Jonker Veendam kan de investering, die tientallen miljoenen gulden vergt, niet zelfstandig opbrengen. Voor de financiering zijn voorstellen gedaan bij de Provincie Groningen, het Ministerie van Verkeer en Waterstaat en de NS. Volgens medewerkers van Jonker Veendam is het rapport gunstig ontvangen.²⁹

Jonker diskussieert met NSG of er samengewerkt kan worden in een 'Rail Service Center'. Ook de positie van het NS Goederenvervoer (NSG) is op dit moment niet sterk. In het najaar van 1990 maakte de hoofddirectie van NS bekend dat het een forse reorganisatie van het NSG wil doorvoeren. Volgens betrokkenen van de NS maakt het goederenvervoer verlies; juist ook op het containervervoer.³⁰

Hoewel veel van de plannen nog onduidelijk zijn, dient volgens de plannen van de NS het nationale gecombineerde rail-wegvervoer gebundeld te worden op een beperkt aantal Rail Service Centers. De NSG heeft een voorkeur voor vestiging te Onnen, waar nu nog een rangeerterrein is gevestigd.³¹

Jonker Veendam is daartegen, omdat dat grote kapitaalsvernietiging zou betekenen (30.000 m2 loods te Veendam), en bepleit vestiging aan de rand van Veendam, in de buurt van mede-spoorgebruiker Magnesia International. Er is projektgroep van Jonker met de gemeente Veendam en de NS geformeerd die kijkt naar de totstandkoming van een RSC Groningen aan de rand van Veendam. Als het overleg met de NS enigszins vlot kan de terminal in 1992 in gebruik genomen worden. Volgens een zegsman van Jonker Veendam ondersteunt de provincie Groningen het standpunt van

²⁹. Interview met dhr. E. Stukje en dhr. B. van Reemst, 11-12-1990

³⁰. Zo zou, volgens kaderleden van de Vervoersbond FNV in het noorden van het land, NS-hoofddirecteur, dhr. Messing, gezegd hebben dat het vervoer van een container van Rotterdam naar Jonker Veendam f 90,- opbrengt en f 220,-kost. Hoewel andere NSGers de vermelde f 220,- aan kosten 'aan de hoge kant' noemen, is iedereen het erover eens dat met name het binnenlands containervervoer voor NSG verliesgevend is.

³¹. Mededeling dhr. Bos, Directeur NSG, 30-11-1990.

het bedrijf. Daarnaast is er een alternatief plan van vooral grote vervoerders voor vestiging bij de snelweg A7 te Oosterbroek.

Volgens de plannen van Jonker Veendam moet de terminal niet alleen geschikt zijn voor de overslag van containers, maar ook voor truckopleggervervoer, wissellaadbakken en wagonladingenvervoer voor bulktransport. In de directe omgeving moeten ook op- en overslagplaatsen en loodsen komen en ondersteunende (service)bedrijven.³² Omdat er thans ook wel eens tekorten zijn aan rangeerloos, staan betrokkenen van Jonker Veendam er al in de huidige omstandigheden positief tegenover om het rangeren zelf te gaan doen: de mensen ervoor zijn beschikbaar en de loos ook.³³

Voor de NSG is een probleem dat de neutrale status van de terminal in gevaar komt als Jonker en de NSG te nauw gaan samen werken in zo'n RSC. In die zin doet Onnen -dat aan het hoofdspoor net ligt- neutraler aan dan Veendam. Maar Jonker genereert heel wat lading en het is een goede klant van NSG.³⁴

In de discussie speelt mee dat de containeroverslag op de terminals van NS-dochter, Holland Rail Container, stagneert, terwijl daarentegen de overslag op de particuliere terminals van Jonker Veendam en Van der Graaf sterk groeit. Het verrichten van aanvullende diensten op of bij deze laatste terminals wordt daarbij als succesfactor genoemd: "omdat we een goed produkt en een goede service leveren voor een goede prijs."³⁵ Directeur De Vries van Jonker Veendam vraagt zich dan ook af of de exploitatie van een eventuele nieuwe containerterminal in Noord Nederland wel in handen van HRC moet komen:

"HRC werkt niet commercieel. Het bedrijf treedt alleen op als vervoerder, zo van: 'Hier is uw treinkaartje en stap maar op'. Er wordt geen service geboden. Waarom hebben de private terminals vorig jaar gemiddeld een volumestijging van 37 procent genoteerd en was het landelijk gemiddelde - dus inclusief de vier HRC-terminals - maar vijf procent. Wij hebben hier 25.000 vierkante meter loodsruimte. In ons pakket zit ook het voor de deur afhalen van goederen, eveneens strippen en stoffen. Dat biedt HRC niet."³⁶

Betrokkenen zeggen dat deze kritiek wellicht wat al te scherp in de pers terecht is gekomen. Verder wordt gezegd dat Jonker Veendam, in

32. Krantenartikel (ongedateerd en naam krant onbekend): 'Jonker Veendam: geen interesse in verhuizing'.

33. Interview met dhr. E. Stukje en dhr. B. van Reemst, 11-12-1990

34. Mededeling van dhr. Bos, Directeur NSG, 30-11-1990.

35. Directeur J. de Vries (Jonker Veendam) in Op het Spoor, 1990-3

36. Nieuwsblad Transport, 6-6-1989

tegenstelling tot HRC, geen concurrentie van de binnenvaart heeft te duchten.³⁷

Op 20 juni 1991 zal het rapport van de stuurgroep aangeboden worden aan de overheid. Uit het verrichte onderzoek is gebleken dat Veendam de meest geschikte vestigingsplaats is voor een RSC in het Noorden van het land, omdat er veel containers afkomstig zijn van of bestemd zijn voor een beperkt gebied rondom Veendam. In de plannen wordt uitgegaan van gezamenlijke financiering met de gemeente Veendam, de provincie Groningen, de rijksoverheid en de NS.³⁸

Een andere activiteit van Jonker Veendam in het containervervoer is het zog. 'voor- en natransport' van containers. Jonker haalt de lege containers op van kleine terminals in Rotterdam. Als het vervoer per spoor te duur is, dan worden vrachtwagens ingezet. Door goed gebruik te maken van containers (door retourvrachten te regelen) en door aan routeplanning te doen, kan Jonker lage tarieven rekenen. Jonker heeft ook depotfaciliteiten in de Rotterdamse haven. Bij Jonker Veendam maakt men zich enigszins bezorgd over de in het najaar van 1990 gelanceerde plannen van NSG met betrekking tot het voor- en natransport van containers uit de 'haarvaten' in de Rotterdamse haven:

"Het is ook onduidelijk in de NSG-plannen hoe maritieme containers bij stuwadoors zullen worden aangeleverd. Jonker Veendam doet dit in Rotterdam al een aantal jaren gedeeltelijk ook zelf door middel van 'trucking'. Maar het is voor ons onduidelijk wat we zullen moeten doen als NSG de 'haarvaten' niet meer bedient. Die plannen van NSG lijken ons niet zo aantrekkelijk."³⁹

Jonker Veendam maakt niet alleen voor het containervervoer gebruik van de NS, maar het gebruikt NSG ook voor het vervoer van wagenladingen (vervoer van treinwagons naar openbare laad- en losplaatsen of particuliere spooransluitingen).

De huidige plannen van de directie van NSG om een aantal laad- en losplaatsen te sluiten kunnen ook gevolgen hebben voor de activiteiten van Jonker Veendam. Het bedrijf doet laad- en losplaatsen aan, die op de nominatie staan te verdwijnen:

"Zo maken we, bijvoorbeeld bij houttransporten vanuit Zweden en Noorwegen, die we aanleveren bij de klanten in het land, ook gebruik van andere laad- en losplaatsen van de NSG. Dit betreft zowel openbare laad- en losplaatsen als particuliere spooransluitingen (raccordementen). Een aantal daarvan staan in de nieuwe plannen ter discussie, ook al zijn de plannen hierover nog vaag."⁴⁰

37. De vestigingen van HRC te Almelo en Heerlen leveren of leverden een felle strijd met de binnenvaartterminals in Hengelo en Born.

38. Telefoniese mededeling van dhr. J. Tammeling, 12-6-1991.

39. Interview met dhr. Van Reemst en dhr. Stukje, 11 december 1990

40. Interview met dhr. Van Reemst en dhr. Stukje, 11 december 1990.

Ook het plan om alle rangeeractiviteiten voor het goederenvervoer per spoor te concentreren op het rangeerterrein Kijfhoek en de overige rangeerterreinen (Amersfoort, Onnen en Venlo) te sluiten, kan gevolgen hebben voor de activiteiten van Jonker. Directeur Jonker zegt hierover:

"Wij zijn spoorvriendelijk, maar als je voor dezelfde bestemming [in Duitsland] via Rotterdam moet en dus een stuk duurder uitbent, hoe lang blijf je dan vriendelijk? Wij kunnen niet van Groningen met een goederentrein naar Oldenburg, dat is een gegeven. Maar moet je je daar bij neerleggen? We praten veel over over gecombineerd vervoer, nu dan moeten we andere mogelijkheden (in Duitsland) bezien." (Op het Spoor, 1990-3)

5. Jonker Veendam en het buitenland

Voor alle vestigingen is het internationale vervoer van belang. De internationale activiteiten maken ca. 60% van de activiteiten van het bedrijf uit. Er is veel vervoer naar Frankrijk, Griekenland, Zweden, Duitsland en België. Jonker kent thans geen belangrijke buitenlandse vestigingen meer.

Er zijn wel een tweetal buitenlandse vestigingen geweest. In de zeventiger jaren was er een kantoor in Italië (bij Milaan) en ook in Frankrijk is geprobeerd door middel van een kantoor een vaste voet aan de grond te krijgen. Deze buitenlandse vestigingen zijn geen succes geworden.

In de woorden van dhr. Tammeling:

"Je kan zeggen dat we te vroeg geweest zijn met een Italiaanse vestiging. Een belangrijke reden waarom deze buitenlandse vestigingen geen succes geworden zijn, is dat we er geen Nederlandse management hebben neergezet. In die landen slaag je niet als je er lokaal management neerzet en als je het management niet resultaat-afhankelijk maakt. Dat wil zeggen dat hun inkomen naast een basissalaris bestaat uit een tantième, waarvan de hoogte afhankelijk is van het bedrijfsresultaat."⁴¹

Daarnaast is er nog een kantoor gevestigd te België, Jonker België. Dit kantoor is begin jaren zeventig opgezet en dhr. F.J.C. Jonker was woonachtig en werkzaam in België. In 1988 is deze mede-aandeelhouder uitgekocht, omdat de financieringskosten welke hiermee verband houden lager lagen dan de jaarlijkse kosten welke in België gemaakt werden. (zie verder onder punt 10) Jonker België bestaat nog wel als steunpunt, maar verricht thans weinig of geen activiteiten.

Er wordt in het buitenland samengewerkt met agenten en daarnaast wordt in het vloeistoffenvervoer deelgenomen in de Tank Combination Europe. Naast Jonker en het Nederlandse bedrijf Van Ruiten wordt in dit samenwerkingsverband deelgenomen door Belgiese, Duitse, Franse en Italiaanse bedrijven. De samenwerkende bedrijven beschikten volgens de uit 1989 daterende Bedrijfsinformatie over 750 tanktransport-combina-

⁴¹. Interview met dhr. J. Tammeling en dhr. D. Vos, 26-9-1990

ties, waarbij de verlader de garantie heeft dat dezelfde kwaliteits- en veiligheidseisen hanteren.

De laatste ontwikkeling is dat Jonker is toegetreden tot Eurosil, een samenwerkingsverband van zes Nederlandse vervoerders voor het vervoer van bulkcontainers naar Italië.⁴²

6. Het PR-beleid

Jonker Veendam timmert publicitair niet erg aan de weg. Volgens de heer Tammeling ligt dat aan de 'Groningse mentaliteit'.

Toen bijvoorbeeld één treinwagon met hulpgoederen naar Roemenië bij Van der Graaf uit Coevorden vertrok, verscheen er prompt een foto in de krant van de burgemeester met een spiegelei in zijn hand. Dezelfde dag vertrokken er negen dergelijke wagons uit Veendam naar Roemenië, maar daar werd geen enkele ophef van gemaakt.

Ook over de uitbreiding van de tankcleaning van één naar twee wasstraten en over de verbetering van het afvalwaterzuiveringssysteem is niets in de krant verschenen, terwijl dat wel het geval was toen Van den Bosch (Erp) dergelijke investeringen verrichtte.

Het PR-beleid heeft overigens wel steeds meer de aandacht van het management en er wordt naar gestreefd dat meer 'body' te geven. Een voorbeeld daarvan is de in 1989 verschenen Bedrijfsinformatie over Jonker.

7. Werkgelegenheid, arbeidsomstandigheden en sociaal beleid

Het personeelsbestand kende een piek van 250 medewerkers in 1960. In de jaren daarna nam dit aantal af, naar 210 in 1975 en circa 160 in de tachtiger jaren.

"Centralisatie van allerlei taken, het overgaan naar het computertijdperk en het invoeren van heftrucks en containervervoer, leidden onherroepelijk tot deze veranderde situatie.

En bovendien werd in de loop der jaren besloten allerlei technische werkzaamheden aan derden over te dragen. De eigen technische dienst werd daardoor tot een minimum teruggebracht." (J. Prijt, p. 69)

Het sociaal beleid van Jonker lijkt, zeker ten opzichte van andere transportbedrijven redelijk goed te zijn. Wellicht dat het feit dat Jonker een familiebedrijf is en een relatief beperkte omvang heeft hier een rol in speelt. 'Iedereen kent nog iedereen.' Oudere werknemers werken niet voor Jonker Veendam, maar werken voor 'Meneer Jonker'.⁴³

Dat Jonker in de chauffeurswereld blijkbaar goed staat aangeschreven, blijkt wellicht ook uit het feit dat zich spontaan chauffeurs van andere transportbedrijven aanmelden voor werk, terwijl er nauwelijks

⁴². Telefoniese mededeling van dhr. J. Tammeling, 12-6-1991.

⁴³. Interview met dhr. J. Tammeling en dhr. D. Vos, 26-9-1990

'spontaan verloop' van eigen chauffeurs is. Het ziekteverzuim is lager dan zowel het regionaal en landelijk gemiddelde. De volgende gegevens van het GAK over Jonker Veendam werden door het management verstrekt:

| periode | personeels- bestand | bedrijf | regio | land |
|----------------------|------------------------|---------|-------|------|
| 1-4-1988 - 31-3-1989 | 156 | 5,70 | 8,10 | 8,40 |
| 1-4-1989 - 31-3-1990 | 169 | 6,90 | 8,90 | 8,30 |
| 1-7-1989 - 30-6-1990 | 174 | 6,70 | 8,90 | 8,40 |

Jonker Veendam maakt gebruik van zes 'eigen rijders', maar heeft drie jaar geleden publiekelijk verklaard daar vanaf te willen. De zes zullen blijven, maar er zullen geen nieuwe 'eigen rijders' aangetrokken worden. (Lommerts en Newexco staan slecht bekend in de vakbondswereld vanwege hun beleid veel gebruik te maken van eigen rijders.)

Daarentegen ontstonden in november 1987 problemen over een stand-by regeling voor het loodspersoneel die zonder overleg met het personeel was ingevoerd. Bovendien stond hier in de regeling geen vergoeding tegenover. Na protesten van het personeel en overleg met de Vervoersbond FNV, werd deze regeling ingetrokken. Ook zou overwerk op zondag alleen op basis van vrijwilligheid plaats kunnen vinden. De organisatiegraad door de Vervoersbond FNV van het elf man tellende loodspersoneel bedroeg na deze akties 100%. Op de ledenvergadering in 1987 werden door het personeel nog vele klachten, o.a. over de veiligheid, naar voren gebracht.

Ook op de ledenvergadering van september 1988 werden klachten geuit, zo vond het werken op zondag niet plaats op basis van vrijwilligheid. In februari 1990 bleek er bovendien, ondanks toezeggingen, geen gestructureerd werkoverleg plaats te vinden. Na overleg wordt bereikt dat werkoverleg zal worden opgestart. Maar in diezelfde maand, wordt door de bestuurder van de Vervoersbond FNV als probleem bij Jonker Veendam, naast de urenverantwoording en de black box, de arbeidsomstandigheden en met name die in de loods genoemd.⁴⁴

8. Medezeggenschap: overleg met personeel en vakbonden

"Er bestaat een ondernemingsraad bij de werkmaatschappij Jonker Veendam B.V. Deze werkt vrij besloten, met weinig contact met de achterban. De indruk is dat deze beter zou kunnen functioneren, maar dat iedereen wel tevreden is met de manier waarop het nu gaat. Het sociale beleid bij Jonker is zodanig, dat je als OR ook niet fors tegen beleidszaken in hoeft te gaan. Bij Paul Willems en Gebr. Flikkema bestaat geen OR, maar er vindt wel overleg met kaderleden van de Vervoersbond FNV (VAB = vakbondsafdelingbestuur) plaats."⁴⁵

⁴⁴. Rapport G. Noortman, 12-3-1990

⁴⁵. Interview met dhr. J. Tammeling en dhr. D. Vos, 26-9-1990

De O.R. bestaat uit zeven leden, waarvan er drie FNV-lid en vier ongeorganiseerd zijn. De vertegenwoordigers van het leidinggevend personeel en het kantoor domineren vaak de gang van zaken in de OR. Volgens vakbondsbestuurder, dhr. G. Noortman, is in het algemeen het goed functioneren van ondernemingsraden in het internationale beroeps-goederenvervoer over de weg moeilijk vanwege de regelmatige verblijven in het buitenland van chauffeurs.

Het feit dat er geen medezeggenschapsorgaan funktioneert op Holding-nivo kan, bij verdere uitbreiding van de activiteiten en overnames door Jonker Veendam, ten gevolge hebben dat met name de meer bedrijfs-strategiese kwesties geen punt van overleg is. Overweging kan dan worden of niet alsnog geprobeerd moet worden om op Holding-nivo een medezeggenschapsorgaan op te richten.

De organisatiegraad bij chauffeurs en loodspersoneel is hoog. Er waren in de vestiging Veendam in maart 1990 67 leden van de Vervoersbond FNV werkzaam en er is een aktief VAB te Veendam.

Het bedrijf kent al sinds de zestiger jaren een eigen CAO. Deze werd door G. Noortman van de Vervoersbond FNV omschreven als 'KNVTO-CAO met een plus'.⁴⁶ In de eerste helft van de jaren tachtig liep de Jonker-CAO, in vergelijking met de landelijke CAO, voorop wat betreft de aandacht voor de werkgelegenheid. Zo werd in 1983 de tijd-voor-tijd regeling voor overwerk fors omlaag geschroefd, van 60 naar 55 uur per week. Hierdoor konden 10 nieuwe chauffeurs in dienst genomen worden. In de CAO voor 1984 werd deze regeling verder teruggebracht naar 53 uren, waardoor nog eens drie chauffeurs aangetrokken konden worden.⁴⁷ Tenslotte werd ook in 1984 een werkgelegenheidsovereenkomst gesloten, welke een nog verdere verlaging van de tijd-voor-tijd regeling inhield, gekoppeld aan gegarandeerde arbeidsplaatsenuitbreiding. De tijd-voor-tijd regeling zou gelden bij 50 uur (1985), 48 uur (1986) en 45 uur (1987). Overigens wordt deze regeling in de CAO onderhandelingen in 1988 van 51 uur naar 53 uur per week aangepast. De CAO-onderhandelaar van Jonker Veendam zegt in de onderhandelingen in januari 1990 voor de CAO tegen een verdere verhoging van deze regeling te zijn. Hoewel begrip wordt uitgesproken voor het standpunt van de chauffeurs, dat zij door extra te werken meer verdienen, wordt het ongewijzigd laten van de grens op 53 uur voorgesteld. Hierbij wordt tevens verwezen naar de relatie die er tussen het ziekteverzuim en de beperking van het aantal te werken uren bestaat. (zie hiervoor 7)

Ter gelegenheid van de overname van Paul Willems werd op een personeelsbijeenkomst in Venlo verontrusting uitgesproken over de 'Jonker-CAO'. Paul Willems valt onder de landelijke NOB-CAO. Er is door de directie van Jonker Veendam tegenover het personeel van Paul Willems gesteld dat er in principe niets zou veranderen: "Jullie blijven onder die CAO." Ook Flikkema zal voorlopig doorgaan de NOB-CAO toe te passen.

⁴⁶. Rapport G. Noortman, 12-3-1990

⁴⁷. Onderweg, nr. 5, 13-3-1984.

Het valt bovendien te verwachten dat Jonker zich zal aansluiten bij de landelijke 'Nederlands Vervoer'-CAO. In de woorden van de heer Tammeling:

"Overigens betekent het hebben van een eigen CAO ontzettend veel werk voor een bedrijf van onze omvang. De huidige CAO, die tot 1991 loopt, verschilt bovendien nauwelijks van de landelijke CAO. We moeten af van die eigen CAO en aansluiting zoeken bij de landelijke CAO."⁴⁸

Ter gelegenheid van de overname van Gebr. Flikkema B.V., gevestigd in Spijk, werd de informele melding van de gesprekken door de direktie van Jonker Veendam, niet gevolgd door een formele melding aan de vakbonden in het kader van de SER-Fusiegedragsregels. De vakbonden moesten de definitieve overname in de pers lezen. Het CNV diende hierover een klacht in bij de Commissie voor Fusie-aangelegenheden van de SER. Na verontschuldiging van de kant van Jonker Veendam, werd de klacht door het CNV ingetrokken.

Van de kant van het CNV werd ter gelegenheid van de overname van Flikkema aangedrongen om Jonker met Flikkema en Paul Willems samen te voegen in het kader van de Wet op de Ondernemingsraden. Op deze manier hoopte het CNV -dat niet in de OR vertegenwoordigd is- bij de volgende verkiezingen een zetel in de OR te verwerven.

Er worden geen sociale jaarverslagen gemaakt. Rapportage aan de medewerkers vindt plaats middels min of meer regelmatige bijeenkomsten. Bijvoorbeeld naar aanleiding van de overname van Paul Willems is er een dergelijke bijeenkomst geweest, waarin we informatie hebben gegeven over onze redenen voor de overname en onze plannen dienaangaande. Er bestaan plannen voor een nieuwsbrief, welke bestemd is voor de klanten en voor het personeel. Voor het personeel komt er ook een speciaal mededelingenblad.

9. Structuur en organisatie van Jonker Veendam

In Bijlage II is een overzicht van de organisatiestructuur van de Jonker Groep en een organigram opgenomen.

Uit deze Bijlage blijkt dat de B.V. Beheermaatschappij Veendam boven Jonker Holding B.V. staat. Deze Beheermaatschappij heeft alle aandelen van Jonker Holding B.V. en ontwikkelt verder geen activiteiten.

De aandelen van de B.V. Beheermaatschappij Veendam BV zijn in handen van de Stichting Jonker's Administratiekantoor ter waarborging van de continuïteit van de onderneming. Deze Stichting geeft certificaten van aandelen in Jonker Holding uit, welke allen in het bezit zijn van de enige aandeelhouder, directeur J.F. Jonker. Het Stichtingsbestuur bestaat uit de twee directeuren van Jonker Holding B.V., dhr. Jonker

⁴⁸. Interview met dhr. J. Tammeling en dhr. D. Vos

en dhr. J. de Vries, en de drie commissarissen, dhr. J.N. Wilkens⁴⁹, dhr. H. Zwiers en dhr. E. Smit. Bij besluiten heeft elk lid van het Stichtingsbestuur één stem en dient een meerderheid aanwezig te zijn. Op deze manier domineert het bestuur, hetgeen een bescherming is voor de bedrijfsorganisatie. Deze is niet afhankelijk van de eventuele grillen van één aandeelhouder. Deze structuur bestaat sinds 1988, toen de broer van J.F. Jonker als aandeelhouder werd uitgekocht.

De Jonker Groep heeft twee directeuren: aandeelhouder, J.F. Jonker, en J. de Vries. Deze zijn directeur van zowel:

- * Jonker Holding B.V.⁵⁰,
- * B.V. Beheermaatschappij Veendam BV, als
- * de Stichting Jonker's Administratiekantoor.

Dhr. De Vries is de algemeen directeur en dhr. Jonker houdt zich vooral bezig met de eksterne kontakten. Zijn voornaamste activiteit is het voorzitterschap van de bedrijfsorganisatie, Koninklijk Nederlands Vervoer. Op de vraag of twee directeuren niet veel is voor een bedrijf als Jonker, antwoordt de heer Tammeling dat 'dhr. de Vries het wellicht alleen kan doen, maar dat de activiteiten van dhr. Jonker goed voor de branche en dus ook goed voor Jonker zijn.'⁵¹

Daarnaast is de heer Tammeling adjunct-directeur. Jonker heeft al geruime tijd - sinds het midden van de jaren zeventig - een afdeling personeelszaken. Dhr. Tammeling, in dienst gekomen als voor de financiën verantwoordelijke man, doet PZ er na het vertrek van dhr. Oosting in 1987 bij. De lopende zaken worden door de assistent gedaan; dhr. Tammeling is verantwoordelijk voor de hoofdlijnen van het beleid. De betrokkenheid van de afdeling Personeelszaken bij het bedrijfsgebeuren is vrij groot. Hierbij verwijst de heer Tammeling naar het lage ziekteverzuim: zo'n afdeling betekent zijns inziens toch 'een stukje aandacht voor medewerkers'.

De rapportagelijnen gaan voor de operationele activiteiten naar dhr. J. de Vries en voor de ondersteunende activiteiten naar dhr. J. Tammeling.

⁴⁹. De heer J.N. Wilkens is volgens het Financieel Economisch Lexicon direktielid van het te Groningen gevestigde bedrijf Kunst Oberman Beheer N.V. Onder Kunst Oberman Beheer N.V. vallen vier meerderheidsdeelnemingen, Kunst Oberman Houtimport B.V. (Groningen), Fijnhouthandel Stoit B.V. (Groningen), Veenkoloniale Import Combinatie B.V. (Veendam) en K. & J. Wilkens Houthandel B.V. (Veendam) en één minderheidsdeelneming, Hout Import Combinatie B.V. (Groningen).

⁵⁰. Hoewel Jonker-Scheuer in 1976 is opgericht, is in augustus 1977 al sprake van Jonker Holding B.V. te Veendam.

⁵¹. Interview met dhr. J. Tammeling en dhr. D. Vos, 26-9-1990

10. Aandeelhouders, bedrijfseconomische en financiële gegevens.

In Bijlage III zijn financiële gegevens en kengetallen van Jonker Holding B.V. opgenomen. Dit betreft de samenvatting van de geconsolideerde winst- en verliesrekening (I) en geconsolideerde balans (II), alsmede overige gegevens en kengetallen (III). Ook zijn de vennootschappelijke winst- en verliesrekening (IV) en balans (V) hierin samengevat.⁵² In Bijlage V zijn enkele bladzijden uit het financieel verslag over de periode juni-december 1989 overgenomen.⁵³ In het onderstaande zal vooral ingegaan worden op de geconsolideerde gegevens voor de periode tot en met mei 1989. De konklusies en opmerkingen zouden niet wezenlijk anders zijn per 31 december 1989.

Het boekjaar is in 1988 veranderd; in plaats van het kalenderjaar liep het financieel jaar van 1 juni tot 31 mei. Deze wijziging werd doorgevoerd op voorspraak van de accountant, omdat dit fiscaal voordelig zou zijn. Gezien de hoeveelheid werk die hier mee gemoeid is geweest, vraagt de heer Tammeling zich af of dit alle moeite wel waard is geweest. Als we het allemaal hadden geweten, zo zegt hij, zou dit niet gebeurd zijn: "Achteraf bezien zijn de kosten hiervan vele malen groter geweest dan het behaalde voordeel, maar ja, 'zo'n accountant denkt ook aan zijn werkgelegenheid." Inmiddels is deze wijziging van het boekjaar weer teruggedraaid en na het verslag over de periode juni-december 1989 zal binnenkort een jaarverslag over het jaar 1990 verschijnen. Het vergelijken van de resultaten is door de periode-wijzigingen in 1988 en 1989 er niet eenvoudiger op geworden.

Hoewel aan kengetallen niet absolute waarde kan worden toegekend, zijn er wel een aantal opmerkingen over te maken. In zijn algemeenheid laten de vermelde gegevens een verbetering zien sinds 1985. Toch zijn een aantal verhoudingsgetallen nog onvoldoende. Overigens veranderen een aantal verhoudingen in 1989 door de overname van Paul Willems B.V.

Het aandelenkapitaal bedraagt f 110.000. Het maatschappelijk vermogen bedraagt f 550.000 verdeeld in 2.750 gewone aandelen van f 100 nominaal en 2.750 5%-cumulatief preferente aandelen van f 100 nominaal. Geplaatst en volgestort hiervan zijn 1.100 gewone aandelen.⁵⁴

⁵². In de geconsolideerde gegevens worden alle meerderheidsdeelnemingen als één geheel gezien. De vennootschappelijke gegevens geven de resultaten van zowel de minderheidsdeelnemingen als de meerderheidsdeelnemingen gezamenlijk weer onder de post deelnemingen.

⁵³. Over het resultaat over 1990 is door de heer J. Tammeling (brief 19-6-1991) meegedeeld dat dit ongeveer op hetzelfde nivo ligt als over het kalenderjaar 1988/89 en dat 'ondanks de extra kostenstijgingen' het rendement gehandhaafd is. De netto winst zal derhalve vermoedelijk ca. f 1,1 miljoen bedragen.

⁵⁴. Zie: Financieel verslag over het boekjaar 1988/1989 van Jonker Holding B.V. te Veendam, pag. 9. Overigens stond in de Statuten van 30 oktober 1990 dat de nominale waarde van de aandelen f 1.000 bedroeg. Dit berustte volgens dhr. J. Tammeling op een vergissing van de notaris en de statuten zijn inmiddels op dit punt verbeterd.

De eigen vermogenssituatie is slecht; eind 1989 maakte het eigen vermogen 17% uit van het geconsolideerde balans totaal, terwijl in de huidige marktomstandigheden 30% als een redelijk en 40% als een goed aandeel geldt voor transportbedrijven. Besloten is om eventuele winsten in het bedrijf te houden (en dus aan het eigen vermogen toe te voegen) en niet als dividend aan de aandeelhouder uit te keren: eerst moet Jonker Veendam weer 'wat vet op de ribben' hebben. Het dividendbeleid is dat er geen dividenduitkeringen zullen plaatsvinden totdat het eigen vermogen 30% van het balans totaal uitmaakt.⁵⁵ In september 1990 verwachtte de heer Tammeling dat op de verkoop van de bedrijfsgebouwen in Amsterdam een 'aardige' boekwinst behaald zal worden: ook dat zal de vermogensverhoudingen van Jonker Veendam ten goede komen.

De vermogensverhoudingen van Jonker Veendam zijn volgens de heer Tammeling om twee redenen niet zo rooskleurig. Ten eerste is het bedrijf de verliezen van het stuwadoorsbedrijf nog niet geheel te boven en ten tweede heeft het bedrijf in 1988 de helft van de uitstaande aandelen ingekocht.

De verliezen in het stuwadoorsbedrijf hebben inclusief de afwaardering van het onroerend goed ca. f 4 miljoen bedragen.⁵⁶

De vader van de huidige directeur had in 1981 zijn aandelen verkocht aan zijn twee zonen, J.F. Jonker en F.J.C. Jonker.⁵⁷ Van die twee broers is er één in 1988 uitgekocht, zodat er nu nog één aandeelhouder is, J.F. Jonker. De heer F.J.C. Jonker was werkzaam in België. De aandelen zijn ingekocht door de B.V. Beheermaatschappij Veendam, voor de financiering waarvan Jonker Holding B.V. een lening verstrekt heeft aan de Beheermaatschappij. Hiertoe is besloten omdat de financieringskosten welke hiermee verband houden lager lagen dan de jaarlijkse kosten welke in België gemaakt werden.⁵⁸

Opgemerkt kan ook worden dat de overnames van de bedrijven Paul Willems en Gebr. Flikkema, indien deze niet gefinancierd worden met een versterking van het eigen vermogen, de balansverhoudingen verder heeft verslechterd. Deze overnames zijn gefinancierd middels kortlopende en langlopende bankleningen. Omdat het balanstotaal door de overnames toeneemt, zonder dat het eigen vermogen stijgt, neemt het aandeel van het eigen vermogen derhalve af. Deze financiële konstatering laat onverlet dat de economische basis van de Jonker Groep door de overnames versterkt kan zijn en indien de bedrijven goede winstbijdra-

⁵⁵. Brief van dhr. J. Tammeling, 19-12-1990. Overigens staat in de Statuten van 30 oktober 1990 dat dividenduitkeringen slechts plaats kunnen vinden voorzover het eigen vermogen groter is dan het gestorte en opgevraagde deel van het aandelenkapitaal, vermeerderd met de reserves die krachtens de wet moeten worden aangehouden. (art. 15, lid 5)

⁵⁶. Brief van dhr. J. Tammeling, 19-12-1990.

⁵⁷. Het geld wat deze hiervoor ontving werd ingebracht in H. Jonker Beheer B.V., waar in 1985 sprake van is. Deze H. Jonker Beheer B.V., stond dan ook volledig buiten de operationele activiteiten van Jonker Veendam.

⁵⁸. Brief van dhr. J. Tammeling, 19-12-1990.

ges leveren zullen op termijn de vermogensverhoudingen hierdoor kunnen verbeteren.

Niet alleen de eigen vermogenssituatie van Jonker Veendam is slecht, maar ook het aandeel van het rentedragende vreemde vermogen in het balans totaal is per 31-5-1989 nog enigszins hoger ten opzichte van 31-12-1985.

Vanwege deze vermogenssituatie zijn door het bedrijf voor de bankleningen veel zekerheden op de activa verstrekt. 'Er is', volgens de heer Tammeling, 'weinig dat niet bezwaard is. De voorraden zijn als zekerheid gesteld, er is cessie van debiteuren, de gebouwen zijn in hypotheek gegeven en er is bovendien pandrecht op de aandelen.' In de woorden van het financieel verslag over het boekjaar 1988/1989:

"Ten behoeve van de totale kredietfaciliteit bij de kredietstellingen (middellang- en rekening-courant krediet) zijn de volgende zekerheden verstrekt:

- * 2e krediethypotheek ad f 6.000.000 op de bedrijfsgebouwen en -terreinen te Veendam en Amsterdam;
- * fiduciaire eigendomsoverdracht van het wagenpark;
- * cessie van debiteuren;
- * compte-joint overeenkomst tussen Jonker Holding B.V. en haar groepsmaatschappijen te Veendam."⁵⁹

In dit verband is het opvallend dat een deel van de door Jonker Holding verstrekte leningen aan o.a. de aandeelhouders niet rentedragend zijn.

De volgende financiële relaties bestaan tussen de Jonker Holding B.V. (Veendam) en de houdstermaatschappij van de aandelen. Deze betreffen:

- a. een lening aan de B.V. Beheermaatschappij Veendam -de maatschappij, die de aandelen van Jonker Holding B.V. (Veendam) beheert - met een oorspronkelijke hoofdsom van f 3 miljoen waarover ca. 7% interest per jaar berekend wordt;
- b. een uitstaand bedrag in een Rekening Courant-verhouding, waarover volgens pag. 11 van het financieel verslag over het boekjaar 1988/1989 geen interest vergoed wordt.⁶⁰

De bijhorende bedragen zijn:

| per laatste dag van | dec 85 | dec 86 | dec 87 | mei 88 | mei 89 |
|-------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| vordering op groepsnij. | - | - | - | 3.033 | 3.566 |
| RC aandeelhouders | 1.194 | 777 | 803 | 1.009 | 253 |

⁵⁹. Financieel verslag over het boekjaar 1988/1989 van Jonker Holding B.V. te Veendam, pag. 12. De compte-joint overeenkomst (gezamenlijke aansprakelijkheid) betreft de B.V. Beheermaatschappij Veendam B.V., hetgeen wil zeggen dat de banken bij financiële problemen van Jonker Holding ook aanspraak kunnen maken op eventuele middelen bij de Beheermaatschappij, die de aandelen in Jonker Holding bezit.

⁶⁰. De vordering op de B.V. Beheermaatschappij Veendam was 31 december gestegen tot f 4.254.373 en de vordering in Rekening Courant op de aandeelhouders tot f 344.578. Over beide vorderingen werd gemiddeld 8,5% interest berekend.

Bovendien zijn voor een bedrag van f 100.000 leningen aan bestuurders verstrekt, waarover volgens pag. 11 van het financieel verslag over het boekjaar 1988/1989 geen interest vergoed wordt.

De **rentedekking** (het resultaat voor rente en belastingen gedeeld door de betaalde rente) was in 1985 slecht en is ook in 1989 nog steeds niet als goed te omschrijven. Ook dit werd in aanzienlijke mate door de ongunstige vermogensverhoudingen veroorzaakt. Sinds 1987 daalden evenwel ook de **rentelasten**. Dit komt ook vanwege het beleid geen dividend uit te keren.⁶¹

Uit de gegevens valt op te maken dat de **boekwaarde van de bedrijfsmiddelen en vooral van het wagenpark** een neergaande tendens heeft. (In 1989 neemt deze waarde overigens weer toe ten gevolge van de overname van Paul Willems B.V.!) Volgens de heer Tammeling betekent dat niet dat er wordt achter gelopen met investeringen in het wagenpark.

"We schaffen wel degelijk nieuwe vervoermiddelen aan; alleen vindt dit meer en meer plaats via lease. De bij operational lease behorende kosten tref je aan onder de bedrijfskosten. Op deze manier worden tevens de balansverhoudingen beter (lager balanstotaal)."⁶²

Per 31-12-1991 waren Jonker Veendam B.V. en Paul Willems B.V. langlopende verplichtingen voor ca. f 4,8 miljoen aangegaan voor de operationele lease van trekkers en opleggers. (Financieel verslag, p. 12)

Wat de **liquiditeit** -de vermogensverhoudingen op de korte termijn; de verhouding tussen de vorderingen en de verplichtingen binnen één jaar- betreft heeft dhr. Tammeling nooit een druk gevoeld. De debiteuren financieren de crediteuren; bovendien zijn er een paar passiefposten die eigenlijk niet gefinancierd hoeven te worden. Zo geldt er een tijd-voor-tijd regeling die we hebben opgenomen onder de passiva. Ook de voorzieningen zijn voorbeelden van dergelijke passiefposten, die in de praktijk niet leiden tot feitelijke betalingen. Toch voldoet de liquiditeit niet aan de normen; zo is het werkkapitaal (het verschil tussen vlottende aktiva -vorderingen op de korte termijn- en vlottende passiva -verplichtingen op de korte termijn-) negatief en de verhouding hiertussen is dan ook kleiner dan de hiervoor in de bedrijfseconomische literatuur vermelde norm van groter dan 1.

De gegevens betreffende de **marges** (in de bijlage zijn opgenomen het bedrijfsresultaat als percentage van de omzet en de netto winst als percentage van de omzet) vertonen voor de periode 1985 - mei 1989 een stijging.

De **direkte bedrijfskosten** betreffen voor een groot deel vrachtkosten; dit komt omdat Jonker Veendam veel charterwerk heeft voor het vervoer

⁶¹. In 1990 en 1991 is de rentestand hoog, waardoor de rentelasten vermoedelijk weer zijn gestegen. Het beleid bij Jonker om het eigen vermogen te versterken vindt waarschijnlijk niet snel genoeg plaats om (tijdelijk) hogere rentelasten te voorkomen.

⁶². Interview met dhr. J. Tammeling en dhr. D. Vos, 26-9-1990.

van containers naar de Veendam-terminal en ook omdat er voor het container railvervoer veel spookkosten gemaakt worden. Hierdoor zijn de personeelslasten van Jonker Veendam relatief veel lager dan bij andere vervoersbedrijven het geval is, waar de loonkosten ongeveer zo'n veertig procent van de kosten bedragen.

BIJLAGE I: NETRAIL EN TRAILSTAR

Jonker Veendam neemt deel aan een tweetal organisaties, die actief zijn in het gecombineerde vervoer: het is lid van Netrail Coöperatieve Vereniging en het heeft 10% van de aandelen van Trailstar B.V.

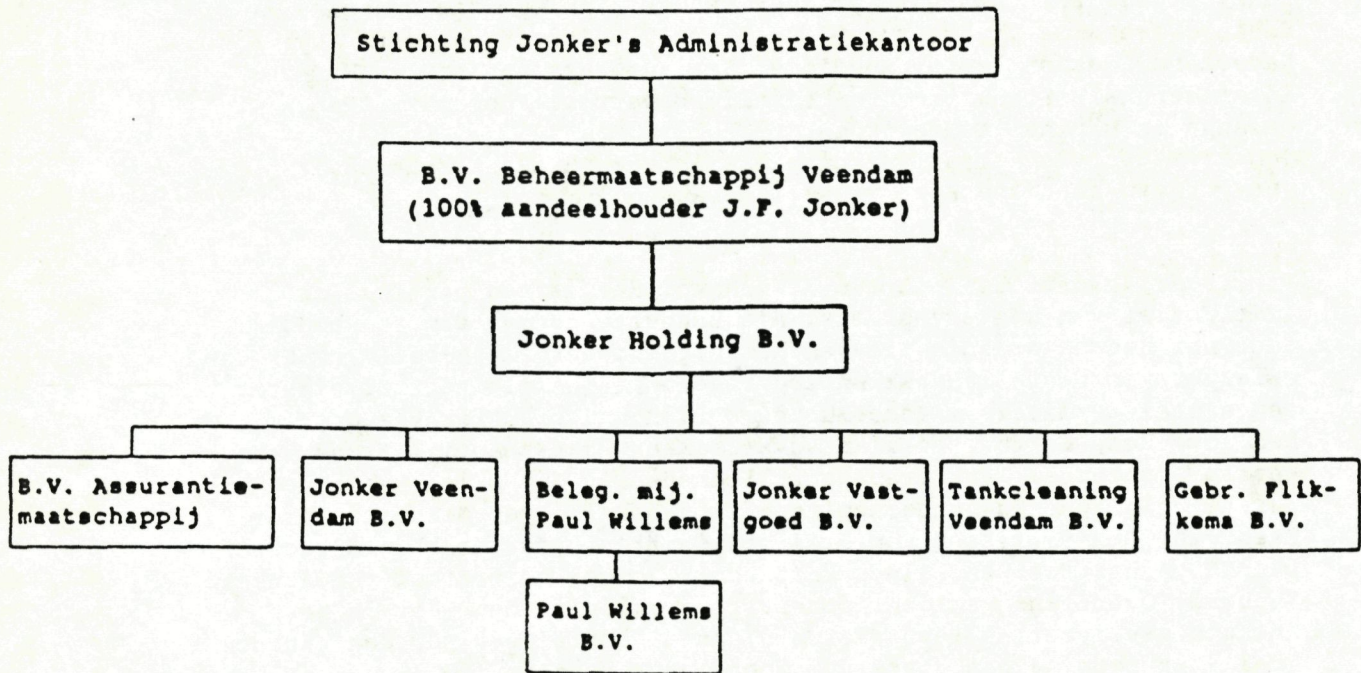
Tot Netrail, dat als spoor-inkooporganisatie omschreven kan worden, zijn naast Jonker o.a. lid: Van der Graaf (Coevorden), Bell Line, Danzas Internationale Transporten, Furness Scheepvaart & Agentmaatschappij, Hudig & Veder, Kühne & Nagel, Malenstein (Rotterdam), Wm H. Müller & Co Nederland, Nederlandse Wegtanker Maatschappij, Nedlloyd Road Cargo, Tankcontainer Services Nedmar, Van Ommeren Agencies, Rhenus-Westfalia Transportmij, De Rijke Vloeistoftransport, Ruys & Co Nederland, Seacon Venlo Expeditie, Sealand Service Inc. en Wim Vos Internationale Transporten. (Ledenlijst Netrail, november 1990)
Onlangs is Alpina lid geworden.

Jonker koopt via Netrail wagonruimte in voor het internationale vervoer van containers en wissellaadbakken.

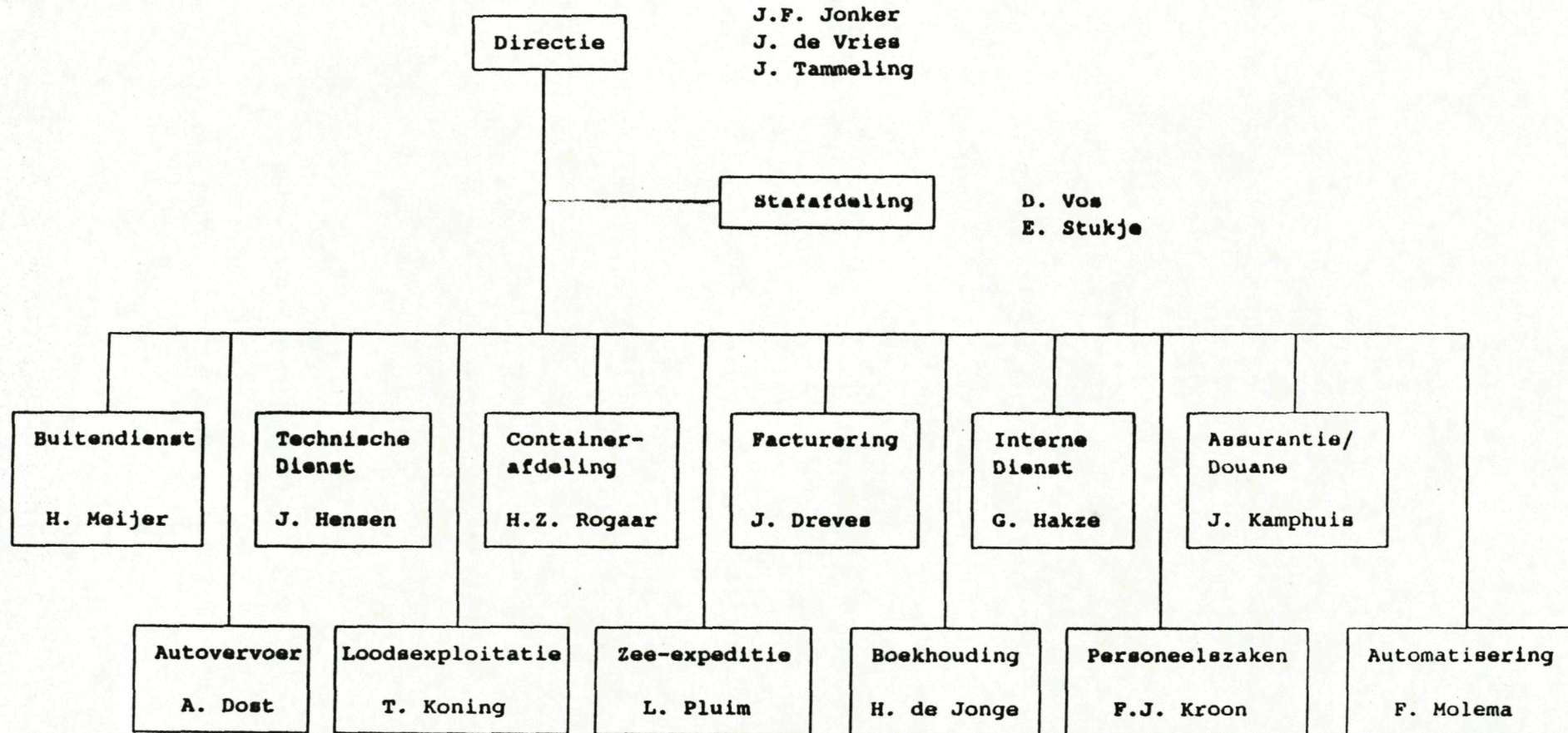
Trailstar is officieel in 1964 begonnen. Het is een particulier initiatief van wegvervoerders, die behoefte hadden aan een bedrijf dat voor hen de organisatie van het gecombineerde weg-railvervoer van opleggers en wissellaadbakken zou regelen. Zo exploiteert Trailstar een aantal terminals. Aandeelhouders zijn naast Jonker Veendam: Nedlloyd Road Cargo, Nederlandse Wegtanker Maatschappij, Frans Maas, Wetram, Rotterdam Tank Transport, Scansped en de NS (ca. 4%). De eerste drie genoemde ondernemingen zijn ook lid van Netrail. In de Raad van Commissarissen van Trailstar zitten onder meer de directeur van NSG, dhr. Bos, en -sinds kort- dhr. Jonker, directeur van Jonker Veendam. Overigens verricht Jonker geen activiteiten meer in het Huckepack-vervoer; alleen gaat een aantal containers per dag van de Trailstar terminal in Rotterdam Noord naar Veendam.⁶³

⁶³. Interview met dhr. Van Reemst en dhr. Stukje, 11-12-1990

BIJLAGE II: JURIDIESE STRUKTUUR EN ORGANIGRAM JONKER VEENDAM B.V.



ORGANIGRAM JONKER VEENDAM B.V.



BIJLAGE III: FINANCIËLE GEGEVENS EN KENGETALLEN VAN JONKER HOLDING B.V.
(VEENDAM)

I. GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING JONKER HOLDING B.V. (VEENDAM)
 (1)

(bedragen x f 1.000,- tenzij anders vermeld.)

| jaar (2) | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 |
|--|-----------|-----------|-----------|---------|-----------|
| NETTO OMZET | 51.412 | 51.931 | 53.039 | 20.774 | 58.259 |
| bedrijfslasten | 49.668 | 50.175 | 50.793 | 20.108 | 55.621 |
| waarvan: | | | | | |
| * vrachtkosten | 30.457 | 29.323 | 30.223 | 11.968 | 30.250 |
| * personeelskosten | 8.229 | 8.491 | 8.427 | 3.629 | 11.230 |
| * afschrijvingen (3) | 2.674 | 2.584 | 2.674 | 1.050 | 2.994 |
| * overige | 8.309 | 9.777 | 9.469 | 3.461 | 11.147 |
| BEDIJFSRESULTAAT | 1.744 | 1.756 | 2.246 | 666 | 2.638 |
| financiële baten/lasten | -1.459 | -1.298 | -1.112 | -389 | -962 |
| waarvan: | | | | | |
| * res. deelnemingen | 90 | 234 | 35 | - | 25 |
| * rentebaten | 69 | 50 | 68 | 78 | 254 |
| * rentelasten | -1.617 | -1.582 | -1.215 | -468 | -1.241 |
| resultaat voor belastingen | 285 | 458 | 1.134 | 277 | 1.676 |
| vennootschapsbelasting | 311 | - | 268 | 54 | 216 |
| resultaat na belasting | 596 | 458 | 866 | 223 | 1.460 |
| buitengewoon resultaat na belastingen | -291 | - | - | - | - |
| NETTO RESULTAAT (4) | 305 | 458 | 866 | 223 | 1.460 |

II. GECONSOLIDEERDE BALANS JONKER HOLDING B.V. (VEENDAM)
(bedragen x f 1.000,- tenzij anders vermeld.)

| per laatste dag van | dec 85 | dec 86 | dec 87 | mei 88 | mei 89 |
|------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| TOTAAL VASTE AKTIVA | 21.750 | 22.343 | 19.976 | 22.062 | 28.927 |
| waarvan: | | | | | |
| * immateriële | - | - | - | - | 1.346 |
| * materiële | 21.554 | 22.130 | 19.756 | 18.809 | 23.788 |
| - bedrijfsgeb./terreinen | 13.517 | 14.814 | 14.253 | 13.934 | 15.038 |
| - transportmiddelen | 6.236 | 5.427 | 3.801 | 3.268 | 6.668 |
| - overige | 1.801 | 1.889 | 1.702 | 1.607 | 2.082 |
| * financiële | 196 | 213 | 220 | 3.253 | 3.793 |
| - deelnemingen | 196 | 213 | 220 | 220 | 227 |
| - vordering op groepsmij (5) | - | - | - | 3.033 | 3.566 |
| TOTAAL VLOTTENDE AKTIVA | 12.087 | 12.442 | 12.927 | 12.421 | 14.719 |
| waarvan: | | | | | |
| * voorraden | 215 | 81 | 54 | 55 | 172 |
| * vorderingen | 11.676 | 11.990 | 12.372 | 12.097 | 13.980 |
| -handelsdebiteuren | 8.019 | 9.629 | 10.664 | 9.633 | 12.091 |
| -Rekening Courant aandeelh. | 1.194 | 777 | 803 | 1.009 | 253 |
| -overige | 2.463 | 1.584 | 905 | 1.455 | 1.636 |
| * liquide middelen | 195 | 371 | 500 | 270 | 566 |
| BALANSTOTAAL (B.T.) | 33.837 | 34.785 | 32.903 | 34.483 | 43.646 |
| EIGEN VERMOGEN | 4.865 | 5.003 | 5.869 | 6.092 | 7.552 |
| waarvan: | | | | | |
| * gestort kapitaal | 110 | 110 | 110 | 110 | 110 |
| * herwaarderingsreserve (6) | 1.045 | 836 | 836 | 836 | 836 |
| * overige reserves | 3.709 | 4.056 | 4.923 | 5.146 | 6.606 |
| EGALISATIEREKENING WIR E.D. | 1.455 | 1.328 | 865 | 756 | 951 |
| VOORZIENINGEN | 1.177 | 1.749 | 1.749 | 1.771 | 2.621 |
| LANGLOPENDE LENINGEN | 10.361 | 8.353 | 8.393 | 10.605 | 14.071 |
| TOTAAL VLOTTENDE PASSIVA | 15.979 | 18.352 | 16.027 | 15.259 | 18.451 |
| waarvan: | | | | | |
| * aflossingen | 2.203 | 2.453 | 1.827 | 1.822 | 2.142 |
| * Rekening Courant Bankier | 1.380 | 4.047 | 1.502 | 2.838 | 3.177 |
| * handelscrediteuren | 10.354 | 10.169 | 10.201 | 8.824 | 10.685 |
| * overige | 2.042 | 1.683 | 2.497 | 1.775 | 2.447 |

III.

OVERIGE GEGEVENS EN KENGETALLEN JONKER
HOLDING B.V. (VEENDAM) (bedragen x f
1.000,- tenzij anders vermeld)

| jaar (2) | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| bedrijfsresultaat/omzet (%) | 3,39% | 3,38% | 4,23% | 3,21% | 4,53% |
| netto winst/omzet (%) | 0,59% | 0,88% | 1,63% | 1,07% | 2,51% |
| netto resultaat | 305 | 458 | 866 | 223 | 1.460 |
| afschrijvingen | 2.674 | 2.584 | 2.674 | 1.050 | 2.994 |
| cashflow | 2.979 | 3.042 | 3.540 | 1.273 | 4.454 |
| netto investeringen | ? | 3.621 | 763 | 3.252 | 5.644 |
| * in immateriële vaste activa | ? | - | - | - | 1.468 |
| * in materiële vaste activa | ? | 3.721 | 763 | 252 | 4.176 |
| * in financiële vaste activa | ? | -100 | - | 3.000 | - |
| materiële vaste activa/B.T. | 63,7% | 63,6% | 60,0% | 54,5% | 54,5% |
| eigen vermogen/B.T. | 14,4% | 14,4% | 17,8% | 17,7% | 17,3% |
| lang vreemd vermogen/B.T. | 30,6% | 24,0% | 25,5% | 30,8% | 32,2% |
| rentedragend vreemd vermogen/B.T. | 41,2% | 42,7% | 35,6% | 44,2% | 44,4% |
| rentedekking (resultaat voor rente : saldo betaalde rente) | 1,18x | 1,30x | 1,99x | 1,71x | 2,70x |
| totaal vlottende activa | 12.087 | 12.442 | 12.927 | 12.421 | 14.719 |
| totaal vlottende passiva | 15.979 | 18.352 | 16.027 | 15.259 | 18.451 |
| werkkapitaal | -3.892 | -5.910 | -3.100 | -2.838 | -3.732 |
| current ratio (vlottende activa : vlottende passiva) | 0,76x | 0,68x | 0,81x | 0,81x | 0,80x |
| Rendement Totaal Vermogen (resultaat voor rente en belastingen/gemiddeld B.T.) (7) | 5,2% | 5,1% | 6,6% | 4,7% | 6,0% |
| Rendement op Eigen Vermogen (netto winst/gemiddeld E.V.) (7) | 6,3% | 9,3% | 15,9% | 8,9% | 21,4% |
| groei personeelsbestand | - | 0,7% | 4,0% | -3,2% | 41,4% |
| groei personeelskosten (8) | - | 3,2% | -0,8% | 3,3% | 28,9% |
| groei omzet (8) | - | 1,0% | 2,1% | -6,0% | 16,9% |
| groei netto winst (8) | - | 50,2% | 89,1% | -38,2% | 272,8% |
| omzet per werknemer (8&9) | 342,7 | 343,9 | 337,8 | 328,0 | 271,0 |
| netto winst/werknemer (8&9) | 2,1 | 3,1 | 5,5 | 3,5 | 6,8 |
| personeelskosten/netto omzet | 16,0% | 16,4% | 15,9% | 17,5% | 19,3% |

Verdeling netto omzet over activiteiten Jonker Holding B.V. (Veendam)
(bedragen x f 1.000,-)

| jaar (2) | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| totaal netto omzet | 51.412 | 51.931 | 53.039 | 20.774 | 58.259 |
| * autovervoer | 21.819 | 23.159 | 23.551 | 8.272 | 38.428 |
| * wagonladingen/containers | 11.627 | 13.086 | 13.425 | 5.766 | 15.281 |
| * bijkantoren | 14.634 | 11.763 | 11.582 | 5.071 | n.v.t. |
| * loodsexploitatie/zeeeexpe- ditie en douaneformaliteiten | 2.934 | 3.462 | 3.978 | 1.452 | 3.975 |
| * tankcleaning | 399 | 460 | 503 | 213 | 576 |

| Aantal werknemers per laatste dag van | dec 85 | dec 86 | dec 87 | mei 88 | mei 89 |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| totaal | | 150 | 151 | 157 | 258 |
| waarvan Jonker | 150 | 151 | 157 | 152 | 155 |
| waarvan Paul Willems | nvt | nvt | nvt | nvt | 60 |

De beloning van de bestuurders en de commissarissen bedroeg respectievelijk
in bedragen x f 1.000:

| jaar | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 |
|----------------|------|------|------|------|
| bestuurders | 270 | 297 | 304 | 345 |
| commissarissen | 20 | 20 | 20 | 8 |

In de vennootschappelijke balans van Jonker Holding B.V. worden de volgende
winstbijdragen van een aantal van de geconsolideerde dochterondernemingen
vermeld. (Geen gegevens werden verstrekt voor: Tankcleaning Veendam B.V.
(Veendam) en Paul Willems B.V. (Venlo)).

Dit betreft voor de periode 1988/1989:

| | |
|--|------------------|
| Jonker Veendam B.V. | f 1.447.912 |
| Jonker Vastgoed B.V. | f 192.474 |
| Beleggingsmaatschappij Paul Willems B.V. | <u>f 193.859</u> |
| Totaal | f 1.834.245 |

- (1) Tot Jonker Holding BV (Veendam) behoren per 31 mei 1989 de volgende 100% groepsmaatschappijen:
- * Jonker Veendam B.V. (Veendam)
 - * Jonker Vastgoed B.V. (Veendam)
 - * Tankcleaning Veendam B.V. (Veendam)
 - * Beleggingsmaatschappij Paul Willems B.V. (Venlo)
 - * Paul Willems B.V. (Venlo)
- (2) Tot en met 1987 was het kalenderjaar tevens boekjaar. Het boekjaar wordt in 1988 gewijzigd naar de periode van 1 juni in het ene jaar tot en met 31 mei in het volgende jaar. Het boekjaar 1988 omvat derhalve slechts vijf maanden, te weten de periode 1 januari - 31 mei 1988.
- (3) De afschrijvingen op de activa vinden plaats op basis van de aanschafwaarde, behalve bij de bedrijfsgebouwen, welke om de 5 jaar worden geherwaardeerd.
- De afschrijvingen betreffen tot 1989 steeds de afschrijvingen op materiële vaste activa. Sindsdien wordt eveneens afgeschreven op de bij de overname per 1-1-1989 van Beleggingsmaatschappij Paul Willems B.V. (Venlo) en Paul Willems B.V. (Venlo) betaalde goodwill ad f 1.468.452. De goodwill is het verschil tussen de aankoopprijs (f 4.700.000) en de netto vermogenswaarde, welke destijds f 3.231.548 bedroeg.
- De goodwill wordt lineair in vijf jaar afgeschreven:
- | | |
|---|-------------|
| - betaalde goodwill of 'immateriële vaste activa' | f 1.468.452 |
| - jaarlijkse afschrijvingen goodwill | f 293.690 |
| - afschrijving goodwill 1-1-89 - 31-5-89 | f 122.371 |
- (4) De netto resultaten over 1986 en volgende jaren werden toegevoegd aan het eigen vermogen (overige reserves).
- (5) Het betreft een lening aan de B.V. Beheermaatschappij Veendam -de maatschappij, die de aandelen van Jonker Holding B.V. (Veendam) beheert- met een oorspronkelijke hoofdsom van f 3 miljoen waarover ca. 7% interest per jaar berekend wordt.
- (6) de herwaarderingsreserve betreft de herwaardering van de bedrijfsgebouwen per 1-1-1984, resp. 1-1-1989.
- (7) Voor de berekening over 1985 is niet uitgegaan van het gemiddeld E.V. en B.T., maar van het E.V., resp. B.T. per ultimo 1985. Voor de berekening van 1988 is het resultaat met 12/5 vermenigvuldigd om op jaarbasis uit te komen. Aangetekend werd door dhr. Tammeling, dat de eerste vijf maanden van het jaar lager dan het gemiddelde maanden zijn wat betreft resultaten. Het Rendement op het Totaal Vermogen over 1989 is feitelijk hoger geweest, omdat door de overname van Paul Willems het Balans Totaal m.i.v. 1-1-1989 fors hoger werd.
- (8) Voor de berekening van 1988 is het resultaat met 12/5 vermenigvuldigd om op jaarbasis uit te komen.
- (9) Omzet en netto winst keer f 1.000.

IV. VENNOOTSCHAPPELIJKE WINST- EN VERLIESREKENING JONKER HOLDING B.V. (VEEN-
DAM) (bedragen x f 1.000,- tenzij anders vermeld.)

| jaar (1) | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 |
|------------------------------------|------|------|-------|------|-------|
| resultaat deelnemingen | 609 | 641 | 974 | 265 | 1.834 |
| rentebaten | 63 | 44 | 46 | 25 | |
| resteert | 672 | 685 | 1.020 | 290 | |
| af: rentelasten | 316 | 227 | 154 | 67 | |
| uitkomst financiële baten & lasten | 356 | 458 | 866 | 223 | |
| ov. baten en lasten na belastingen | +7 | - | - | - | -374 |
| resultaat na belastingen (2) | 363 | 458 | 866 | 223 | 1.460 |
| buitengewoon resultaat na belast. | -291 | - | - | - | - |
| netto resultaat (4) | 305 | 458 | 866 | 223 | 1.460 |

V. VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS JONKER HOLDING B.V. (VEENDAM)
(bedragen x f 1.000,- tenzij anders vermeld)

| per laatste dag van | dec 85 | dec 86 | dec 87 | mei 88 | mei 89 |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| TOTAAL VASTE AKTIVA | 5.997 | 6.075 | 7.049 | 7.314 | 13.726 |
| waarvan: | | | | | |
| * immateriële | - | - | - | - | 1.346 |
| * financiële | 5.997 | 6.075 | 7.049 | 7.314 | 12.380 |
| (betreft deelnemingen in groepsmaatschappijen) | | | | | |
| TOTAAL VLOTTENDE AKTIVA | 2.365 | 1.447 | 1.041 | 1.287 | 408 |
| waarvan: | | | | | |
| * Rekening Courant aandeelh. | 1.194 | 777 | 803 | 1.009 | 253 |
| * vennootschapsbelasting | 435 | 620 | 361 | 361 | - |
| * WIR-premies | 467 | 45 | -123 | -83 | 155 |
| * Overige vorderingen | 270 | 4 | - | - | - |
| BALANSTOTAAL (B.T.) | 8.362 | 7.522 | 8.091 | 8.601 | 14.134 |
| EIGEN VERMOGEN | 4.923 | 5.003 | 5.869 | 6.092 | 7.552 |
| waarvan: | | | | | |
| * gestort kapitaal | 110 | 110 | 110 | 110 | 110 |
| * herwaarderingsreserve | - | 836 | 836 | 836 | 836 |
| * wettelijke reserve | 96 | 782 | 1.756 | 2.021 | 126 |
| * overige reserves | 4.716 | 3.274 | 3.166 | 3.124 | 6.480 |
| LANGLOPENDE LENINGEN | 1.100 | - | - | - | 1.600 |
| KORTLOPENDE SCHULDEN | 2.339 | 2.519 | 2.222 | 2.509 | 4.982 |
| waarvan: | | | | | |
| * schulden aan groepsmaatsch. | 2.339 | 2.519 | 2.222 | 2.509 | 4.582 |
| * aflossingen | - | - | - | - | 400 |

(1) Tot en met 1987 was het kalenderjaar tevens boekjaar. Het boekjaar wordt in 1988 gewijzigd naar de periode van 1 juni in het ene jaar tot en met

31 mei in het volgende jaar. Het boekjaar 1988 omvat derhalve slechts vijf maanden, te weten de periode 1 januari - 31 mei 1988.

- (2) Het is opvallend dat in het Jaarverslag over 1986 het voor 1985 vermelde vennootschappelijke resultaat na belastingen ad f 362.782, afwijkt van het geconsolideerde resultaat na belastingen ad f 304.841. De vennootschappelijke en geconsolideerde netto resultaten dienen gelijk te zijn.

BIJLAGE IV: GEBRUIKT MATERIAAL

Dit rapport is naast artikelen in de pers, bedrijfshandboeken en materiaal van de Vervoersbond FNV gebaseerd op een tweetal interviews met medewerkers van het bedrijf:

26 september 1990:

* dhr. J. Tammeling, adjunct-direkteur Jonker Veendam;

* dhr. D. Vos, beleidsmedewerker, Jonker Veendam.

(Aangevuld met gegevens uit een brief 19 december 1990 van en een telefoongesprek op 12 juni 1991 met dhr. Tammeling.)

11 december 1990:

* dhr. E. Stukje, beleidsmedewerker, Jonker Veendam;

* dhr. B. van Reemst, beleidsmedewerker, Jonker Veendam.

Daarnaast is gebruik gemaakt van

'Jonker - Vijfenzeventig jaar in beweging, 1909-1984', door J. Prijt, Jonker-Scheuer BV, september 1984.

'Jonker Veendam - Totale organisatie van Uw transport' (Bedrijfsinformatie over Jonker), 1989.

Bovendien is gebruik gemaakt van materiaal verzameld in het onderzoek in opdracht van de Vervoersbond FNV naar Kwaliteitszorg en logistiek bij NS Goederenvervoer, dat ondergetekende met zijn kollega Marijke Smit verrichte. Dit onderzoek is in februari in definitieve vorm verschenen onder de titel: 'Dwarsliggen of samenwerken? Kwaliteitszorg en logistiek bij NS Goederenvervoer'.

BIJLAGE V: UIT HET FINANCIËEL VERSLAG JONKER HOLDING B.V. 1-6-1989 TOT
EN MET 31-12-1989

GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING OVER DE PERIODE

1 JUNI TOT EN MET 31 DECEMBER 1989

| | 1-6 t/m 31-12-1989 (7 maanden) | | 1988/1989 | |
|---|-----------------------------------|------------|------------|------------|
| | f | f | f | f |
| NETTO-OMZET | | 39.343.202 | | 58.259.081 |
| Vrachten | 18.842.781 | | 30.249.910 | |
| Personeelskosten | 7.468.484 | | 11.230.157 | |
| Afschrijvingen op im- materiële vaste activa | 171.320 | | 122.370 | |
| Afschrijvingen op ma- teriële vaste activa | 2.053.457 | | 2.871.751 | |
| Owerige bedrijfskosten | 8.961.403 | | 11.147.348 | |
| SOM DER BEDRIJFSLASTEN | | 37.497.445 | | 55.621.536 |
| BEDRIJFSRESULTAAT | | 1.845.757 | | 2.637.545 |
| Resultaat deelnemingen | 30.000 | | 25.000 | |
| Rentebaten | 259.249 | | 254.055 | |
| | 289.249 | | 279.055 | |
| Rentelasten | 978.577 | | 1.240.858 | |
| UITKOMST DER FINANCIËLE BATEN EN LASTEN | | - 689.328 | | - 961.803 |
| RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSUITOEFENING VOOR BELASTINGEN | | 1.156.429 | | 1.675.742 |
| BELASTINGEN | | 658.120 | | 215.885 |
| RESULTAAT NA BELASTINGEN | | 498.309 | | 1.459.857 |

GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 1989

(na winstdeling)

| | 31-12-1989 | | 31-05-1989 | |
|---------------------------|------------|------------|------------|------------|
| | f | f | f | f |
| A C T I V A | | | | |
| VASTE ACTIVA | | | | |
| Immateriële vaste activa: | | | | |
| Goodwill | | 1.057.219 | | 1.346.082 |
| Materiële vaste activa: | | | | |
| Bedrijfsgebouwen en | | | | |
| - terreinen | 14.598.952 | | 15.037.985 | |
| Transportmiddelen | 8.547.147 | | 6.668.188 | |
| Andera vaste bedrijfs- | | | | |
| middelen | 2.287.125 | | 1.939.616 | |
| Niet-bedrijfsgebonden | | | | |
| activa | 142.000 | | 142.000 | |
| | | 25.575.224 | | 23.787.789 |
| Financiële vaste activa: | | | | |
| Deelnemingen | 207.399 | | 227.399 | |
| Vordering op groepsmaat- | | | | |
| schappij | 4.254.373 | | 3.565.919 | |
| | | 4.461.772 | | 3.793.318 |
| VLOTTENDE ACTIVA | | | | |
| Vorraden | | 184.390 | | 172.417 |
| Vorderingen: | | | | |
| Debiteuren | 12.555.559 | | 12.091.351 | |
| WIR-premie | 92.352 | | 390.837 | |
| Rekening-courant | | | | |
| aandeelhouders | 144.578 | | 282.987 | |
| Overige vorderingen | 1.072.210 | | 768.074 | |
| Overlopende activa | 221.781 | | 478.907 | |
| | | 14.288.484 | | 13.980.186 |
| Liquide middelen | | 487.812 | | 968.083 |
| | | 46.254.899 | | 43.645.825 |

| | 31-12-1989 | | 31-05-1989 | |
|------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| | f | f | f | f |
| P A S S I V A | | | | |
| GROEPSVERMOGEN | | | | |
| | | 8.049.950 | | 7.551.641 |
| EGALISATIEREKENING | | | | |
| INVESTERINGSBIJDRAGEN | | | | |
| WIR-premie | 810.288 | | 545.852 | |
| Overige investerings- | | | | |
| bijdragen | 375.400 | | 405.265 | |
| | | 1.185.688 | | 951.117 |
| VOORZIENINGEN | | | | |
| Pensioenverplichtingen | 816.322 | | 1.068.716 | |
| Latente belastingver- | | | | |
| plichtingen | 1.423.547 | | 1.502.150 | |
| Assurantie eigen risico | 100.000 | | 50.000 | |
| | | 2.339.869 | | 2.620.866 |
| LANGLOPENDE SCHULDEN | | | | |
| Hypothecaire leningen o/g | 7.420.896 | | 7.707.396 | |
| Leningen o/g bankier | 3.092.370 | | 3.848.850 | |
| Leaseverplichtingen | 3.687.755 | | 2.514.872 | |
| | | 14.201.021 | | 14.071.118 |
| KORTLOPENDE SCHULDEN | | | | |
| Rekening-courant bankier | 2.217.928 | | 3.177.043 | |
| Crediteuren | 13.518.800 | | 10.684.877 | |
| Belastingen en premies | | | | |
| sociale verzekeringen | 478.999 | | 590.438 | |
| Aflossingsverplichtingen | | | | |
| langlopende schulden | 2.875.077 | | 2.142.223 | |
| overige schulden | 1.187.881 | | 1.898.189 | |
| | | 26.478.371 | | 18.481.083 |
| | | 46.254.899 | | 43.645.825 |

VENNOOTSCHAPPELIJKE WINST- EN VERLIESREKENING OVER DE PERIODE

1 JUNI TOT EN MET 31 DECEMBER 1989

| | 1-6 t/m 31-12-1989 (7 maanden) | 1988/1989 |
|--|-----------------------------------|-----------------------------|
| | ----- f | ----- f |
| RESULTAAT UIT DEELNE- MINGEN NA BELASTINGEN | 897.052 | 1.834.245 |
| OVERIGE RESULTATEN NA BELASTINGEN | - 398.743 | - 374.388 |
| RESULTAAT NA BELASTINGEN | ----- 498.309 ===== | ----- 1.459.857 ===== |

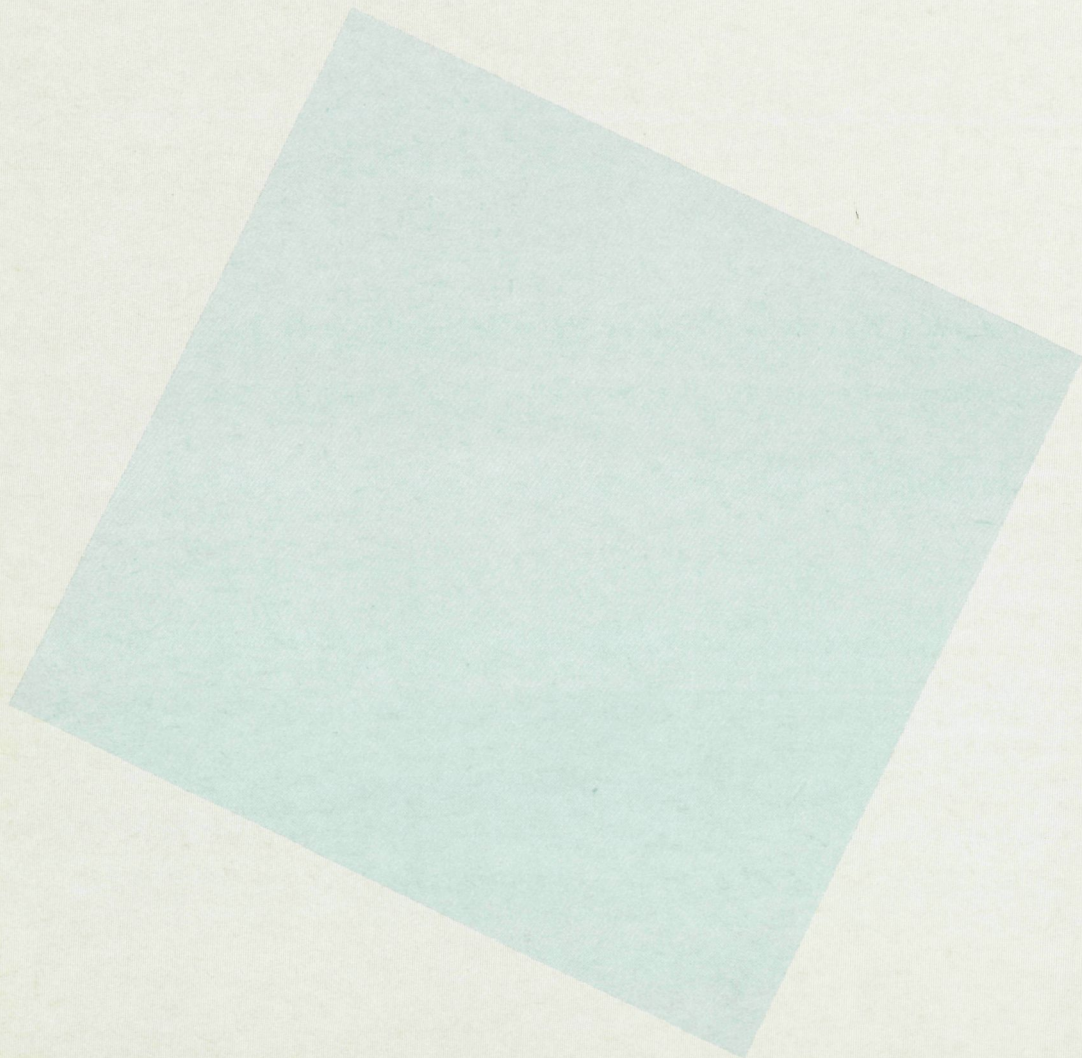
VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS PER 31 DECEMBER 1989

(na winstverdeling)

| | 31-12-1989 | | 31-05-1989 | |
|---|------------|-------------------|------------|-------------------|
| | f | f | f | f |
| A C T I V A | | | | |
| VASTE ACTIVA | | | | |
| Immateriële vaste activa: | | | | |
| Goodwill | | 1.057.219 | | 1.346.082 |
| Financiële vaste activa: | | | | |
| Deelnemingen in groeps- maatschappijen | | 13.394.501 | | 12.379.906 |
| VLOTTENDE ACTIVA | | | | |
| Vorderingen: | | | | |
| Rekening-courant aandeel- houders | 344.578 | | 252.987 | |
| WIR-premies | - | | 154.995 | |
| | | 344.578 | | 407.982 |
| | | | | |
| | | <u>14.796.298</u> | | <u>14.133.970</u> |

| | 31-12-1989 | | 31-05-1989 | |
|---|------------|-------------------|------------|-------------------|
| | f | f | f | f |
| P A S S I V A | | | | |
| EIGEN VERMOGEN | | | | |
| Gestort kapitaal | 110.000 | | 110.000 | |
| Herwaarderingsreserve | 836.243 | | 836.243 | |
| Wettelijke reserve | 105.527 | | 125.527 | |
| Overige reserves | 6.998.180 | | 6.479.871 | |
| | | 8.049.950 | | 7.551.641 |
| LANGLOPENDE SCHULDEN | | | | |
| Lening o/g bankier | | 1.200.000 | | 1.600.000 |
| KORTLOPENDE SCHULDEN | | | | |
| Schulden aan groeps- maatschappijen | 5.036.078 | | 4.582.329 | |
| Aflossingsverplichtingen, langlopende schulden | 500.000 | | 400.000 | |
| Overige schulden en overlopende passiva | 10.270 | | - | |
| | | 5.546.348 | | 4.982.329 |
| | | <u>14.796.298</u> | | <u>14.133.970</u> |

SOMO
Paulus Potterstraat 20
1071 DA Amsterdam (Neth.)
Telefoon: 020-737515



Epiloog

In het voorgaande is verslag gedaan van de resultaten van sectoronderzoek en een zestal case-studies (betrekking hebbend op 9 wegvervoerondernemingen). Het onderzoek heeft zeker voor de kadergroepen in de betreffende bedrijven zijn waarde gehad. Er is een impuls vanuit gegaan voor het zowel inhoudelijk als organisatorisch verbeteren van het bedrijvenwerk in die ondernemingen. Het onderzoek heeft ook laten zien hoe in verschillende grotere wegvervoerondernemingen de veranderingen in de wegvervoerssector gestalte krijgen. In vogelvlucht zetten we een aantal van de ontwikkelingen die binnen bedrijven zijn waargenomen in het perspectief van ontwikkelingen in de sector. Die ontwikkelingen in de sector vatten we samen onder vier items:

1. Concentratie / Europa 1992
2. Logistiek
3. Technologie
4. Rendementsontwikkeling

ad 1. Concentratie / Europa 1992

De concentratietendens valt op bij de meeste in het Vestruva-project onderzochte ondernemingen:

- a. Frans Maas in Venlo heeft de laatste jaren een groot aantal ondernemingen overgenomen, met name in Europa. Momenteel telt de onderneming ruim 70 dochterbedrijven met 150 eigen vestigingen in 15 landen; er werken 4.300 mensen bij het concern. Frans Maas richt zich met de overnames vooral op versterking van haar netwerk in Europa.
- b. Het familiebedrijf Van Vliet in Nieuwegein is in 1990 onderdeel geworden van het grote Kühne & Nagel concern (hoofdkantoor in Zwitserland). Het aangevoerde motief van de verkoop aan het K&N-concern was de Europese harmonisatie. Van Vliet vreesde de concentratietendens in Europa, waardoor slechts een handjevol grote distributeurs overblijven, waaraan door de verladers hoge eisen worden gesteld. Het leek de directie daarom beter om deel te gaan uitmaken van een wereldwijd opererend concern. Voor K&N heeft versterking van haar positie in de EG topprioriteit.
- c. Van den Bosch in Erp heeft in 1989 de divisie tankvervoer van Van der Graaf in Coevorden overgenomen. De onderneming heeft geen Europees netwerk.
- d. In 1987 is Spitman overgenomen door het grote Amerikaanse afvalverwerkende concern Browning-Ferris Industries. ONR is weer overgenomen door Spitman. BFI heeft in 1988 bedrijven overgenomen in Nederland, Spanje, Groot-Brittannië, Hong Kong en Australië. De Amerikaanse thuismarkt blijft verreweg de belangrijkste, hoewel het aandeel van buitenlandse dochterondernemingen in de totale omzet wat stijgt.
- e. Jonker in Veendam zou recentelijk worden overgenomen door het Australische concern Brambles. Jonker was ervan overtuigd niet op eigen kracht de benodigde investeringen te kunnen doen om in Europa een goede positie te kunnen blijven innemen. Op het laatste moment is die overname echter afgeketst.
- f. NWM in Uithoorn (onderdeel van het concern dat ten tijde van het rapport Cindu-Key & Kramer heette) streeft naar versterking van de positie in België, Spanje en Italië. Eerst wilde men dit via overnames doen, maar omdat veel tanktransportondernemingen hieraan dachten

werden de prijzen te zeer opgedreven. In 1989 is de directie daarom gestart met hechte samenwerkingsverbanden in genoemde landen plus Zweden.

ad 2. Logistiek

a. De mate waarin de in het Vestruva-project onderzochte bedrijven volledige logistieke dienstverleners zijn geworden verschilt nogal. Frans Maas en Jonker richten zich het meest nadrukkelijk op het verzorgen van een compleete pakket van logistieke dienstverlening voor de verladers, terwijl bij ondernemingen als Van Vliet, Van den Bosch, NWM/Cetra, Spitman/ONR het fysieke vervoer (nog?) het meest centraal staat. Toch houden ook de laatstgenoemde ondernemingen (met name Van Vliet en Van den Bosch) zich meer en meer bezig met logistieke dienstverlening.

b. Logistieke dienstverlening door transportbedrijven kan heel ver gaan. Enkele voorbeelden:

- Bij Van Vliet worden goederen voor de klant verpakt, gesorteerd en gecodeerd. Er worden zelfs displays voor de klanten gemaakt. De directeur over een andere dienstverlenende handeling: "Grootwinkelbedrijven als de Hema, de Bijenkorf en Albert Heijn verlangen tegenwoordig dat artikelen ook geprijsd worden aangeleverd. Iets wat wij overigens animeren."

- De vestiging van Frans Maas in Schiedam verzorgt voor electronicaproductent Amstrad alle handelingen die nodig zijn om de dertig verschillende goederen -uit vooral Korea, Japan en Taiwan- geschikt te maken voor de Nederlandse markt. De directeur hierover: "Dat kan het vervangen van een verkeerde handleiding zijn, maar het kan ook gaan om het monteren van een Nederlandse stekker en assemblage van het produkt."

- Bleckmann, een in hangend confectievervoer gespecialiseerde dochteronderneming van Frans Maas in Venlo, houdt zich in een van haar magazijnen bezig met het reconditioneren van kleding. Dit wordt de kleding, die veelal in dozen is verscheept uit Derde Wereldlanden, 'gepopot' (poppen is het strijken van kleding op een pop d.m.v. hete lucht) en zondig worden er knopen aangezet. Vervolgens wordt de kleding machinaal in een plastic hoes verpakt.

- Van den Bosch in Erp, een specialist op het gebied van bulkvervoer van chemicaliën en voedingsmiddelen in speciale wagens, gebruikt wisselopleggers als voorraadmagazijn voor de verladers. Van den Bosch houdt de voorraadadministratie voor de verladers bij en verzorgt ook de facturering aan de klanten.

c. Interne logistiek en veranderingen op de werkvloer. Vb. Van Vliet: Het interne transport tussen de losplaats en het laadperron bij Van Vliet in Nieuwegein is gemoderniseerd. De gecodeerde pallets werden eerst met handpallettrucks vervoerd en tegenwoordig door middel van een 125 meter lange kettingbaan. Volgens de directie hoeven werknemers door de introductie van de kettingbaan niet meer heen en weer te lopen, maar kunnen ze bij de docks blijven staan om de pallettrucks van de kettingbaan te halen. Volgens kaderleden van de Vervoersbond FNV is de praktijk echter heel anders: ze moeten nog zo'n 75 meter lopen, aangezien er te weinig mensen worden ingezet. Het inzetten van 30-35 % minder personeel was juist een kostenbesparingsdoel van de directie. Werknemers zijn niet geraadpleegd bij de aanleg van de kettingbaan; volgens sommigen was de kettingbaan helemaal niet nodig geweest als de rollenbaan in de lengterichting aangelegd zou zijn.

d. De kernactiviteiten verschuiven voor ondernemingen als Frans Maas van vervoer naar expeditie en logistieke dienstverlening. Dit betekent dat een eigen wagenpark steeds minder belangrijk wordt. Frans Maas verzorgt tegenwoordig nog maar 25-30 % van het totale vervoer over land met eigen vrachtwagens. In toenemende mate wordt gewerkt met 'charters' (ingehuurde vrachtwagen plus chauffeur) of geleased. De opleggers, die Frans Maas als rijdende magazijnen beschouwd, blijven vanzelfsprekend wel in eigen bezit.

e. Bij ondernemingen als -het in dit project niet onderzochte- Nedlloyd en Frans Maas behoort het opzetten van een netwerk van logistieke centra ten behoeve van de klanten. 'Network Services' is naast 'Logistic Services' een kernactiviteit van Frans Maas. Network Services heeft een netwerk van vestigingen over heel Europa. Frans Maas realiseert circa 85 % van haar omzet in EG-landen (10 % in overige Europese landen, 2 % in Noord-Amerika en 3 % in overige landen). In 1990 werd 77 % van de omzet van Network Services buiten Nederland behaald.

ad 3. Technologie

a. Vooral Frans Maas is druk bezig met het ontwikkelen van nieuwe technologie t.b.v. de logistieke dienstverlening. In 1984 werd het in eigen beheer ontwikkelde Frans Maas Tracking System (FMTS) geïntroduceerd. Verladers, zoals Rank Xerox, die met FMTS werken, konden hun voorraden verminderen, hetgeen tot aanzienlijke kostenbesparingen heeft geleid. Er wordt pas geproduceerd als bepaalde goederen op zijn: Just-in-Time.

Een nog geavanceerder informatie- en goederenbesturingssysteem dan het FMTS is bij Frans Maas in samenwerking met het Westduitse computerbedrijf (en hardware leverancier) NCR ontwikkeld: Logimax. Logimax kan -in tegenstelling tot het FMTS- van elk willekeurig consolidatiepunt werken. Dit project kreeg EUREKA-status. Logimax is in 1990 operationeel geworden.

b. Bedrijven als Van Vliet en NWM, die voor een belangrijk deel de fysieke distributie verzorgen, zijn minder ver op het gebied van de introductie van nieuwe technologie. Beide bedrijven zijn wel bezig met het invoeren van de black box op de vrachtwagens.

ad 4. De financiële positie van onderzochte bedrijven.

In de Inleiding is vastgesteld dat de marges in het wegvervoer al jaarn aan erosie onderhevig zijn, overigens vooral ten gevolge van concurrentie door Nederlandse ondernemingen onderling en minder door groeiende concurrentie uit het buitenland. Grotere ondernemingen blijken betere resultaten te bereiken dan kleinere ondernemingen. Bij de onderzochte bedrijven zien we voorover te achterhalen vergelijkbare ontwikkelingen:

Frans Maas: "De bruto-winstmarge (toegevoegde waarde gedeeld door de netto-omzet) daalde van bijna 42% in 1989 tot bijna 41% in 1990. De winstmarges dalen al jaren achtereen. De druk op de tarieven wordt - volgens de bedrijfsleiding - veroorzaakt door de felle Europese concurrentie"....." De totale bedrijfskosten stijgen sneller dan de netto-omzet".... "De cash-flow (...) vertoont een stijgende lijn."
Van Vliet: "De nettowinst daalt van 1 miljoen in 1987, via 3 ton in 1988 naar 2 ton in 1989. In het laatste jaar neemt wel de cash flow toe van 2.9 miljoen naar 3.1 miljoen.

NWM: Bij NWM is het bedrijfsresultaat in 1989 na een inzinking in de vorige jaren terug op het nivo van 1986 (ca. 3.5 miljoen) maar dat is wel bij een veel grotere omzet: 51 in plaats van 40 miljoen. Ook hier stijgt de cash-flow ieder jaar.

Van den Bosch: "De omzetstijging ligt hoog, op 19 procent. Maar de winstmarge, dat is het probleem". Net als bij Frans maas ligt de zwarte piet volgens van den Bosch in het buitenland (Spanje). "Die gasten rijden echt voor elke prijs". Gemakshalev wordt voorbijgegaan aan de vraag tegen welke prijs de omzetstijging van 19% is gerealiseerd. En het schrikbeeld van ongemeen felle concurrentie uit het buitenland is ook moeilijk te rijmen met de uitspraak van diezelfde van den Bosch, directeur van het gelijknamige bedrijf: "Ons probleem is het verkrijgen van communautaire vergunningen. Wij moeten maar al te vaak 'nee' verkopen. Er is zoveel business, zoveel werk. Het geld ligt voor ons op straat." Feitelijke informatie om welke stelling dan ook te onderbouwen ontbreekt hier.

BFI: De opeenvolging van overnames maakt een analyse van bedrijfsresultaten en omzetten onmogelijk. Duidelijk is dat de sector door privatisering en vergrote milieuaandacht een zeer sterke groeisector vormt waar de Amerikaanse afvalgiganten hun vleugels uitslaan met Nederland als één van de binnenkomers in Europa. Rendementen spelen binnen de multinationals (nog) een ondergeschikte rol, omdat zij (BFI en Waste Management) de financiering van het Europese avontuur kunnen realiseren binnen de marktverhoudingen van hun thuismarkt.

Het onderzoek is gestart vanuit de verwachting dat er in de sector in toenemende mate sprake is van een tweedeling. Het rapport bevestigt de ontwikkeling van grotere bedrijven tot logistieke dienstverleners. Het onderzoek bevestigt ook de verschillen in rendementsontwikkeling tussen grote en kleine ondernemingen en de toenemende kapitaalintensiteit (gespecialiseerd materieel, informatietechnologie etc, groeiende afschrijvingen bij grotere ondernemingen). Ook bij de onderzochte bedrijven is het soms niet mogelijk te beoordelen of de concurrentieverhoudingen binnen de bedrijfstak zodanig zijn dat ook grotere ondernemingen ondanks de aanwezigheid in de betere marktsegmenten volgens gebruikelijke financiële ratio's matig renderen. De felle concurrentie in de bedrijfstak zou in dat geval het kwaliteitsnivo bedreigen. De binnen bedrijven beschikbaar gestelde informatie maakte een toetsing van die veelgehoorde stelling niet altijd mogelijk. In de gevallen dat dat wel mogelijk was, werd de stelling niet bevestigd. BFI als concern, Spitman voor de overname, NWM, en Cetra laten over de jaren waarvoor informatie beschikbaar is goede rendementsratio's zien, alleen van Vliet scoort magere resultaten in 1988 en 1989, maar voor een belangrijk deel verklaarbaar uit incidentele oorzaken.

De konsekwenties voor vakbondsbeleid van de in het onderzoek gesignaleerde trends vormen al een aantal jaren onderwerp van discussie. Die discussie is bijvoorbeeld verwoord in de nota Goederenvervoer van de Vervoersbond FNV, waarvan de laatste geactualiseerde versie verscheen in april 1991. De discussie is ook aan de orde gesteld in de Beleidsnota van de Vervoersbond FNV, De Vervoersbond FNV op Koers.

Binnen de Vervoersbond FNV vindt de discussie naar aanleiding van ontwikkelingen binnen de sector permanent plaats. Zo is in de CAO met Koninklijk Nederlands Vervoer een experiment arbeidssystemen afgesproken, waarin in een zestal ondernemingen proeven zijn opgezet om de organisatie van wegvervoerondernemingen meer in overeenstemming te brengen met de veranderingen in de vormgeving van de sector. Het nut van onderhavig onderzoek is niet alleen geweest dat het de kennis over een aantal vooraanstaande bedrijven in de sector heeft vergroot maar ook dat het onderzoek het bestaande inzicht in de sector heeft vergroot en verdiept. Het is aan de Vervoersbond FNV daar in de toekomst zijn voordeel mee te doen.

F. Hendriks
Vervoersbond FNV

Utrecht, 23-04-92.

Geraadpleegde literatuur

- Weijers, S.; Het Goederen-wegvervoer 1, Traditie, Logistiek en de ingeslagen weg, ISOR Utrecht, 1 juni 1990.
- Weijers, S.; Het Goederen-wegvervoer 2, Arbeidssystemen, ISOR Utrecht, juli 1990.
- Weijers, S.; Arbeidsvoorwaarden en arbeidsproductiviteit in het Ned. Beroepsgoederen-wegvervoer, ISOR, Utrecht, sept. 1991.
- Koekebakker, mr. J.; Trends in Transport, Jaarboek over Logistieke dienstverlening '90/'91, Delwel Den Haag, 1990.
- Fin. Dagblad; De omzetcijfers van 1990, A'dam, sept. 1991.
- ERBO; Brancheboek 1990, Editie 1991, Vereniging van Kamers van Koophandel, Arnhem, 1991.
- Rabobank; Cijfers en Trends, 75 visies op het Nederlandse bedrijfsleven, 1990.
- Rabobank; Cijfers en Trends, 75 visies op het Nederlandse bedrijfsleven, 1991.
- Coopers & Lybrand Ass. Uitbesteding logistieke functies, 1990.
- NMB Bank; Wegtransport Tank/Bulk, Het Nederlandse bedrijfsleven in beeld, i.s.m. KNV, maart 1991.
- NEA/NEI; Vervoerwijzekeuze in het Goederenvervoer, Rotterdam, dec. 1990.
- NS; Rail 21 Cargo, Toekomstplan voor het goederenbedrijf, Utrecht, november 1990.
- Cie Neelie Kroes; Op weg naar intermodaal vervoer, Min. van Verkeer en Waterstaat, Den Haag, december 1991.
- Cie van der Plas; Goed(eren) op het spoor, Rotterdam, juli 1989.
- GHR; Ontwerp Havenplan 2010, Rotterdam, okt. 1991.
- NEA Resultaten Conjunctuurenquete, ieder kwartaal
- DGV-RIV Bulletin De Inzet van chauffeurs en voertuigen in het beroepsvervoer over de weg 1989/1990, Ministerie van verkeer en Waterstaat, juni 1991.
- NEA Korte termijnontwikkelingen in het grensoverschrijdend beroepsgoederenvervoer over de weg; ieder kwartaal
- NOB Ruim baan voor vervoer, discussienota over het toekomstig beleid, Rijswijk 1990.
- Vervoersbond FNV Nota Goederenvervoer, Utrecht, april 1991
- NIWO Notitie inzake marktaandeelen in het vervoer tussen EG-lidstaten, Rijswijk, 7-10-1991.
- H&BH Euroservice "1991" en het Europese goederenvervoer over de weg, Amsterdam, 1989.
- NEA Het Nederlandse internationale beroepsgoederenvervoer over de weg en de Europese markt na 1992, deel I en II, Rijswijk, 12-2-1990.
- SER Advies EG-marktordering over de weg, SER-Cie Vervoersvraagstukken, 19-06-87.
- TNO/INRO Logistiek in het transport en transport in de logistiek, Delft, juni 1988
- NMB Wegtransport tank/bulk, i.s.m. KNV, maart 1991.