

# Alternatieven voor gedwongen ontslagen bij TNT

Eindrapport

Opdrachtgever: CNV Publieke Zaaak, ABVAKABO FNV en BVPP

ECORYS Nederland BV

Dr. Nick van der Lijn (projectleider)  
Patrick de Bas  
Hans Kok (Business Consult)

Rotterdam, 23 oktober 2009

ECORYS Nederland BV  
Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam

T 010 453 88 00  
F 010 453 07 68  
E [netherlands@ecorys.com](mailto:netherlands@ecorys.com)  
W [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)  
K.v.K. nr. 24316726

ECORYS Macro- & Sectorbeleid  
T 010 453 87 53  
F 010 452 36 60

# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Kan gedwongen ontslag voorkomen worden zonder verslechtering van de arbeidsvoorwaarden?</b>	<b>7</b>
2.1	Conclusie	7
2.2	Keuze uit drie mogelijkheden	8
2.2.1	Geen verslechtering arbeidsvoorwaarden (inkomen boven werk)	8
2.2.2	Geen gedwongen ontslagen (werk boven inkomen)	8
2.2.3	Niemand gedwongen een uitkering in (van baan naar baan)	9
<b>3</b>	<b>Onderbouwing en achtergrond</b>	<b>10</b>
3.1	Reorganisatieplannen van TNT in internationaal perspectief	10
3.2	Second opinion op de onderliggende veronderstellingen	11
3.3	Gevolgen niet-doorvoeren gedwongen ontslag	12
3.3.1	Impact van ontwikkelingen op omzet en RoS	13
3.3.2	Mogelijke besparingen door het versneld invoeren van efficiencymaatregelen	13
3.4	Zijn er alternatieve besparingen?	14
3.4.1	Besparingen op overige kosten naast op bezorgkosten	14
3.4.2	Besparingen op arbeidsvoorwaarden van schalen 5-13 en management	15
3.4.3	Besparingen op operationele (out of pocket) kosten	16
3.4.4	Inkomsten door het afstoten van postkantoren/VBGs	16
3.5	Verhogen interne en externe flexibiliteit	16
3.5.1	Uitzendwerk en insourcing	16
3.5.2	‘Slimme roostering’	17
3.5.3	Steviger inzetten op ‘van baan naar baan’	17
3.6	Samenvatting van alternatieve opties	18

# 1 Inleiding

## *Doelstelling van het onderzoek*

ECORYS heeft in de periode juli - september 2009 in opdracht van ABVAKABO FNV, BVPP en CNV Publieke Zaak (hierna: de bonden) een onderzoek uitgevoerd met de volgende probleemstelling:

Hoe kunnen de vakorganisaties bij TNT gedwongen ontslagen voorkomen, nu een besparing op arbeidsvoorwaarden voor de zittende medewerkers niet meer tot de mogelijkheden behoort?

Meer specifiek is ECORYS gevraagd antwoord te geven op de volgende twee deelvragen:

1. TNT wil de extra banenreductie in drie jaar realiseren. Hoe lang zou deze periode moeten zijn om een en ander zonder gedwongen ontslagen te laten plaatsvinden? Wat zijn de consequenties van dit 'langer uitsmeren'? Zijn deze consequenties redelijkerwijs te dragen door TNT in de huidige marktverhoudingen?
2. Zijn er creatieve, alternatieve (maar reële) oplossingsrichtingen voor het voorkomen van gedwongen ontslagen?

Het onderzoek betreft Mail NL, het onderdeel van TNT dat verantwoordelijk is voor de post op de binnenlandse markt. Pakketservice en Netwerk-VSP, de 100% dochter van TNT die naast ongeadresseerde post de laatste jaren ook via een eigen netwerk geadresseerd post bezorgt, vallen buiten het onderzoek en zitten niet in de gepresenteerde cijfers of berekeningen.

## *Sociale context van het onderzoek*

Gedwongen ontslag van postbodes is niet niks. Zeker voor oudere postbodes die al vele jaren voor TNT hebben gewerkt is het een hard gelag om hun baan mogelijk te verliezen en een zeer onzekere toekomst tegemoet te gaan. Ook een verslechtering van de arbeidsvoorwaarden doet pijn. Het leven is al duur genoeg en gemakkelijk is het niet met minder rond te komen.

ECORYS is zich van deze sociale problematiek terdege bewust. Het voorkomen van gedwongen ontslag zonder verslechtering van de arbeidsvoorwaarden zou – indien realistisch – een mooie uitkomst zijn. Indien dit niet mogelijk is, is het in feite kiezen 'tussen twee kwaden'. Bij het opstellen van dit rapport heeft ECORYS het sociale aspect van het onderzoek steeds in het achterhoofd gehad.

## *Aanpak en ondernomen activiteiten*

Om de bij de doelstelling van het onderzoek genoemde vragen goed te kunnen beantwoorden is het nodig om voor een aantal aspecten een **second opinion** te geven over

de bezuinigingsdoelstelling en bezuinigingsvoorstellen van TNT, maar dan geactualiseerd naar de huidige situatie. In het bijzonder heeft ECORYS gekeken naar:

- Prognoses voor volumes geadresseerde post voor de periode 2009-2015;
- Prognoses voor de prijsontwikkelingen van geadresseerde post voor 2009-2015;
- De gebruikte cijfers met betrekking tot de jaarlijkse salariskosten van groepen medewerkers (met name postbodes en postbezorgers);
- De omvang van de bezuinigingsdoelstellingen in relatie tot de verwachte afname van de omzet van Mail NL.

ECORYS heeft de volgende activiteiten ondernomen:

- Dossierstudie van door de vakbonden aangeleverd materiaal. Dit materiaal betreft onder andere de rapportage van BCG in 2007 over de nut en noodzaak van de voorgenomen reorganisaties en kostenbesparingen (op dat moment Nieuwe Initiatieven Masterplannen Post (NIMP) en een restant Masterplan I (MP I)), presentaties van TNT aan de bonden en het eigen personeel en resultaten van eerdere discussies en onderzoek (zoals de uitkomsten van de Werkgroep Alternatieven);
- Het stellen van gedetailleerde vragen aan TNT om inzicht in de problematiek te krijgen en de uitgangspunten van TNT te kunnen toetsen;
- Vijf sessies met vertegenwoordigers van TNT waarin TNT een toelichting heeft gegeven op zowel de achterliggende noodzaak van de plannen (marktontwikkelingen), de aanpak van TNT Mobility en uitleg heeft gegeven over de plannen zelf (MP I, NIMP en Masterplannen III (MP III)). In deze sessies is TNT ingegaan op de meeste door ECORYS gestelde vragen. De eerste drie sessies hadden een algemeen karakter; in de laatste twee sessies is dieper ingegaan op de door ECORYS geformuleerde vragen;
- Interviews met een aantal (van het management van TNT onafhankelijke) deskundigen op het gebied van de Nederlandse postmarkt;
- Het opstellen van een gedetailleerd rekenmodel om de reorganisatieplannen, opties en financiële consequenties op een consistente wijze te kunnen analyseren.

#### *Medewerking door TNT aan het onderzoek*

Zoals boven aangegeven heeft TNT aan het onderzoek haar medewerking verleend. Openbare en ook vertrouwelijke informatie is met ECORYS gedeeld en veel van de vragen zijn beantwoord. Op bepaalde vragen heeft TNT echter geen antwoord willen geven, of minder gedetailleerd dan gevraagd. Volgens TNT had dat aan de ene kant te maken met het commerciële belang van de gevraagde informatie. Anderzijds gaf TNT aan geen medewerking te willen verlenen aan het opnieuw onderzoeken van 'nut en noodzaak' van de bezuinigingsdoelstelling en bezuinigingsvoorstellen van TNT. Voor ECORYS is dit laatste overigens geen reden geweest om 'nut en noodzaak' niet nogmaals tegen het licht te houden.

#### *Zijn de resultaten van het onderzoek voldoende gefundeerd?*

Het feit dat niet op alle vragen antwoord is gekregen doet de vraag rijzen of de onderzoeksvragen wel goed kunnen worden beantwoord. Wij menen van wel: de combinatie van het verkregen inzicht in de problematiek (de antwoorden op vragen die wel gekregen zijn) en de jarenlange ervaring van ECORYS op het gebied van de postmarkt, zowel in Nederland als internationaal, maken dat wij volledig achter de in dit rapport gepresenteerde analyse en resultaten kunnen staan.

### *Structuur van dit rapport*

In hoofdstuk twee presenteren wij onze conclusie en gaan wij in op drie mogelijke oplossingsrichtingen. Vervolgens geven wij in hoofdstuk drie een onderbouwing van onze conclusie door in te gaan op de verschillende deelvragen van het onderzoek. In het rapport wordt op verschillende plaatsen verwezen naar een van de vier bijlagen waarin een gedetailleerde analyse wordt gepresenteerd en achtergrondinformatie is opgenomen. Vanwege de vertrouwelijkheid van bepaalde door TNT verstrekte gegevens zijn deze bijlagen niet openbaar beschikbaar.

## 2 Kan gedwongen ontslag voorkomen worden zonder verslechtering van de arbeidsvoorwaarden?

### 2.1 Conclusie

ECORYS komt tot de conclusie dat zonder verslechtering van de arbeidsvoorwaarden gedwongen ontslag niet voorkomen kan worden: zonder verslechtering van de arbeidsvoorwaarden kan van TNT niet redelijkerwijze verwacht worden het reorganisatieproces zo vorm te geven dat gedwongen ontslagen voorkomen kunnen worden.

ECORYS onderstreept de grote strategische uitdagingen van TNT de komende jaren, ook al geeft TNT volgens ECORYS op bepaalde punten een te sombere voorstelling van zaken en is ECORYS het niet eens met alle door TNT gehanteerde veronderstellingen. De winstgevendheid van Mail NL staat de komende jaren onder grote druk door de verwachte daling van de volumes van geadresseerde post, de verwachte lichte daling van de gemiddelde tarieven die TNT in de markt kan hanteren en de autonome kostenstijgingen die zonder nadere maatregelen om de kosten te beheersen zouden plaatsvinden.<sup>1</sup>

ECORYS is het eens met nut en noodzaak van een ingrijpende kostenreductie. Het bedrag van € 595 miljoen kostenreductie (€ 395 miljoen NIMP inclusief nog een restant MP I plus € 200 miljoen MP III) hebben wij niet kunnen valideren. Onze inschatting is dat het bedrag hoog is in vergelijking met de verwachte omzetsdaling en dat de winstdoelstelling waarschijnlijk ook gehaald zal worden als er een lagere kostenreductie wordt gerealiseerd.

ECORYS heeft een aantal alternatieve besparingen geïdentificeerd die echter slechts een deel van de benodigde besparingen opleveren. Dit betekent dat er volgens ons een keuze is uit drie mogelijkheden:

1. Geen verslechtering arbeidsvoorwaarden (inkomen boven werk);
2. Geen gedwongen ontslagen (werk boven inkomen);
3. Niemand gedwongen een uitkering in (van baan naar baan).

Er kan ook gekozen worden voor een combinatie van alle drie de mogelijkheden of voor een combinatie van de mogelijkheden 2 en 3. Hieronder lichten wij deze mogelijkheden

---

<sup>1</sup> ECORYS gaat in het basisscenario van geen gedwongen ontslag zonder verslechtering van de arbeidsvoorwaarden uit van een autonome kostenontwikkeling (inclusief salarisontwikkeling) van +2% per jaar.

toe en vervolgens geven wij in de rest van dit hoofdstuk een onderbouwing van onze conclusie.

## 2.2 Keuze uit drie mogelijkheden

### 2.2.1 Geen verslechtering arbeidsvoorwaarden (inkomen boven werk)

Als er geen enkele verslechtering van de arbeidsvoorwaarden door medewerkers in de schalen 1-4 (maar ook door de medewerkers in de schalen 5-13 en het management) zou worden geaccepteerd heeft dit tot gevolg dat TNT bepaalde efficiëncymaatregelen versneld zal doorvoeren. De belangrijkste en omvangrijkste efficiëncymaatregel is het versneld doorvoeren van gecentraliseerde sortering en de invoering van het piek-dal bezorgmodel (t/m 2012), gevolgd door 100% geautomatiseerde voorbereiding in de jaren hierna (2014-2015). Een gevolg van deze reorganisatie is dat decentrale huisnummersortering op de VBGs komt te vervallen en dat uiteindelijk de voorbereiding voor de bestelling veel minder tijd in beslag gaat nemen.

Afhankelijk van de planning bevestigt ECORYS dat hierdoor veel banen overbodig worden. Volgens de plannen van TNT leidt deze centralisering van de voorbereiding tot gedwongen ontslag van 3.250 postbodes op full time basis.<sup>2</sup> Dit ontslag resulteert in een daling van de kosten die ECORYS becijfert op ongeveer €70-75 miljoen per jaar.<sup>3</sup> De hoogte van de besparing wordt beïnvloed door de mate waarin nog voorbereiding voor de bestellingen nodig is en de hoogte van de voor de centralisering gepaarde investeringen en additionele kosten op centraal niveau.

Het doorvoeren van gecentraliseerde en 100% geautomatiseerde voorbereiding is een ingrijpende operatie die volgens ECORYS gemakkelijker gespreid in de tijd dan versneld in een kortere periode kan worden ingevoerd. Een ander aspect is dat als dit systeem eenmaal is ingevoerd verdere temporisering (ook als de marktomstandigheden toch beter blijken te zijn dan nu ingeschat) van reorganisatiemaatregelen niet meer aan de orde is aangezien het nieuwe organisatiemodel hiermee in essentie is ingevoerd. Hieraan gekoppeld kan niet uitgesloten worden dat er in de periode 2013-2015 wederom sprake zal zijn van gedwongen ontslag.

### 2.2.2 Geen gedwongen ontslagen (werk boven inkomen)

Een andere mogelijkheid is om een verslechtering van de arbeidsvoorwaarden te accepteren in ruil voor afspraken om gedwongen ontslag te vermijden. ECORYS meent dat het in dit geval van belang is een pakket van maatregelen voor het gehele personeel van Mail NL af te spreken en niet in afzondering naar de arbeidsvoorwaarden van medewerkers in schaal 1-4 te kijken. Een integrale benadering versterkt de collegialiteit

---

<sup>2</sup> Op basis van door TNT verstrekte informatie komt ECORYS op een aantal van 3.241 FTEs. ECORYS is in haar berekeningen uitgegaan van deze 3.241 FTEs en ontslag ultimo 2011.

<sup>3</sup> Cijfer voor 2012; zie Annex 2 voor de berekening van de hoogte van deze besparing.

en daarmee de acceptatiegraad van voorgestelde maatregelen en doet recht aan de notie dat het gehele bedrijfsonderdeel in zwaar weer is terechtgekomen.

Gelet op de hoogte van de binnen MP I, NIMP en MP III geplande besparingen en de in hoofdstuk 3 genoemde andere besparingsmogelijkheden meent ECORYS dat door een besparing van de arbeidsvoorwaarden voor het gehele personeel van Mail NL ter hoogte van €75 miljoen gedwongen ontslag onder de verwachte marktomstandigheden voorkomen zou kunnen worden.<sup>4</sup> De hoogte van de benodigde besparing op de arbeidsvoorwaarden kan lager uitvallen indien tegelijkertijd afspraken gemaakt worden om de mobiliteit te vergroten (zie hieronder).

### 2.2.3 Niemand gedwongen een uitkering in (van baan naar baan)

Een derde mogelijkheid is om (in plaats van verslechtering van de arbeidsvoorwaarden en in plaats van gedwongen ontslag) naar een vermindering van het aantal banen van medewerkers in de schalen 1-4 te streven zonder dat dit ertoe leidt dat medewerkers gedwongen in een uitkeringssituatie terechtkomen. Een alternatieve optie voor gedwongen ontslag of verslechtering van de arbeidsvoorwaarden is volgens ECORYS het afspreken 'van een baan naar baan' constructie voor een nader te bepalen aantal werknemers per jaar (dat echter hoger ligt dan de verwachte vrijwillige mobiliteit). Omdat dit alleen werkt als er een 'sense of urgency' is onder de werknemers, kan dit volgens ECORYS alleen gerealiseerd worden als het accepteren van een andere baan niet geheel op vrijwillige basis is in de zin dat de betreffende werknemers uiteindelijk toch het bedrijf zullen moeten verlaten. In de praktijk kan dit ingevuld worden door aan deze groep werknemers een voldoende ruim van te voren vooraankondiging van ontslag te doen.

Uit berekeningen van ECORYS blijkt dat een extra uitstroom (van baan naar baan) van 700 banen op FTE basis bovenop de nu verwachte vrijwillige mobiliteit in de jaren 2010-2015 (4.200 FTE bovenop de verwachte mobiliteit van 1.950 FTE voor deze periode) in financieel en organisatorisch opzicht een volwaardig alternatief is voor gedwongen ontslag. TNT geeft echter aan dat gelet op de gemiddelde leeftijd van de postbodes zij het niet realistisch achten om de komende jaren jaarlijks op de arbeidsmarkt voor ongeveer 1.000 medewerkers (op FTE basis) een geschikte baan buiten TNT te vinden.

In combinatie met een bepaalde mate van verslechtering van de arbeidsvoorwaarden zou een lager aantal gestimuleerde mobiliteit kunnen worden afgesproken. Bijvoorbeeld 250 banen op FTE basis bovenop de nu verwachte vrijwillige mobiliteit in de jaren 2010-2015 leidt tot een extra personeelsreductie van 1.500 FTE en hiermee tot een aanzienlijk kostenvoordeel voor TNT.

---

<sup>4</sup> Bedragen voor besparingen op arbeidsvoorwaarden zijn steeds op basis van de arbeidskosten en de personeelsopbouw van Mail NL in 2009. Doordat er een afname plaatsvindt in het totale personeelsbestand door natuurlijk verloop en mobiliteit, worden de besparingen op de arbeidsvoorwaarden in absolute zin elk jaar minder.

## 3 Onderbouwing en achtergrond

### 3.1 Reorganisatieplannen van TNT in internationaal perspectief

De reorganisatieplannen van TNT worden ingegeven door de daling in het volume van geadresseerde post en de druk op de gemiddelde tarieven. De volumedaling is het gevolg van voortschrijdende substitutie (met name door het toenemende gebruik van het internet) en het verlies van postvolume aan de concurrentie.<sup>5</sup> In de komende jaren is de verwachting dat ongeveer 2/3<sup>e</sup> van de vermindering in postvolume het gevolg is van substitutie en 1/3<sup>e</sup> van concurrentie.

Als reactie hierop heeft TNT onder meer in 2003 de functie van postbezorger ingevoerd. In een parttime dienstverband zijn postbezorgers louter verantwoordelijk voor het bezorgen van post. Het effectieve uurloon van een postbezorger is ongeveer 40% lager dan dat van een postbode, die niet alleen verantwoordelijk is voor de bezorging van post maar ook voor de voorbereiding (waaronder de laatste sorteerslag) van de bestelronde.<sup>6</sup> TNT streeft nu naar een organisatiemodel waarbij de voorbereiding volledig gecentraliseerd en geautomatiseerd wordt en waarin op termijn de bezorging alleen nog maar door postbezorgers wordt uitgevoerd.

Deze ontwikkeling is vooralsnog uniek in Europa. Meer landen hebben te kampen met dalende postvolumes en/of toenemende concurrentie (zoals Duitsland, Spanje, het Verenigd Koninkrijk en Zweden), maar in geen van deze landen zijn kostenbesparingen doorgevoerd door het invoeren van een functiedifferentiatie tussen postbodes en postbezorgers.<sup>7</sup> Ook de toetreding van TNT dochter Netwerk-VSP op de geadresseerde postmarkt is uniek in Europa: tot dusverre heeft geen van de traditionele nationale postbedrijven een dochterbedrijf ingezet als reactie op de concurrentie op de binnenlandse postmarkt. Vergeleken met de nationale postbedrijven in omringende landen heeft TNT hiermee een sterke uitgangssituatie gecreëerd om de marktontwikkelingen goed het hoofd te bieden.

Hier staat tegenover dat ook de concurrentiedruk in Nederland relatief hoog is. Er zijn vrijwel geen belemmeringen voor de ontwikkeling van concurrentie en inmiddels zijn er twee concurrenten met een landelijk dekkend bezorgnetwerk.

---

<sup>5</sup> Ook zijn er (tijdelijke) effecten van de conjunctuur (zie paragraaf 3.2).

<sup>6</sup> Het effectief uurloon is berekend als de totale salariskosten voor de werkgever (inclusief secundaire arbeidsvoorwaarden, sociale premies, pensioenpremie, etc.) per feitelijk gewerkt uur (rekening houdend met vakanties, ziekte, doorbetaalde pauzes etc).

<sup>7</sup> Zie hoofdstuk 7 in ECORYS, Main developments in the EU postal sector, 2006-2008, een studie voor de Europese Commissie, DG Interne Markt en Diensten, september 2008.

### 3.2 Second opinion op de onderliggende veronderstellingen

TNT gaat in haar plannen uit van een gemiddelde jaarlijkse volumedaling voor Mail NL van 6% in de periode 2009-2015. ECORYS heeft onvoldoende inzicht gekregen in de hieraan ten grondslag liggende veronderstellingen per productgroep om dit cijfer te kunnen valideren. ECORYS veronderstelt dat een deel van de volumedaling in 2009 is toe te schrijven aan de conjunctuur en dat dit effect voor het direct mail segment van tijdelijke aard zal zijn. Voor de transactiepost hebben door de conjunctuur ingegeven beslissingen van klanten om eerder dan gepland fysieke post door digitale oplossingen te vervangen een structureel effect. Gezien de specifieke situatie in Nederland, waarbij sprake is van hoge mail volumes per capita en een sterke concurrentie die zich ontwikkelt, wordt een geschatte volumedaling van 6% weliswaar aan de hoge kant geacht, maar niet als onrealistisch gezien. Rekening houdend met conjuncturele invloeden lijkt een structurele volumeontwikkeling van tussen de 4% en 5% ons realistischer.<sup>8</sup> Overigens is ECORYS in het eigen rekenmodel steeds uitgegaan van 6% jaarlijkse volumedaling. Tabel 1 geeft een kort overzicht van de door ECORYS uitgevoerde **second opinion** op een aantal van TNT's veronderstellingen en uitgangspunten.

---

<sup>8</sup> Zie Annex 1 voor een nadere analyse van de prognoses voor de geadresseerde postvolumes en een korte vergelijking met ontwikkelingen in omliggende landen.

Tabel 3.1 **Second opinion** met betrekking tot een aantal veronderstellingen en uitgangspunten

	TNT prognose	Opmerking ECORYS
Volumes geadresseerde post	-6% voor 2009-2015	Is aan de sombere kant, hoewel te weinig informatie is gekregen om de prognose goed te kunnen valideren. Uitgaande van een conjunctuureffect op direct mail volumes dat van tijdelijke aard is zou de jaarlijkse volumedaling gemiddeld ook op -4% of -6% kunnen uitkomen (zie Annex 1)
Gemiddelde tarieven	Vertrouwelijk	De prognose van TNT is aannemelijk. In de eigen berekeningen gaat ECORYS uit van vergelijkbare cijfers voor de gemiddelde tarieven
Marktstructuur	TNT gaat uit van permanente concurrentiedruk door concurrenten die de komende jaren gematigd groeien	Na de volledige liberalisering ontstaat concurrentie voor zakelijke brieven, inclusief producten als bankafschriften en rekeningoverzichten. Marges van concurrenten staan echter onder druk door een combinatie van dalende postvolumes in de gehele geadresseerde postmarkt, tariefdruk en stijgende kosten na invoering van de sector CAO. Een vermindering van het aantal concurrenten en een mogelijke daling van de concurrentiedruk over een paar jaar is een reële mogelijkheid.
Omvang van de bezuinigingsdoelstellingen	Totale bezuinigingsdoelstelling van restant MP I, NIMP en MP III is €595 miljoen op jaarbasis bovenop directe volumeafhankelijke besparingen	Op basis van eigen (vertrouwelijke) berekeningen concluderen wij dat de bezuinigingsdoelstelling zeer ambitieus is

### 3.3 Gevolgen niet-doorvoeren gedwongen ontslag

TNT heeft aangegeven dat 11.000 van de huidige banen (8.600 FTE) binnen de schalen 1-4 komen te vervallen in hun nieuwe organisatiemodel.<sup>9</sup> Dit is vooral het gevolg van efficiencymaatregelen door het invoeren van gecentraliseerde voorbereiding, waarbij de voorbereiding (huisnummersortering en invoegen van grotere poststukken) op de VBG's komt te vervallen. Als deze efficiencymaatregelen versneld zouden worden doorgevoerd zouden deze 11.000 banen tot en met 2012 komen te vervallen, terwijl in de periode 2013-2015 sprake kan zijn van het verlies van meer banen.

Eén van de aan ECORYS gestelde vragen is hoe lang de periode zou moeten zijn om de beoogde personeelsreductie zonder gedwongen ontslag te laten plaatsvinden (zie Annex 2

<sup>9</sup> Dit betreft het aantal banen tot en met 2012, uitgaande van het versneld doorvoeren van efficiencymaatregelen.

voor een cijfermatige onderbouwing van de in deze paragraaf gepresenteerde analyse). Gegeven cijfers over de gerealiseerde en verwachte uitstroom van postbodes en andere medewerkers in schaal 1-4 (zowel hard en zacht verloop als begeleid door TNT Mobility en een mobiliteitsbudget) zou een vermindering van 11.000 banen op vrijwillige basis tot 2015-2016 duren. Dit betekent dat om gedwongen ontslag te voorkomen de efficiencymaatregelen meer gespreid in de tijd (getemporiseerd) moeten worden ingevoerd.

### 3.3.1 Impact van ontwikkelingen op omzet en RoS

ECORYS heeft geen inzicht gekregen in de precieze omzet, kostenopbouw en rendementen van Mail NL. Eigen berekeningen gebaseerd op door TNT verstrekte informatie aangevuld met eigen veronderstellingen en een check op de consistentie van de resultaten laten zien dat de winstgevendheid van Mail NL de komende jaren onder druk staat.

Uitgaande van een succesvolle invoering van de beoogde kostenbesparende maatregelen, maar zonder een verslechtering van de arbeidsvoorwaarden en zonder het naar voren halen van efficiencymaatregelen (lees het versneld invoeren van gecentraliseerde voorbereiding) vermindert de winstgevendheid.

Ook al is er in dit geval is er nog steeds sprake van een winstgevende situatie, ondersteunt ECORYS echter de positie van TNT dat dit geen houdbare situatie is. Ten eerste presteert TNT in dit geval beneden de eigen prognoses met het gevaar dat aandeelhouders het bedrijf minder aantrekkelijk gaan vinden om in te investeren. Ten tweede is het voor TNT een zorgelijke ontwikkeling als de winst binnen het traditioneel sterkste onderdeel van de groep sterk terug zou lopen en hiermee de prestaties van het hele bedrijf onder druk komen te staan. Tenslotte moet TNT ook anticiperen op een scenario dat het in de toekomst slechter gaat dan in het meest waarschijnlijke scenario en moet de continuïteit van TNT als zelfstandig bedrijf ook in dit geval gewaarborgd kunnen worden.

### 3.3.2 Mogelijke besparingen door het versneld invoeren van efficiencymaatregelen

Het doorvoeren van de belangrijkste voorgenomen efficiencymaatregelen (gecentraliseerde en op termijn 100% geautomatiseerde voorbereiding en gedwongen ontslag van ruim 3.200 postbodes op full time basis) is een ingrijpende operatie die volgens ECORYS gemakkelijker gespreid in de tijd dan versneld in een kortere periode kan worden ingevoerd.<sup>10</sup>

Het doorvoeren van deze maatregelen kan echter wel tot een aanzienlijke kostenbesparing leiden. In Annex 2 becijferen wij deze besparing op ongeveer €65-€75 miljoen per jaar. Dit bedrag is opgebouwd uit schattingen voor:

<sup>10</sup> TNT heeft aangegeven dat t/m 2012 11.000 banen (8.600 FTE) voor medewerkers met een dienstverband van onbepaalde tijd komen te vervallen. Gelet op de verwachte uitstroom (hard en zacht verloop en gestimuleerde mobiliteit) t/m 2012 zou dat leiden tot het gedwongen ontslag van 3.241 FTE volgens de berekeningen van ECORYS en 3.250 volgens de prognoses van TNT.

- De besparing op de arbeidskosten van postbodes (deze besparing wordt minder in de loop van de tijd aangezien een deel van de ontslagen postbodes anders ook het bedrijf waren uitgestroomd door hard en zacht verloop en mobiliteit);
- De extra kosten voor het aannemen van postbezorgers om de bezorgcapaciteit op peil te houden (dit speelt vooral in de jaren dat de 100% geautomatiseerde voorbereiding nog niet is ingevoerd en nog steeds voorbereiding voor de bestelling nodig is);
- De besparing door het invoeren van een piek-dal model voor de bezorging (alleen 24-uurs bezorging op maandag, woensdag en vrijdag en bezorging van ook bulk mail op de andere dagen). Een piek-dal model leidt tot een efficiëntiewinst in de bezorging;<sup>11</sup>
- De investeringen in geavanceerde voorbereidingsmachines om (mogelijk in 2014-2015) tot 100% geautomatiseerde voorbereiding te komen (waarna de voorbereiding voor de bestelronden door postbodes grotendeels niet langer nodig is).

Deze omvangrijke efficiencymaatregel kan echter niet zonder kosten worden doorgevoerd. Ten eerste zijn er aanzienlijke kosten gemoeid met het gedwongen ontslag (in de vorm van ontslagvergoedingen), ten tweede kost de hele operatie om tot gecentraliseerde en 100% geautomatiseerde voorbereiding te komen een enorme investering en ten derde moeten er in het nieuwe organisatiemodel jaarlijks terugkerende kosten gemaakt worden die in het huidige model niet worden gemaakt. Wij hebben geen inzicht in de omvang van deze investering en jaarlijkse kosten, maar gaan ervan uit dat deze kosten substantieel zijn.

Rekening houdend met alle effecten schat ECORYS dat het versneld invoeren van deze maatregelen een potentiële besparing oplevert van ongeveer €70 miljoen in 2012 en ongeveer €75 miljoen in 2015 (afhankelijk van de mate waarin nog voorbereiding voor de bestellingen nodig is en de hoogte van de voor de centralisering gepaarde investeringen en additionele kosten voor het nieuwe organisatiemodel).

## 3.4 Zijn er alternatieve besparingen?

### 3.4.1 Besparingen op overige kosten naast op bezorgkosten

Zoals boven aangegeven is de omvang van de geplande reorganisatieplannen en kostenbesparingsmaatregelen ambitieus en tenminste in verhouding met de verwachte inkomstendaling van Mail NL.

Uit een analyse van ECORYS van de huidige kostenstructuur van Mail NL blijkt dat het aannemelijk is dat de bezorgkosten per poststuk iets hoger zijn dan die van de concurrenten. Het verschil tussen de overige kosten per poststuk van TNT en die van de concurrenten is echter veel hoger dan het verschil in bezorgkosten. Dit kan verklaard worden uit de ontstaansgeschiedenis van TNT en het feit dat de concurrenten direct met een **'lean and mean'** business model hebben gewerkt.

<sup>11</sup> De invoering van een piek-dal model wordt weliswaar mogelijk gemaakt door volledig centrale voorbereiding, maar is daar niet noodzakelijkerwijs het gevolg van.

Dit verschil in overige kosten per poststuk noopt volgens ECORYS tot een zwaardere inzet op het terugdringen van deze kosten. De geplande kostenbesparingen in MP I, NIMP en MP III betreffen ook deze overige kosten, waaronder geplande besparingen op Staven en Services en BU Commercie. De besparingsdoelstellingen zijn echter min of meer in lijn met de verwachte volumedaling (iets hoger voor Staven en Services en iets lager voor BU Commercie), waardoor de overige kosten per poststuk ongeveer gelijk blijven (in reële prijzen, gecorrigeerd voor een gematigde autonome kostenontwikkeling gekoppeld aan de inflatie).

Zonder gedwongen ontslag en zonder verslechtering van de arbeidsvoorwaarden blijven de bezorgkosten per poststuk in reële prijzen ongeveer gelijk.<sup>12</sup> Er is een positief effect op de bezorgkosten doordat postbodes (via niet verlengen van dienstverbanden bepaalde tijd, hard/zacht verloop en vrijwillige mobiliteit) worden vervangen door goedkopere postbezorgers, terwijl er een negatief effect is door de lagere schaalopbrengsten vanwege de dalende postvolumes.<sup>13</sup> Zowel een verslechtering van de arbeidsvoorwaarden als het doorvoeren van efficiencymaatregelen gekoppeld aan gedwongen ontslag van postbodes leiden tot een verlaging van de bezorgkosten per poststuk.

Gegeven het bovenstaande ligt het voor de hand om als voor mogelijkheid 2 ('werk boven inkomen') wordt gekozen een deel van de door TNT op dit moment beoogde besparing op de arbeidsvoorwaarden van medewerkers in schaal 1-4 te realiseren door middel van aanvullende besparingen op de overige kosten. Hierbij kan mogelijk ook aan besparingen op corporate niveau worden gedacht. Het ligt voor de hand dat wanneer binnen TNT het traditioneel meest winstgevend onderdeel (Mail NL) onder druk staat ook gekeken wordt naar besparingsmogelijkheden in het centrale apparaat. Informeel gezegd nopen de huidige ontwikkelingen volgens ECORYS dat binnen het gehele bedrijf 'de tering naar de nering' moet worden gezet.

#### 3.4.2 Besparingen op arbeidsvoorwaarden van schalen 5-13 en management

Met betrekking tot een besparing (verslechtering) op de arbeidsvoorwaarden binnen Mail NL is het volgens ECORYS van belang een pakket van maatregelen voor het gehele personeel voor te stellen en niet in afzondering naar de arbeidsvoorwaarden van medewerkers in schaal 1-4 te kijken. Een integrale benadering versterkt de collegialiteit en daarmee de acceptatiegraad van voorgestelde maatregelen en doet recht aan de notie dat het gehele bedrijfsdeel in zwaar weer is terechtgekomen.

ECORYS accepteert de resultaten van vergelijkend onderzoek waaruit blijkt dat de arbeidsvoorwaarden voor medewerkers in de schalen 1-4 ten opzichte van de arbeidsvoorwaarden voor vergelijkbare banen buiten TNT relatief goed zijn en dat dit verschil voor de schalen 5-13 aanmerkelijk minder is. Het management (alle lagen, ook met een PAO) heeft volgens ECORYS echter een voorbeeldfunctie en een eigen

<sup>12</sup> Rekening houdend met een verbeterde looproute planning door de introductie van Georoute gaat ECORYS hierbij uit van een elasticiteit voor de bezorgcapaciteit van 0,75.

<sup>13</sup> Zie vorige voetnoot. Stel dat de schaalopbrengsten – economies of scale – van bezorging 0,75 zijn, dan neemt in dat geval de benodigde bezorgcapaciteit met 7,5% af indien de te bezorgen postvolumes met 10% afnemen.

verantwoordelijkheid om in tijden van slecht weer binnen de organisatie het juiste voorbeeld te geven.

### 3.4.3 Besparingen op operationele (out of pocket) kosten

De overige kosten kunnen ook teruggebracht worden door een besparing op operationele kosten die op relatief korte termijn beïnvloed kunnen worden (zoals huisvesting, training, kantoorkosten, etentjes, personeelsuitjes en dergelijke). Hoewel training wel wordt genoemd, blijkt uit de plannen weinig van voorgenomen besparingen op dit vlak. ECORYS veronderstelt dat deze kosten binnen Mail NL niet buitensporig hoog zijn, maar uit ervaring blijkt dat het kritisch doorlichten van dit type uitgaven wel degelijk tot een kostenbesparing kan leiden.

### 3.4.4 Inkomsten door het afstoten van postkantoren/VBGs

De sluiting van postkantoren en VBGs (op het moment dat het nieuwe organisatiemodel wordt ingevoerd) leidt tot aanzienlijke (eenmalige) inkomsten indien de panden nog steeds eigendom van TNT zijn. Ook zal de boekwaarde over het algemeen een stuk lager zijn dan de verkoopwaarde waardoor een (incidentele) winst ontstaat. De afstoting van de VBGs zijn een gevolg van veranderingen binnen Mail NL. Hoewel de inkomsten elders binnen TNT worden gerealiseerd, moeten deze inkomsten in het gehele plaatje met betrekking tot de financiële positie van TNT (en het soms geopperde overnamegevaar) worden meegenomen.

## 3.5 Verhogen interne en externe flexibiliteit

### 3.5.1 Uitzendwerk en insourcing

ECORYS heeft onderzocht in hoeverre het verminderen van uitzendwerk en het door eigen mensen laten doen van in het verleden uitbesteed werk een alternatief voor gedwongen ontslag zou zijn. Ook al maakt TNT op structurele basis gebruik van uitzendkrachten en zouden bepaalde activiteiten best door eigen staf verricht kunnen worden, ziet ECORYS dit in financieel opzicht niet als oplossingsrichting:

- Ten eerste is er een kostenverschil tussen uitzendkrachten en postbodes en blijft het kostennadeel in dit geval bestaan;
- Ten tweede is er voor Mail NL als geheel op dit moment geen sprake van overcapaciteit binnen de bezorging. Dit betekent dat indien postbodes het werk van uitzendkrachten zouden overnemen, er extra postbezorgers in dienst genomen moeten worden om voldoende bezorgcapaciteit te behouden.

Een gelijke redenering geldt voor het zelf gaan doen van in het verleden uitbesteed werk.

Een bijdrage op de korte termijn kan wel geleverd worden door verdere geplande outsourcing van activiteiten zoveel mogelijk uit te stellen zodat effecten via natuurlijk verloop kunnen worden opgevangen.

### 3.5.2 ‘Slimme roostering’

Slimme roostering betreft het verbeteren van de aansluiting van de inzet van werknemers op de behoefte aan capaciteit door het inzetten van werknemers in andere dan hun eigen regio's, op andere tijdstippen (zowel gedurende de dag, week of jaar) of voor andere taken. Een direct effect van een flexibelere inzet is een vermindering van het aantal overwerkuren en een vermindering van het aantal kwijtgescholden minuren. Daarnaast kunnen op langere termijn voordelen behaald worden door de inzet van werknemers optimaal te laten aansluiten bij het business-model van TNT.

ECORYS observeert dat het binnen de samenleving een trend van de laatste decennia is om op een flexibelere wijze om te gaan met het aantal werkuren per week en wanneer deze uren gemaakt worden. Door slimme roostering kunnen een deel van de kosten van minuren en overwerk worden uitgespaard. De omvang van de mogelijke besparingen wordt in Annex 4 geschat op ongeveer €1.3-2.0 miljoen.

Daarnaast zou een andere kijk op flexibele inzet gevolgen kunnen hebben voor de zienswijze op toeslagen voor werk buiten de standaard kantoortijden. ECORYS is hier verder niet op ingegaan en beschouwt dit als een onderdeel van de huidige arbeidsvoorwaarden.

### 3.5.3 Steviger inzetten op ‘van baan naar baan’

Uit onze analyse van de werkwijze en resultaten van TNT Mobility volgt dat er de komende jaren voldoende mogelijkheden zijn om postbodes van baan naar baan te begeleiden, maar ook dat de geneigdheid van postbodes om een andere baan te accepteren vrij laag is en afneemt in de tijd. De consequentie is dat TNT Mobility veel ‘aanbodgerelateerde’ activiteiten onderneemt (gericht op de werknemers van TNT; zoals gesprekken, pogingen de **mindset** te veranderen, training, etc.) in plaats van ‘vraaggerelateerde’ activiteiten (startend met de baan buiten TNT om daar vervolgens binnen TNT een geschikte persoon bij te vinden en eventueel door gerichte training of coaching deze persoon klaar te stomen voor deze andere baan). Vele jaren arbeidsmarktbeleid laten duidelijk zien dat aanbodgerelateerde activiteiten weinig effectief zijn en dat alleen van een vraaggerelateerde aanpak resultaten te verwachten zijn.

Een alternatieve optie is dan ook om een ‘van baan naar baan’ constructie af te spreken voor een bepaald aantal werknemers per jaar (dat hoger ligt dan de verwachte vrijwillige mobiliteit). Omdat er wel een ‘sense of urgency’ moet zijn, kan dit volgens ECORYS alleen effectief gerealiseerd worden door voor dit aantal een (voldoende ruim van te voren) vooraankondiging van ontslag te doen (zie Annex 4).

Uit berekeningen van ECORYS blijkt dat een extra uitstroom (van baan naar baan) van 700 banen op FTE basis bovenop de nu verwachte vrijwillige mobiliteit in de jaren 2010-2015 (4.200 FTE bovenop de verwachte mobiliteit van 1.950 FTE voor deze periode) een volwaardig alternatief is voor gedwongen ontslag. TNT geeft echter aan dat gelet op de gemiddelde leeftijd van de postbodes zij het niet realistisch achten om jaarlijks op de

arbeidsmarkt voor ongeveer 1.000 medewerkers (op FTE basis) een geschikte baan buiten TNT te vinden. ECORYS heeft geen eigen onderzoek verricht naar het aantal medewerkers dat maximaal door TNT Mobility aan een andere baan zou kunnen worden geholpen.

In het kader van het project ‘Toekomst VGB’ heeft er reeds een pilot plaatsgevonden met vooraankondiging van ontslag. Na afloop van de pilot bleek de vrijwillige uitstroom groter geweest dan het aantal overtallige medewerkers. Hierdoor zijn gedwongen ontslagen voorkomen. De causaliteit tussen toekenning van een rangnummer en vrijwillige mobiliteit is echter niet volledig zeker.

### 3.6 Samenvatting van alternatieve opties

Voor het in kaart brengen van alternatieve oplossingen zijn een aantal uitgangspunten en randvoorwaarden van belang:

1. De totale jaarlijkse werkgeverskosten voor een (full-time) postbode zijn over het algemeen aanzienlijk hoger dan voor postbezorgers, uitzendkrachten en voor functies die zijn uitbesteed (zoals schoonmaak, catering en beveiliging);
2. De bezorgcapaciteit die verloren gaat door de uitstroom van postbodes (door hard en zacht verloop en mobiliteit) is hoger dan wat nodig is door de dalende postvolumes. Dit betekent dat in de huidige situatie een netto instroom van postbezorgers nodig is om de bezorgcapaciteit op peil te houden en in staat te zijn elke dag de post te bezorgen;
3. Een bezuiniging op de huidige voorbereidingstijd van postbodes binnen de VBGs is wel mogelijk indien het lukt het proces zo in te richten dat inderdaad op centrale locaties 100% van de post op bestelroute kan worden voorbereid.

Tabel 2 geeft een overzicht van de eerder in dit hoofdstuk besproken alternatieve opties en besparingsmogelijkheden.

Tabel 3.2 Overzicht van alternatieve besparingen en oplossingen

Type besparing / oplossing	Opmerking ECORYS
Verder terugdringen overige kosten, inclusief op corporate niveau	Het verschil in de overige kosten per poststuk tussen TNT en haar concurrenten is aanmerkelijk hoger dan het verschil in de bezorgkosten per poststuk. In de huidige plannen is er relatief veel aandacht voor het terugdringen van de bezorgkosten per poststuk en is het terugdringen van de overige kosten proportioneel met de daling van postvolumes.
Besparingen op arbeidsvoorwaarden van medewerkers in schaal 5-13 en management	Het is van belang een pakket van maatregelen voor het gehele personeel voor te stellen en niet in afzondering naar de arbeidsvoorwaarden van medewerkers in schaal 1-4 te kijken. Een integrale benadering versterkt de collegialiteit en daarmee de acceptatiegraad van voorgestelde maatregelen en doet recht aan de notie dat het gehele bedrijfsonderdeel in zwaar weer is terechtgekomen.
Besparingen op operationele (out of pocket) kosten	Wordt door TNT niet veel aandacht aan gegeven. ECORYS heeft geen inzicht gekregen in de hoogte van deze kosten. Uit ervaring blijkt dat

Type besparing / oplossing	Opmerking ECORYS
	het kritisch doorlichten van dit type uitgaven wel degelijk tot een kostenbesparing (van enkele miljoenen €) kan leiden.
Vermindering van uitzendwerk en insourcing in plaats van outsourcing	Dit is niet echt een optie vanwege het kostenverschil tussen postbodes en de kosten van uitzendwerk en uitbestede activiteiten. Een bijdrage op de korte termijn kan wel geleverd worden door verdere geplande outsourcing van activiteiten zoveel mogelijk te temporiseren.
Slimme roostering	Door slimme roostering kunnen een deel van de kosten van minuren en overwerk worden uitgespaard. De omvang van de mogelijke besparingen is echter beperkt (€1.3-2 miljoen).
Verhogen mobiliteit	Kan significante besparingen opleveren aangezien er voldoende banen buiten TNT beschikbaar zijn. Een 'van baan naar baan' constructie zou kunnen worden afgesproken voor een bepaald aantal werknemers per jaar (dat hoger ligt dan de verwachte vrijwillige mobiliteit). Omdat er wel een 'sense of urgency' moet zijn, kan dit volgens ECORYS alleen effectief gerealiseerd worden door voor dit aantal een (voldoende ruim van te voren) vooraankondiging van ontslag te doen (maar dan met garantie van een andere baan).
Andere aanpak TNT Mobility	Indien gekozen wordt voor het vaststellen van een streefcijfer voor mobiliteit (zie verhogen mobiliteit) kan de aanpak van TNT Mobility zich volledig richten op de vraagzijde ('van baan naar baan'). Activiteiten die met de aanbodzijde te maken hebben (vooral gericht op het bewegen van postbodes toch buiten het bedrijf te kijken) kunnen dan grotendeels gestaakt worden en de omvang van TNT Mobility kan dan worden teruggebracht.
Inkomsten door het afstoten van postkantoren/VBGs	Deze inkomsten zijn aanzienlijk en betreffen inkomsten ten gevolge van veranderingen binnen Mail NL. Hoewel deze elders binnen TNT worden gerealiseerd, moeten deze inkomsten in het gehele plaatje met betrekking tot de financiële positie van TNT (en het soms geopperde overnamegevaar) worden meegenomen. (*)

Noot: (\*) Dit betreft een positief effect. Een negatief effect van de reorganisatie zijn de eventuele reorganisatievoorzieningen.