

# **Eindrapport Interdepartementale werkgroep**

## **Competitieve Dienstverlening**

## **Postverwerking rijksoverheid**

Juni 2001

## Inhoudsopgave

Managementsamenvatting .....	2
1. Inleiding .....	4
1.1 Taakopdracht .....	4
1.2 Werkzaamheden werkgroep .....	5
1.3 Indeling rapport .....	7
2. Resultaten extern onderzoek .....	8
3. Aanbevelingen t.a.v. postverwerking .....	10
4. Analyse CDV postverwerking rijksoverheid .....	11
4.1. Reikwijdtebepaling .....	11
- afbakening van terrein van onderzoek	
- de mogelijkheid van CDV	
- randvoorwaarden benoemen	
- doelstellingen onderzoek	
4.2. Analysefase .....	13
- interne analyse	
- analyse uitbestedingsvarianten	
- voorlopig Programma van Eisen en voorlopige Meest Efficiënte Organisatie	
- marktverkenning	
- financiële analyse en toetsing randvoorwaarden en doelstellingen	
4.3. Conclusies CDV-analyse postverwerking .....	15
5. Ervaringen met het handboek CDV .....	16
6. Samenvatting van de aanbevelingen .....	18

### Bijlagen:

- A. Samenstelling werkgroep
- B. Rapport Doxis: “ De post gaat voor de baat ”
- C. Overzicht potentiële particuliere aanbieders postverwerking

## Managementsamenvatting

Het Interdepartementale Beleidsonderzoek (IBO) Competitieve Dienstverlening (CDV) postverwerking rijksoverheid is uitgevoerd in het kader van de IBO-ronde 2000.

De werkgroep heeft onderzocht in hoeverre een aantal doelstellingen – verbeteren van het functioneren van de postverwerking, inclusief het behalen van budgettair voordeel en het stimuleren van competitief en outputgericht denken en werken - gerealiseerd kunnen worden door het concreet toepassen van het Rijksbreed Handboek Competitieve Dienstverlening.

In de werkgroep hebben vertegenwoordigers van alle departementen geparticipeerd.

De werkzaamheden hebben zich gelet op de grote verschillen per departement eerst gericht op het selecteren van wat in dit onderzoek onder postverwerking wordt verstaan. Gekozen is voor de in- en uitgaande post, interne postverdeling, koeriersdiensten, mailings, beheer adresbestanden, archivering voor zover samenhangend met de post en e-mailverkeer, voor zover centraal geregistreerd.

Gelet op de grote diversiteit in de postverwerking bij de verschillende departementen en de snelle ICT-ontwikkelingen heeft de werkgroep vervolgens een opdracht gegeven aan een extern bureau om een inventarisatie te maken van de wijze waarop de postverwerking is georganiseerd en om een toekomstverwachting over een jaar of vijf te schetsen.

Dit externe onderzoek heeft de volgende resultaten opgeleverd.

- In veel gevallen ontbreken bij de departementen noodzakelijke sturingsdata voor de postverwerking (omdat het relatieve aandeel in de totale apparaatsuitgaven gering is) en daar waar er wel cijfers beschikbaar zijn, zijn ze niet altijd volledig.
- Een aantal departementen werkt naar volle tevredenheid samen bij koeriersdiensten in de IPKD: uitbreiding van de deelname kan een verder prijsdrukkend effect hebben.
- Samenwerking op andere terreinen – mantelcontracten, gezamenlijk gebruik machinepark – kan ook leiden tot budgettaire voordelen.
- Uitbesteding van postverwerkingstaken levert voordelen op als het wordt gecombineerd met uitbesteding van andere taken, zoals de repro. Uitbesteding levert geen significante kostenvoordelen op, maar vooral voordelen met betrekking tot het gegarandeerd beschikbaar hebben van goed gekwalificeerd personeel.
- Een uitgebreid overzicht van de trends en (toekomstige) ontwikkelingen bij de postverwerking, zoals terugdringing fysieke post door digitalisering (E-mail en E-delivery), toenemende liberalisering op de Europese postmarkt en outsourcing van post en aanverwante diensten als groeimarkt.

De werkgroep heeft zich vervolgens gericht op een discussie over mogelijke verbeteringen in de bedrijfsvoering van de postverwerking bij de rijksoverheid los van het CDV-instrumentarium, dit mede op basis van de resultaten van het extern onderzoek. Dit heeft geleid tot een drietal aanbevelingen.

- 1) Het ontwikkelen van een uniform meetinstrumentarium voor de postverwerking bij de rijksoverheid in IOFD-verband<sup>1</sup>, verzamelen van hierbij behorende cijfers door ieder departement, en het ontwikkelen van kengetallen en toepassen van bench-marking tussen departementen onderling.
- 2) Uitwisseling van ICT-toepassingen bij de postverwerking tussen de departementen en het in interdepartementaal ICT-verband uitwerken van een visie voor de postverwerking op een termijn van vijf jaar en deze visie in IOFD-verband laten uitwerken in de vorm van een pilot bij een nader te bepalen departement.
- 3) In IOFD verband inventariseren van mogelijke gemeenschappelijke voorzieningen, zoals uitbreiding deelname interdepartementale koeriersdienst (IPKD), gemeenschappelijke benutting machinepark, gemeenschappelijk contractenbeheer en onderlinge assistentie en uitwisseling van personeel.

Vervolgens heeft de werkgroep ook de stappen uit de reikwijdte- en de analysefase van het vóórtraject van het CDV-handboek doorgenomen.

Hieruit is geconcludeerd dat uitbesteding van (onderdelen van) postverwerking bij de rijksoverheid in principe mogelijk is. Er is verder gebleken dat er op dit moment bij de meeste departementen (te) weinig informatie verzameld wordt om een adequaat beeld van de dienstverlening te kunnen schetsen. Pas nadat er in gezamenlijk overleg een uniform meetinstrumentarium wordt ontwikkeld en ieder departement daarbij behorende cijfers gaat verzamelen kan er een uitspraak gedaan worden over kengetallen en kan er onderling gebenchmarkt worden. Vervolgens kan *per departement afzonderlijk* een eigen PVE (programma van Eisen) en MEO (Meest Efficiënte Organisatie) ontwikkeld worden. Daar waar mogelijk kan ook gezien worden of voor een deel van de dienstverlening een gemeenschappelijk PVE en MEO opgesteld kan worden, bijvoorbeeld een gemeenschappelijke koeriersdienst.

Op basis van de ervaringen met het handboek komt de werkgroep ten slotte tot de aanbeveling om bij een CDV-onderzoek naar een groot aantal niet-homogene diensten eerst een algemeen oriënterende pré-voorfase voorafgaand aan de voorfase van het handboek uit te laten voeren.

In dit algemeen oriënterend onderzoek kan uitgezocht worden hoe de dienstverlening bij de verschillende departementen eruit ziet, wat de afzonderlijke diensten van elkaar kunnen leren en welke zaken gemeenschappelijk gedaan kunnen worden.

Daar waar de dienstverlening onder een gemeenschappelijke noemer kan worden gebracht en er in voldoende mate betrouwbare cijfers beschikbaar zijn kunnen vervolgens de stappen uit de vóórfase van het handboek voor alle departementen gezamenlijk worden toegepast.

Daar waar dit niet het geval is kan elk departement afzonderlijk de stappen uit de voorfase van het CDV-handboek doorlopen met behulp van de in het handboek beschreven CDV-organisatie.

Overigens kan de CDV-procedure naar het oordeel van de werkgroep wel degelijk een positieve bijdrage leveren aan het verzamelen van relevante (output)-data, als springplank naar meer efficiëncy in deze sector.

---

<sup>1</sup> Op dit moment zijn niet alle postverwerkingsafdelingen vertegenwoordigd in de IOFD. Het is uitdrukkelijk de bedoeling dat alle postwerkingsdiensten van de departementen bij dit overleg betrokken worden

# 1. Inleiding

## 1.1. Taakopdracht

In het kader van de Interdepartementale Beleidsonderzoeken 2000 is er door de ministerraad een drietal onderdelen van interne overheidsdienstverlening - accountancy, facilitaire salarism bureaus en postverwerking – geselecteerd waarmee ervaring met het concept Competitieve Dienstverlening (CDV) opgedaan kan worden.

Het CDV-concept is in de afgelopen twee IBO-rondes ontwikkeld, in de vorm van een rijksbreed handboek CDV. Het gaat hierbij om een instrument waarmee interne dienstverlening vergeleken wordt met potentiële externe dienstverlening op basis van meetbare en objectiveerbare gegevens.

In de brief aan de Tweede Kamer over de IBO ronde 2000 is in de taakopdracht voor de IBO-werkgroep CDV postverwerking rijksoverheid de volgende probleemstelling geformuleerd.

*De centrale vraag die in het onderzoek moet worden beantwoord is in hoeverre door het concreet toepassen van het Rijksbreed Handboek Competitieve Dienstverlening bij de organisatie van de postverwerking binnen de rijksoverheid – in ieder geval departementen inclusief uitvoerende diensten, waaronder agentschappen – de volgende doelstellingen kunnen worden gerealiseerd: het verbeteren van het functioneren van de postverwerking, het behalen van budgettaire voordelen, het stimuleren van competitief werken en denken en het stimuleren van outputgericht werken en denken.*

In de taakopdracht wordt dit uitgewerkt in de volgende **onderzoeksvragen**.

1. Wat is de reikwijdte van de CDV-procedure toegepast op de postverwerking? Het gaat hierbij om het uitvoeren van de in het handboek uitgewerkte fase van reikwijdtebepaling. Specifiek aandacht vraagt de begrenzing van de te onderzoeken dienstverlening, waarbij het gaat om vragen als waaruit bestaat het proces van postverwerking (denk aan functies als ontvangst, registratie, distributie, archivering, verzending, bezorging, etcetera); welke organisatie-onderdelen zijn bij het proces betrokken en in hoeverre is het proces van postverwerking gekoppeld aan andere functies?
2. Wat zijn de mogelijke resultaten van de CDV-procedure (waaronder in ieder geval inbesteding op basis van de Meest Efficiënte Organisatie, uitbesteding en privatisering van de postverwerking)? Het gaat hierbij om het uitvoeren van de in het handboek uitgewerkte analysefase, waarbij gekomen moet worden tot een interne analyse, het opstellen van een voorlopig programma van eisen, het ontwikkelen van een globale Meest Efficiënte Organisatie, een marktverkenning en een financiële analyse.
3. Wat zijn, gegeven de onder (2) in kaart gebrachte mogelijke resultaten, de voor- en nadelen van het voortzetten van de CDV-procedure? Uitkomst hiervan is een analyserapport waarin een advies wordt geformuleerd over het al dan niet doorgaan met de CDV-procedure, en eventuele te zetten vervolgstappen (zoals het offertes vragen van interne en externe partijen (het definitief inzetten van het CDV-traject), privatisering of het omvormen van de huidige organisatie tot MEO).
4. Welke aanpassingen dienen op basis van de ervaringen met het beantwoorden van bovenstaande vragen in het Handboek CDV te worden aangebracht?

## 1.2 Werkzaamheden van de werkgroep

In de werkgroep hebben vertegenwoordigers van alle departementen geparticipeerd. De samenstelling van de werkgroep staat vermeld in bijlage A.

De werkzaamheden hebben een aanvang genomen begin december 2000. In de eerste vergadering heeft de werkgroep ervoor gekozen een opdracht aan een extern onderzoeksbureau te geven gelet op de grote diversiteit in de postverwerking bij de verschillende departementen. De opdracht omvatte de volgende punten:

- een inventarisatie te maken van de wijze waarop de postverwerking (in ruime zin) bij de kerndepartementen en twee buitendiensten is georganiseerd;
- een scenario voor de postverwerking over circa 5 jaar te schetsen;
- te adviseren over een zo kostenefficiënt mogelijke organisatievorm op basis van best-practices bij de verschillende departementen.

Ook heeft de werkgroep afspraken moeten maken over wat onder de postverwerking in ons onderzoek verstaan moet worden. Gebleken is dat de postverwerking bij elk departement anders is georganiseerd.

In de tweede bijeenkomst heeft de werkgroep een bezoek gebracht aan de postkamer van het ministerie van VWS. Dit omdat VWS bekend staat als een departement met een postverwerking die goed geoutilleerd en 'up to date' is. Aansluitend aan dit bezoek is met een aantal deskundigen van dit departement de te verwachten toekomstige ontwikkelingen besproken. Bij VWS heeft zich de afgelopen drie jaar een behoorlijke teruggang voorgedaan bij de omvang van de fysieke post met name als gevolg van een toename van het digitale postverkeer (de mail) en ook omdat algemene informatie die tot nu toe door middel van mailings werd verstuurd nu via internet wordt verspreid. Ook werd de verwachting uitgesproken dat de papieren post bij VWS op wat langere termijn verder zou verminderen.

Eind januari heeft de werkgroep in de derde bijeenkomst na een presentatie en het uitbrengen van een offerte door drie externe bureau's een keuze gemaakt voor het bureau Daxis. Deze keuze werd gemaakt op basis van een procedure waarbij de werkgroep een beoordeling maakte van de ingediende offertes en van de presentatie door de medewerkers die het onderzoek daadwerkelijk zouden moeten uitvoeren.

In de daarop volgende bijeenkomst heeft een vertegenwoordiger van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties van de directie Informatievoorziening Openbare Sector een presentatie gegeven over de ICT-ontwikkelingen binnen de overheid. Hierbij werd naast de reguliere situatie (papier) ingegaan op de hybride (combinatie papier/digitalisering) en op een totaal gedigitaliseerde situatie in de toekomst. Eén van de doelstellingen van de overheid is om in 2002 tenminste 25% van de post digitaal te laten versturen. Geconstateerd werd ook dat het bij de ICT -ontwikkelingen niet

alleen gaat om het anders structureren van de werkprocessen maar ook om een organisatieverandering.

De toekomstige ontwikkelingen zijn in de vijfde bijeenkomst in de werkgroep bediscussieerd aan de hand van een presentatie van het onderzoeksbureau Doxis. Uit deze presentatie kwamen - mede op basis van cijfers van particuliere aanbieders, zoals de TNT-groep - de volgende trends naar voren:

- de omvang van de fysieke post neemt op dit moment over de hele lijn genomen niet/nauwelijks af in samenhang met de toename van de digitale post;
- een verdere toename van digitale post is te verwachten als een aantal juridische belemmeringen weggenomen worden, waaronder een goede voorziening voor de noodzakelijke digitale handtekening;
- verdere digitalisering heeft ingrijpende gevolgen voor het werk op de postkamers en aanverwante diensten als archivering;
- er is een afname te zien in het aantal telefoongesprekken als gevolg van de toename van de digitale post;
- E-delivery (digitaal aanleveren van inkomende fysieke post) zal naar verwachting pas op wat langere termijn een grote vlucht gaan nemen.

Het rapport van het externe onderzoek is na een eerste bespreking in de werkgroep door het bureau aangepast op het punt van een nadere uitwerking van best-practices, van de ICT-ontwikkelingen in de toekomst van de postverwerking en op het punt van het meer vergelijkbaar maken van gegevens van de departementen.

Op basis van de voorlopige uitkomsten van het externe onderzoek heeft de werkgroep een uitgebreide discussie gevoerd over hoe de postverwerking bij de overheid op dit moment is georganiseerd en over de mogelijkheden om de dienstverlening te verbeteren. Dit heeft geleid tot een aantal aanbevelingen.

Tenslotte heeft de werkgroep in twee bijeenkomsten daar waar mogelijk voor de postverwerking bij de rijksoverheid de stappen uit de reikwijdtebepaling en uit analysefase van het vóórtraject van de CDV-procedure doorgenomen en de hiermee opgedane ervaringen besproken.

#### Resumerend:

De werkgroep heeft zich eerst gericht op een discussie over de bedrijfsvoering van de postverwerking bij de rijksoverheid los van het CDV-instrumentarium. Dit mede op basis van de resultaten van het extern onderzoek. Deze discussie heeft geleid tot een aantal aanbevelingen ter verbetering van het functioneren van de postverwerking bij de rijksoverheid .

Vervolgens heeft de werkgroep ook het CDV-handboek toegepast op de postverwerking en hieraan een aantal conclusies verbonden. Op basis van de ervaringen met het handboek CDV is een aantal aanbevelingen ter aanvulling hierop gedaan.

### **1.3 Indeling van het rapport**

Bij de indeling van het rapport wordt een volgorde van bespreking aangehouden die correspondeert met de door de werkgroep gevolgde procedure van behandeling.

In paragraaf 2 worden de resultaten van het extern onderzoek besproken. De uitkomsten van de discussie over verbetering van de postverwerking mede op basis van het extern onderzoek staan in paragraaf 3.

De weerslag van het vervolgens door de werkgroep toegepaste CDV -handboek op de postverwerking, staat in paragraaf 4. In paragraaf 5 worden tenslotte de ervaringen van de werkgroep met het handboek CDV beschreven en een aantal aanbevelingen ter aanvulling hierop.

Paragraaf 6 tenslotte bevat een samenvatting van de aanbevelingen met betrekking tot de postverwerking en met betrekking tot de CDV-procedure.



## 2. Resultaten onderzoek extern bureau

Na een eerste bespreking van het concept-rapport eind maart 2001 werd met Doxis afgesproken het rapport op een aantal aspecten aan te passen en aan te vullen.

Het tweede concept werd eind april in de werkgroep besproken en na een aantal aanpassingen werd het definitieve rapport half mei uitgebracht.

Uit het onderzoek komen de volgende punten naar voren.

- in veel gevallen ontbreken de noodzakelijke gegevens (sturingsdata m.b.t. de postverwerking worden, een enkel departement uitgezonderd, niet bijgehouden), dit omdat het relatieve aandeel van de kosten van de postverwerking t.o.v. de totale apparaatskosten gering is;
- de cijfers die wel geïnventariseerd zijn, zijn in veel gevallen niet goed vergelijkbaar vanwege definitieverschillen (dit omdat het bij de afzonderlijke departementen gaat om verschillende taken) en zijn meestal niet volledig;
- op basis van een berekening van een gewogen gemiddelde van vijf departementen (die in verhouding de meest complete gegevens hebben aangeleverd) is er een aantal kengetallen berekend op basis van de kosten per klant:
  - ❖ de gemiddelde kosten voor koeriersdiensten: f 124,- ;
  - ❖ de portokosten: f 558,- ;
  - ❖ de salarissen van het eigen personeel: f 324,- ;
  - ❖ de kosten van de huisvesting: f 55,- ;
  - ❖ de overige kosten: f 112,- ;
  - ❖ de totale kosten: f 1.172,- ;

Hierbij moet worden opgemerkt dat deze getallen met de nodige voorzichtigheid moeten worden gehanteerd gelet op het feit dat de beschikbare gegevens niet altijd volledig zijn;

- er wordt door het bureau een aantal best-practices aangegeven met daarbij behorende effecten. Het gaat hierbij om de huidige interdepartementale samenwerking inzake koeriersdiensten (de Interdepartementale Post- en Koeriersdienst, de IPKD) en om de uitbesteding van de postkamer door OCW;
- een bespreking van een aantal trends en ontwikkelingen bij de postverwerking:
  - ◆ outsourcing van post- en andere logistieke taken;
  - ◆ organisaties die vanuit databasebeheer op de postmarkt verschijnen;
  - ◆ de toenemende liberalisering van de Europese postmarkt;
  - ◆ het terugdringen van de fysieke poststroom door digitalisering (E-mail en E-delivery);

Op basis van de uitkomsten doet het bureau de volgende aanbevelingen:

1. De portokosten kunnen worden teruggedrongen door een gezamenlijke mantelovereenkomst met PTT post, waardoor het kortingspercentage (door grote volumevoordelen) kan oplopen van 4% tot circa 15-20%.

2. Met de uitbreiding van de deelname aan de gemeenschappelijke koeriersdienst (IPKD) kan een prijsdrukkend effect ontstaan op de tarieven van de IPKD en kan er een besparend effect uitgaan op de kosten van de koeriersdienst van de niet deelnemende departementen (VROM,BZK, LNV en OCW).
3. De uitbesteding van de postkamer - zoals gerealiseerd door OCW - levert geen directe kostenbesparing op maar zorgt er wel voor dat het departement minder zorg heeft wat betreft de continuïteit en de kwaliteit van de dienstverlening (aanwezigheid van goed gekwalificeerd personeel en gegarandeerde vervanging).
4. Met de oprichting van een gezamenlijke arbeidspool en het hierin onderbrengen van een deel van het postkamerpersoneel kan een betere planning van de beschikbare arbeidscapaciteit bereikt worden en kan er meer aandacht komen voor zaken als opleidingen, expertise-ontwikkeling en multi-inzetbaarheid van de medewerkers.
5. Door gezamenlijk gebruik van het machinepark kan een betere benutting worden bereikt met de daarbij behorende kostenbesparingen.
6. Een interdepartementale werkgroep van direct betrokkenen de opdracht geven voorstellen te ontwikkelen voor het op een eenduidige wijze verzamelen van met elkaar vergelijkbare gegevens ten behoeve van berekenen van een set kengetallen op het gebied van de postverwerking.

De werkgroep is het in grote lijnen eens met de aanbevelingen van het bureau.

Het rapport van Doxis is als bijlage B toegevoegd.

### 3. Aanbevelingen t.a.v. de postverwerking bij de rijksoverheid

Op basis van de beschikbare informatie (waaronder het rapport van het extern bureau) en de discussie naar aanleiding hiervan, komt de werkgroep tot de volgende aanbevelingen t.a.v. de postverwerking bij de rijksoverheid.

- a. Er is een gebrek aan goede en betrouwbare sturingsgegevens omdat er tot nu toe in het algemeen niet al te veel aandacht geweest is van de respectievelijke departementsleidingen voor de (aan)sturing van postverwerking bij de rijksoverheid (het gaat bij de post om relatief weinig geld ten opzichte van de totale apparaatsuitgaven).

Kortgeleden is een regelmatig interdepartementaal overleg tussen de directeuren facilitaire diensten van de kerndepartementen (IOFD) gestart. Tot nu toe is de postverwerking hier niet/nauwelijks aan de orde geweest. Om de aansturingsmogelijkheden te verbeteren beveelt de werkgroep aan om in dit IOFD-verband voor het onderdeel postverwerking meer aandacht uit te trekken en af te spreken dat:

- een uniform meetinstrumentarium ontwikkeld wordt;
- ieder departement de hierbij behorende cijfers gaat verzamelen;
- op basis van deze cijfers kengetallen te ontwikkelen en aan bench-marking te doen.

- b. In het interdepartementaal ICT-overleg kwamen de ICT ontwikkelingen bij de postverwerking tot nu toe niet/nauwelijks ter sprake. Gevolg hiervan is dat ieder departement op dit moment op eigen houtje bezig is met de evaluatie en implementatie van toekomstige ontwikkelingen.

De werkgroep beveelt aan om in dit interdepartementaal ICT-verband te komen tot kennisuitwisseling m.b.t. de ICT-toepassingen bij de post en een visie te ontwikkelen voor de postverwerking op een termijn van een jaar of vijf.

- c. Ook in IOFD-verband kan nagedacht worden over de wijze waarop de postkamer er over een jaar of vijf idealiter uit moet komen te zien.

De werkgroep doet de aanbeveling om in IOFD-verband hiervoor een pilot in te richten bij een nog nader te bepalen departement. De pilot kan dienen als voorbeeldfunctie voor de postverwerking in de toekomst binnen de gehele rijksoverheid.

- d. Een aantal departementen werkt inzake de koeriersdiensten samen in de IPKD. Eén departement (VROM) doet niet mee omdat men de fietskoerier wil handhaven. Bij de andere departementen spelen andere overwegingen een rol, waaronder de prijs/kwaliteitsverhouding van de geleverde dienst.

De werkgroep beveelt aan om in IOFD verband afspraken maken over inventarisatie van de hierna genoemde, mogelijke gemeenschappelijke voorzieningen (schaalvergroting met daarbij behorende besparingsmogelijkheden):

- ◆ deelname van de nog niet participerende departementen aan de IPKD, waarbij de IPKD wordt omgevormd tot een gemeenschappelijke MEO;
- ◆ betere benutting van het al bestaande machinepark, mogelijk gevolgd door gemeenschappelijke investeringen in een gemeenschappelijk machinepark;
- ◆ gemeenschappelijk contractenbeheer (w.o. portokosten);
- ◆ meer onderlinge assistentie en uitwisseling van personeel.

## **4. Analyse Competitieve Dienstverlening voor de postverwerking rijksoverheid**

In deze paragraaf wordt een beschrijving gegeven van de toepassing van de twee fasen uit het vóórtraject van de CDV-procedure – de reikwijdtebepaling en de analysefase – op de postverwerking. Vervolgens wordt verslag gedaan van de conclusie die de werkgroep hieruit getrokken heeft.

### **4.1. De reikwijdtebepaling**

De fase van de reikwijdtebepaling is onderverdeeld in 5 afzonderlijke stappen.

Hierna worden deze stappen besproken voor de postverwerking.

#### **Begrenzing van de te onderzoeken dienstverlening**

De werkgroep heeft de eerste bijeenkomst stil gestaan bij de begrenzing van de te onderzoeken dienstverlening. Geconstateerd werd dat er bij de 13 kerndepartementen sprake is van een heterogene dienstverlening. Zo kwam uit een eerste inventarisatie al snel naar voren dat de postverwerking soms in een aparte afdeling is ondergebracht, maar dat het in andere gevallen geïntegreerd is met andere diensten, zoals de repro.

Om toch tot een enigzins onderling vergelijkbare dienstverlening te komen heeft de werkgroep een aantal daarbij behorende taakvelden geselecteerd:

- de in- en uitgaande post vanuit de postkamer;
- de interne postverdeling binnen het departement;
- de (inschakeling van) koeriersdiensten;
- de verzending van mailings;
- het beheer van adresbestanden;
- de archivering alleen voor zover dit betrekking heeft op de interne- en externe post;
- het e-mailverkeer voor zover dit centraal geregistreerd wordt.

In de taakopdracht is ook aangegeven dat het bij de postverwerking bij de rijksoverheid niet alleen gaat om die van de 13 kerndepartementen, maar ook die van de buitendiensten, waaronder de agentschappen. De werkgroep heeft daarom besloten bij de inventarisatie ook de postverwerking van twee buitendiensten te betrekken: het Korps Landelijke Politiediensten (KLPD) en de Belastingdienst.

#### **De mogelijkheid van CDV bij postverwerking rijksoverheid**

De volgende stap in de CDV-procedure betreft het toetsen van de postverwerking aan een zestal criteria om te bezien of CDV in dit geval mogelijk is. Het gaat hierbij om de volgende criteria.

a) Is de uitbesteding van de postverwerking niet in strijd met het bestaande wettelijk kader ?

*Antwoord:*

Bij de postverwerking zijn er regelingen die beogen dat de confidentialiteit beschermd wordt.

Het gaat daarbij niet om eisen vanuit een specifiek wettelijk kader die uitbesteding onmogelijk zouden maken.

Bij de diplomatieke post zijn er wel specifieke veiligheidseisen waaraan moet worden voldaan.

De conclusie is dan ook dat er geen wettelijke regels zijn die uitbesteding in de weg staan.

b) Zijn de kosten van de postverwerking substantieel ?

*Antwoord:*

Bij de kerndepartementen bedragen de kosten NLG 34 miljoen per jaar, exclusief V&W (geen data beschikbaar). Dit is ten opzichte van de totale apparaatsuitgaven van de rijksoverheid bescheiden, maar met inbegrip van de postverwerking van alle uitvoerende diensten (niet zijnde de kerndepartementen) gaat het toch om een niet verwaarloosbaar bedrag.

c) Is er voldoende concurrentie op de markt en wordt met een eventuele uitbesteding geen monopolist gecreëerd ?

*Antwoord:*

Uit bijlage C komt naar voren dat er meerdere potentiële aanbieders op de markt zijn. Een aantal bedrijven ziet postverwerking als een groeimarkt. Tot nu toe zijn er geen aanwijzingen dat er een monopoliepositie dreigt te ontstaan.

d) Is de dienst voldoende generiek van aard, d.w.z. is er geen sprake van departementsspecifieke investeringen?

*Antwoord:*

Bij een aantal departementen is er sprake van specifieke kenmerken van de post (zoals Defensie en Buitenlandse Zaken, maar er zijn ook veel identieke functies die kunnen leiden tot niet-departementsspecifieke investeringen.

e) Is de dienst duidelijk en afdoende te definiëren (meetbare output) ?

*Antwoord:*

Bij de postverwerking is er sprake van een output die goed meetbaar is. Zoals naar voren komt uit het extern onderzoek worden deze data op dit moment vrijwel niet bijgehouden en zijn ze niet altijd volledig.

f). Is er voldoende zekerheid van levering bij uitbesteding (eisen en randvoorwaarden via contracten)?

*Antwoord:*

Uit het aanbestedingsvoorbeeld van OCW blijkt dat er in voldoende mate zekerheid van levering van de gewenste diensten te verkrijgen is.

De conclusie van deze stap is dan ook dat er in principe verder gegaan kan worden met de volgende stappen uit het CDV-handboek.

## **De randvoorwaarden**

De derde stap van de reikwijdtefase heeft betrekking op eisen (ofwel randvoorwaarden) waaraan de postverwerking moet voldoen bij het verder doorlopen van het CDV-proces. Dat wil zeggen dat in- en uitbestedingsvarianten die hieraan niet voldoen, afvallen.

De werkgroep heeft voor de postverwerking de volgende randvoorwaarden geformuleerd:

- Gelet op het feit dat de minister uiteindelijk verantwoordelijk blijft moeten er bij uitbesteding zodanige voorwaarden gesteld worden dat deze verantwoordelijkheid ook waar gemaakt kan worden.
- Er moet sprake zijn van een in voldoende mate kosteneffectieve dienstverlening, dat wil zeggen een goede prijs/kwaliteitsverhouding van de output.
- De voorgeschreven geheimhouding van de post moet zijn gewaarborgd.
- Nader vast te stellen kwalificaties samenhangend met de toekomstige ontwikkelingen op ICT terrein.
- Voldoende afstemming met de reguliere werkprocessen binnen de afzonderlijke departementen moet mogelijk blijven.

### **De doelstellingen**

Bij de vierde stap gaat het om het formuleren van de doelstellingen die met behulp van het CDV traject zouden moeten worden gerealiseerd.

In de probleemstelling uit de taakopdracht aan de werkgroep zijn vier doelstellingen opgenomen.

- a. verbeteren van het functioneren van de postverwerking.
- b. behalen van budgettaire voordelen (verbeteren van efficiency).
- c. stimuleren (bijdrage leveren tot) competitief werken en denken.
- d. stimuleren (bijdrage leveren tot) outputgericht werken en denken.

De werkgroep heeft hier de volgende doelstelling aan toegevoegd:

- e. stimuleren van toekomstgerichte verbetering van het functioneren van de postverwerking, d.w.z. rekening houden met de te verwachten trends en ontwikkelingen op met name het ICT-terrein.

## **4.2. De analyse**

De analysefase van de CDV-procedure bestaat uit een aantal afzonderlijke stappen. Deze worden hierna besproken.

### **De interne analyse**

Bij de interne analyse gaat het om het verkrijgen van inzicht in de aard, de functie en de omvang van de dienstverlening.

Uit het rapport van het extern bureau – bijlage B - is gebleken dat het in veel gevallen aan goede cijfers ontbreekt bij de postverwerkingsafdelingen bij de departementen; dat voor zover data wel beschikbaar zijn deze vaak niet goed te vergelijken zijn (grote (definitie)verschillen tussen de

verschillende postafdelingen) en dat ze dus met de nodige voorzichtigheid moeten worden gebruikt. Daardoor is benchmarking niet/nauwelijks mogelijk. Het is daarom niet mogelijk gebleken een volledige interne analyse te maken.

### **Analyse uitbestedingsvarianten**

De werkgroep heeft zelf geen uitbestedingsvarianten onderzocht.

Dit is wel gebeurd is het Doxis-rapport. Uit deze rapportage blijkt dat er op dit moment een departement is (OCW ) dat de postverwerking naar tevredenheid heeft uitbesteed. Hierbij gaat het niet zozeer om kostenbeperking, maar om andere voordelen, zoals:

- continuïteit van de dienstverlening door vervangingsstructuur;
- waarborging van kwaliteit door regelmatige bijscholing ;
- 'economy of scale' voordelen door combinatie met repro.

Ook is hierbij naar voren gekomen dat uitbesteding bij de postverwerking in bepaalde gevallen pas aantrekkelijk is voor particuliere aanbieders als het gecombineerd wordt met andere diensten zoals de repro of het archief. Dit is ook gebeurd bij de uitbesteding van de post door OCW. In andere gevallen is combinatie met bijvoorbeeld het archief weer meer aantrekkelijk.

Daarnaast is in de werkgroep een aantal (interne) samenwerkingsvarianten ter sprake gekomen:

- ◆ de gemeenschappelijke koeriersdienst (IPKD);
- ◆ betere benutting van het al aanwezige c.q. het toekomstige machinepark;
- ◆ gemeenschappelijk contractenbeheer.

Daadwerkelijke uitbestedingsvarianten zullen per departement afzonderlijk moeten worden gezien als sluitstuk van de aanbeveling dat de departementen meer gaan samenwerken in IOFD verband. In dat kader kan via uitwisseling van gegevens, kengetallen en best-practices uiteindelijk worden gewerkt aan in- en uitbestedingsvarianten.

### **Voorlopig Programma van Eisen (PVE) en voorlopig MEO (Meest Efficiënte Organisatie)**

Uit het onderzoeksmateriaal van het externe bureau is duidelijk geworden dat er sprake is van heterogene diensten die niet zo maar onder één noemer te brengen zijn. Dit maakt het nu nog onmogelijk om een gemeenschappelijk PVE en aansluitend een gemeenschappelijk MEO op te stellen die gelden voor alle postverwerkingsafdelingen.

De werkgroep komt daarom tot de conclusie dat de departementen eerst in onderling overleg (IOFD) ervoor moeten zorgen dat op korte termijn een uniform meetinstrumentarium voor de postverwerking wordt ontwikkeld en dat alle departementen de daarbij behorende cijfers gaan verzamelen. Eerst moet wel helder worden afgebakend wat onder postverwerking verstaan moet worden. Vervolgens kan er worden afgesproken dat ieder departement afzonderlijk een PVE en MEO gaan ontwikkelen voor hun eigen dienst. Daarna kan desgewenst een PVE en MEO voor de departementen gezamenlijk worden ontwikkeld.

Dit is volgens de werkgroep nu al mogelijk voor een deel van het postgebeuren namelijk de koeriersdiensten die nu in IPKD-verband worden uitgevoerd.

Bij het ontwikkelen van een PVE en MEO die ook over enige tijd nog actueel zijn, is het van belang ook rekening te houden met de verwachte ontwikkelingen op ICT-terrein. Deze ontwikkelingen en de daarbij behorende eisen die gesteld worden aan de postverwerking zijn uitvoerig beschreven in hoofdstuk 5 van het rapport van het externe bureau (bijlage B).

### **Marktverkenning**

De werkgroep heeft aan Dosis een oordeel gevraagd of er voldoende aanbieders op de markt aanwezig zijn. In reactie hierop heeft Dosis een overzicht aangeleverd van de potentiële aanbieders die benaderd kunnen worden bij uitbesteding van de (delen van de) postverwerking (zie bijlage C).

### **Financiële analyse en toetsing van de randvoorwaarden en doelstellingen**

De in het handboek gevraagde financiële analyse en de toetsing aan de randvoorwaarden c.q. doelstellingen kan niet gemaakt worden. Dit is pas mogelijk nadat er in voldoende mate betrouwbare gegevens over de postverwerking bij de departementen beschikbaar zijn, een uniform meetinstrumentarium is ontwikkeld en dat alles nadat er een heldere afbakening is gemaakt.

## **4.3. Conclusie m.b.t. CDV-analyse voor de postverwerking**

Uitbesteding van (onderdelen van) de postverwerking bij de rijksoverheid is in principe mogelijk. Daartoe moeten de volgende stappen worden gezet.

1. voor de postverwerking moet er in gezamenlijk overleg (IOFD-verband) een uniform meetinstrumentarium worden ontwikkeld en ieder departement gaat de daarbij behorende cijfers verzamelen;
2. de verzamelde cijfers worden gebruikt voor het ontwikkelen van kengetallen en voor onderlinge bench-marking;
3. in aansluiting op ad 2. gaat ieder departement een eigen PVE en MEO ontwikkelen;
4. ieder departement beziet vervolgens of er met de CDV-procedure voor de eigen postafdeling doorgegaan moet worden; de beslissing hiertoe vereist een goede organisatorische opzet conform de in het handboek beschreven CDV-organisatie binnen het betreffende departement.
5. daar waar mogelijk wordt een gemeenschappelijk PVE en MEO ontwikkeld, bijvoorbeeld een gemeenschappelijke koeriersdienst (IPKD).



## 5. Ervaringen met het handboek CDV

Bij de start van de werkzaamheden heeft de werkgroep het handboek CDV gebruikt als richtinggevend kader voor het uit te voeren onderzoek.

Gelet op de grote diversiteit bij de postverwerking en de snelle ICT-ontwikkelingen heeft de werkgroep besloten een extern bureau in te schakelen om een inventarisatie te maken van:

- de wijze waarop de postverwerking in ruime zin georganiseerd is;
- een toekomstverwachting over een jaar of vijf te schetsen;
- en een advies te geven over een zo kostenefficiënt mogelijke organisatie op basis van best-practices bij de departementen en rekening houdend met de geschetste toekomstverwachting.

Dit om een basis te leggen voor het uitvoeren van de reikwijdtebepaling en de analysefase van het CDV-traject.

De werkgroep concludeert dat het handboek CDV is toegesneden op een specifieke dienstverlening binnen een bepaald departement, waarbij de interne dienstverlening wordt vergeleken met eventuele particuliere aanbieders. De door het handboek beschreven afweging interne dienstverlening versus particuliere aanbieders is bedoeld voor toepassing per dienst afzonderlijk. In dat geval kan ook aangesloten worden bij de in het handboek beschreven organisatiestructuur met een stuurgroep CDV, een bureau CDV en een team van het betreffende dienstonderdeel.

In het onderhavige onderzoek gaat het om een groep heterogene diensten die via de CDV-procedure eerst zoveel als mogelijk onder één noemer gebracht moeten worden.

Bij het doorlopen van de stappen van de reikwijdtebepaling en de analysefase stuitte de werkgroep op het probleem dat goede outputinformatie en daarmee samenhangende kengetallen niet in voldoende mate beschikbaar zijn. Daardoor was het niet mogelijk een eenduidig, gemeenschappelijk programma van eisen op te stellen.

Een ander belangrijk punt is dat er zich bij de postverwerking een snelle ontwikkeling voordoet op ICT-gebied die nogal wat gevolgen zal hebben voor de door de klant (departementsleiding) gewenste dienstverlening en de organisatie. Dit is weer van invloed op de vaststelling van de randvoorwaarden en op het Programma van Eisen en de Meest Efficiënte Organisatie. Toepassing van het CDV-concept vergt in dit geval het veronderstellen van een uitgekristalliseerde situatie op een nader vast te stellen moment in de toekomst.

De werkgroep heeft zich bij het verdere onderzoek daarnaast gericht op het concreet verbeteren van de huidige situatie van de postverwerking bij de departementen:

- meer aandacht voor de aansturing van de postverwerking;
- het meer kosten-efficiënt maken en meer up-date brengen van de huidige dienstverlening (waaronder rekening houden met de verwachte toekomstige ontwikkelingen);
- uitbreiden van samenwerkingsverbanden. Dat kan ook de kwaliteit en de positie van het personeel verbeteren.

Dit kan worden gezien als het uitvoeren van een fase die nog vooraf gaat aan de in het handboek CDV gepresenteerde voorfase.

De werkgroep constateert wel dat van het toepassen van de de CDV-procedure voor de postverwerking bij de rijksoverheid een positieve werking kan uitgaan in die zin dat de huidige dienstverlening opnieuw tegen het licht gehouden is/wordt.

Op basis van de ervaringen komt de werkgroep tot **de volgende aanbevelingen m.b.t. de CDV-procedure:**

1. Bij een onderzoek naar een groot aantal niet-homogene diensten (zoals het onderzoek naar de postverwerking) is het verstandig om voorafgaand aan de voorfase van de CDV-procedure eerst een algemeen oriënterende pré-voorfase uit te voeren.

In dit oriënterend onderzoek kunnen zaken uitgezocht worden als:

- hoe ziet de huidige dienstverlening bij de verschillende diensten eruit;
- wat kan men van elkaar leren;
- welke zaken kunnen beter gemeenschappelijk gedaan worden;
- kan (een deel van) de dienstverlening onder één noemer gebracht kan worden met een daarbij behorende gemeenschappelijk PVE.

Na deze algemeen oriënterende pré-voorfase voor alle departementen gezamenlijk kan vervolgens elk departement afzonderlijk met behulp van een in het handboek beschreven CDV-organisatie de verdere stappen van de procedure uit het handboek CDV doorlopen.

2. Daar waar de dienstverlening in voldoende mate gelijksoortig is met een daarbij behorende eenduidige definitie en er in voldoende mate betrouwbare cijfers beschikbaar zijn, kunnen de stappen uit de vóórfase van het handboek direct toegepast worden op alle departementen gezamenlijk.

## 6. Samenvatting van de aanbevelingen

Met betrekking tot de postverwerking bij de rijksoverheid komt de werkgroep tot de volgende aanbevelingen.

- 1) De aansturingmogelijkheden te verbeteren door in IOFD-verband meer aandacht uit te trekken voor het onderdeel postverwerking en af te spreken dat:
  - er een uniform meetinstrumentarium wordt ontwikkeld;
  - ieder departement de hierbij behorende cijfers gaat verzamelen;
  - er op basis van deze cijfers kengetallen ontwikkeld worden en er aan bench-marking gedaan wordt.
  
- 2) Ieder departement gaat in aansluiting op ad 1. voor de eigen dienst een Programma van Eisen (PVE) en een Meest Efficiënte Organisatie (MEO) ontwikkelen en beziet vervolgens of er voor de eigen dienst met de CDV-procedure doorgegaan moet worden. De beslissing hiertoe en de verdere uitvoering hiervan vereist voor elk departement een goede organisatorische opzet, zoals die in het handboek CDV is beschreven.
  
- 3) In IOFD verband afspraken te maken over inventarisatie van de hierna genoemde, mogelijke gemeenschappelijke voorzieningen (schaalvergroting met daarbij behorende besparingsmogelijkheden):
  - ◆ deelname van de nog niet participerende departementen aan de IPKD, waarbij de IPKD wordt omgevormd tot een gemeenschappelijke MEO;
  - ◆ betere benutting van het al bestaande machinepark, mogelijk gevolgd door gemeenschappelijke investeringen in een gemeenschappelijk machinepark;
  - ◆ gemeenschappelijk contractenbeheer (w.o. portokosten);
  - ◆ meer onderlinge assistentie en uitwisseling van personeel.
  
- 4) In het interdepartementaal ICT-verband te komen tot kennisuitwisseling m.b.t. de ICT-toepassingen bij de post en een visie te ontwikkelen voor de postverwerking op een termijn van een jaar of vijf.
  
- 5) In IOFD-verband een pilot in te laten richten voor de postkamer in de toekomst (over een jaar of vijf) bij een nog nader te bepalen departement. De pilot kan dienen als voorbeeldfunctie voor hoe de postverwerking binnen de gehele rijksoverheid er uit moet komen te zien.

Ten aanzien van het handboek CDV doet de werkgroep de volgende aanbevelingen.

- 6) Bij een onderzoek naar een groot aantal niet-homogene diensten (zoals het onderzoek naar de postverwerking) is het verstandig om voorafgaand aan de voorfase van de CDV-procedure eerst een algemeen oriënterende pré-voorfase uit te voeren.

In dit oriënterend onderzoek kunnen zaken uitgezocht worden als:

- hoe ziet de huidige dienstverlening bij de verschillende diensten eruit;
- wat kan men van elkaar leren;
- welke zaken kunnen beter gemeenschappelijk gedaan worden;
- kan (een deel van) de dienstverlening onder één noemer gebracht kan worden met een daarbij behorende gemeenschappelijk PVE.

- 7) Daar waar de dienstverlening in voldoende mate gelijksoortig is met een daarbij behorende eenduidige definitie en er betrouwbare cijfers beschikbaar zijn, kunnen de stappen uit de vóórfase van het handboek direct toegepast worden op alle departementen gezamenlijk.

## **Bijlage A. Samenstelling van de IBO-werkgroep CDV postverwerking rijksoverheid**

Dhr. H.F.G. Geijzers (voorzitter)

Dhr. J.E.L. van Laar

Ministerie van Algemene Zaken

Mw. S. Bronmans

Ministerie van Binnenlandse Zaken  
en Koninkrijksrelaties

Dhr. G. Cardol

Dhr. C.M. Siegelaer

Ministerie van Buitenlandse Zaken

Dhr. J.J. van Wieringen

Ministerie van Defensie

Mw B.C.M. van Buchem

Ministerie van Economische Zaken

Dhr. R.E. Olrichs

Dhr. P. Hoogland

Ministerie van Financiën

Dhr. A.P. Groot

Ministerie van Justitie

Dhr. J. van den Born

Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij

Dhr. G.E.B.C.M. Oostdam

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen

Dhr. L. Scholsberg

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Dhr. G. Sinke

Dhr. B. den Hengst

Ministerie van Verkeer en Waterstaat

Dhr. W. Nieuwenhuis

Dhr. C.T. Oosterhoff

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Dhr. A. Paling

Dhr. M. Neef

Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke

Dhr. R.J. der Weduwe

Ordering en Milieubeheer

Mw. C. Toet (co-secretaris)

Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties

Dhr. W. Miedema (secretaris)

Ministerie van Financiën

# **De post gaat voor de baat**

DOXIS documentaire informatiespecialisten  
Leidschendam, mei 2001

Dit rapport is uitsluitend bedoeld voor intern gebruik door of namens leden van de werkgroep Competitieve Dienstverlening. Het Rapport zal noch geheel, noch gedeeltelijk door middel van druk, fotokopie of op welke andere wijze dan ook openbaar worden gemaakt dan wel aan derden ter beschikking worden gesteld, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van DOXiS.

# INHOUD

## Inleiding

- 1 Managementsamenvatting
- 2 Verantwoording
- 3 Inventarisatie
- 3.1 Koeriersdiensten
- 3.2 Portokosten
- 3.3 Salarissen intern
- 3.4 Huisvesting
- 3.5 Overige kosten
- 3.6 Totale kosten
- 3.7 Best practices
- 3.8 Externe oriëntatie non-profit en profit organisaties
- 4 Analyse
- 4.1 Analyse van de inventarisatie
- 4.2 Analyse met behulp van het kwadrantenmodel
- 4.3 Analyse trends en ontwikkelingen en vergelijking met externe organisaties
- 5 Trends en ontwikkelingen
- 5.1 Uitbesteding
- 5.2 Contractbeheer
- 5.3 Terugdringen poststroom door digitalisering
- 6 Conclusies en aanbevelingen
- 6.1 Terugdringen portokosten
- 6.2 Interdepartementale Post- en Koeriersdienst (IPKD)
- 6.3 Uitbesteding
- 6.4 Arbeidpool
- 6.5 Terugdringen kosten machinepark
- 6.6 Ontwikkeling kengetallen
- 6.7 Implementatie

- Bijlagen:
1. Toelichting op de werking van het kwadrantenmodel
  2. Tabellen met kwantitatieve gegevens
  3. Tabellen met kwantitatieve gegevens (alle departementen)
  4. Geïnterviewde personen



## INLEIDING

In het kader van de Interdepartementale Beleidsonderzoeken 2000 heeft DOXiS, in opdracht van de werkgroep Competitieve Dienstverlening, een onderzoek uitgevoerd naar de postverwerking binnen de Rijksoverheid.

De organisatie van de postverwerking verschilt aanzienlijk binnen de Rijksoverheid. Deze verscheidenheid heeft tot gevolg dat inzicht in de doelmatigheid en bedrijfsvoering van de postverwerking ontbreekt. Tot dusver is niet duidelijk of alle mogelijkheden tot kwaliteitsverhoging en kostenbesparing zijn benut. Ook is het onduidelijk of de huidige organisatievormen voldoende flexibiliteit bezitten om op nieuwe ontwikkelingen, zoals digitalisering, in te spelen.

Het onderzoek heeft tot doel inzicht te verschaffen in de mogelijke verbeteringen in het functioneren van de postverwerking en de te verwachten budgettaire voordelen bij een gewijzigde aanpak.

Voor het uitvoeren van het onderzoek heeft DOXiS gekozen voor een stapsgewijze aanpak. Eerst is gekeken naar de huidige situatie bij de dertien kerndepartementen en twee buitendiensten, te weten de Belastingdienst en het Korps Landelijke Politiediensten (KLPD). Deze inventarisatie heeft drie clusters gegevens opgeleverd.

Het eerste cluster bestaat uit kwalitatieve gegevens over de huidige werkwijzen. Het tweede cluster bestaat uit kwantitatieve gegevens met betrekking tot de postverwerking. Op basis van deze gegevens zijn kengetallen geformuleerd en zijn de verschillende departementen aan de kengetallen gespiegeld. Het derde en laatste cluster bestaat uit *best practices* bij de verschillende departementen.

Naast de inventarisatie bij de departementen en buitendiensten is onderzoek gedaan naar trends en ontwikkelingen en naar kwantitatieve gegevens over de postverwerking buiten de Rijksoverheid. Omde mogelijke ontwikkelingsrichtingen voor de postverwerking binnen de Rijksoverheid te schetsen, is gebruik gemaakt van een denkraam; het zogenaamde kwadrantenmodel. In het kwadrantenmodel is gevisualiseerd hoe bepaalde taken of thema's in de huidige situatie gepositioneerd zijn en hoe deze in de toekomst uitgevoerd kunnen worden. De haalbaarheid van de verschillende ontwikkelingsrichtingen is getoetst aan een aantal criteria. Op basis van de kwalitatieve gegevens, kwantitatieve gegevens en *best practices* alsmede de gevolgtrekkingen uit het kwadrantenmodel is - in het licht van trends en ontwikkelingen - een aantal thema's geselecteerd waarvoor bij een gewijzigde aanpak budgettaire of kwalitatieve voordelen verwacht worden. Voor deze thema's zijn vervolgens conclusies en aanbevelingen geformuleerd met betrekking tot een gewijzigde aanpak en het realiseren daarvan.

Dit rapport vormt de neerslag van het gehele onderzoek. De opbouw van dit rapport is als volgt. Hoofdstuk 2 bevat de verantwoording. Hoofdstuk 3 bevat de resultaten van de inventarisatie. Hoofdstuk 4 bevat de analyse, waarin op basis van de resultaten van de inventarisatie, de uitwerking van het kwadrantenmodel, 'Trends en ontwikkelingen' en een externe oriëntatie, een aantal thema's wordt geselecteerd. Hoofdstuk 5 beschrijft de trends en ontwikkelingen op het gebied van de postverwerking en hoofdstuk 6 tenslotte bevat conclusies en aanbevelingen.

Om de leesbaarheid van dit rapport te bevorderen zijn bepaalde gegevens als bijlagen opgenomen. De werking van het kwadrantenmodel is toegelicht in bijlage 1. Het grootste deel van de kwantitatieve gegevens is opgenomen als bijlage 2 en 3. Tenslotte zijn de namen van geïnterviewde personen in bijlage 4 opgenomen.

## 1. Managementsamenvatting

In de maanden februari en maart heeft DOXiS in opdracht van de werkgroep Competitieve Dienstverlening een interdepartementaal beleidsonderzoek uitgevoerd naar de postverwerking bij de departementen en 2 buitendiensten. Het onderzoek heeft tot doel inzicht te verschaffen in mogelijke verbeteringen in het functioneren van de postverwerking en te verwachten budgettaire voordelen bij een gewijzigde aanpak.

*Het onderzoek is uitgevoerd door het inventariseren van kwantitatieve en kwalitatieve gegevens over de postverwerking. Daarbij zijn onder meer de kosten van verschillende aspecten van de postverwerking in kaart gebracht en heeft een externe oriëntatie plaatsgehad op trends en ontwikkelingen, waar mogelijk ook in vergelijkbare organisaties.*

De analyse van de onderzoeksresultaten heeft geleid tot de identificatie van thema's die in aanmerking komen voor een gewijzigde aanpak, teneinde kostenbesparingen of kwalitatieve voordelen te bereiken. Daarbij is gekeken naar de verwachte invloed van omgevingsfactoren zoals trends en ontwikkelingen die direct of indirect gevolgen kunnen hebben voor de postverwerking. Deze thema's zijn:

1. Terugdringen portokosten;
2. Uitbreiding Interdepartementale Post- en Koeriersdienst (IPKD);
3. Uitbesteding;
4. Het vormen van een arbeidspool;
5. Terugdringen kosten van het machinepark.

Uit een analyse van de kostenstructuur van verscheidene componenten van de postverwerking is gebleken dat de kostenpost 'portokosten', die 42 procent beslaat van het totale beschikbare budget voor de postverwerking, sterk positief beïnvloedbaar is door verregaande interdepartementale samenwerking bij het afsluiten van contracten met PTT Post. Ook kan deze kostenpost worden verkleind door krachtige bevordering van het gebruik van e-mail en het internet voor met name het verzenden van poststukken, die thans nog in de vorm van mailings worden verzonden. Voorts zijn besparingen te bereiken door het machinepark van de departementale postkamers gecoördineerd te benutten. Tenslotte zijn op departementaal niveau nog kleinere besparingen te bereiken door toetreding tot de Interdepartementale Post- en Koeriersdienst.

Uitbesteding van postverwerkingstaken is geen optie die voor de geïdentificeerde thema's significante kosten- of kwaliteitsvoordelen oplevert. Het vormen van een arbeidspool brengt op termijn met name kwalitatieve voordelen met zich mee door de vorming van een centrale pool van deskundige en zonodig gescreende medewerkers die gedurende kortere of langere termijn multi-inzetbaar zijn op alle departementen.

Hieronder is samengevat weergegeven welke besparingen aangegeven kunnen worden gerealiseerd en op welk moment die besparingen geëffectueerd kunnen worden.

<i>Thema</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>
Reductie portokosten		Fl. 5.500.000,-- / fl. 6.200.000,--		
Uitbreiding IPKD		Fl. 340.000,--		
Benutting machinepark		Fl. 100.000,-- / fl. 600.000,--		
Vorming arbeidspool		kostenneutraal		

Het totale besparingspotentieel bedraagt minimaal 5.940.000,-- en maximaal fl. 7.140.000,--

De besparingen kunnen worden gerealiseerd door, bij voorkeur aangestuurd door het Interdepartementaal Overleg van de Facilitaire Directeuren, interdepartementale werkgroepen op te richten die de beschreven thema's inhoudelijk voorbereiden.

## 2. Verantwoording

### Projectorganisatie

De projectorganisatie bestaat uit de werkgroep Competitieve Dienstverlening en een klankbordgroep bestaande uit enkele leden van de werkgroep. De klankbordgroep is eenmaal bijeen geweest om de tussentijdse resultaten te toetsen.

### Scope

Het onderzoek richt zich op postverwerking. De grenzen van het gebied van postverwerking worden bepaald door taken die in theorie beschouwd worden als behorende tot de postverwerking, ongeacht (de organieke plaats van) de afdeling of persoon die deze taken uitvoert. In het onderzoek is dan ook zoveel mogelijk gekeken naar postverwerkingstaken die worden uitgevoerd buiten de centrale postverwerkende afdelingen. Globaal gaat het om de volgende taken:

- 1 Postontvangst
- 2 Sorteren en zonodig openen van post
- 3 Postdistributie (verzorgen postrondes)
- 4 Verzendklaar maken post
- 5 Couverteren
- 6 Adresseren
- 7 Koeriersdiensten
- 8 Postexpeditie

### Methode

Voor het verzamelen van de benodigde kwantitatieve gegevens is gebruik gemaakt van vragenlijsten. Deze vragenlijsten zijn verzonden naar alle kerndepartementen en twee buitendiensten. De vragenlijsten zijn toegezonden aan de contactpersonen die door de werkgroep Competitieve Dienstverlening zijn aangewezen. Deze contactpersonen hebben de vragenlijst ingevuld ofwel de beantwoording laten uitvoeren door diegene binnen het kerndepartement die zij daartoe het meest geschikt achtten.

In de vragenlijsten is aandacht besteed aan formatie en personeel, taken met betrekking tot postverwerking, volume van de te verwerken post, gebruik van koeriersdiensten, huisvesting van de postverwerking, gebruikte hulpmiddelen, kosten en budget. Vervolgens is gevraagd naar (gewenste) ontwikkelingen op het gebied van digitalisering, kwaliteitszorg en beschikbaarheid van documentatie.

Het is in eerste instantie niet voor alle aangeschreven departementen en buitendiensten mogelijk gebleken om de gevraagde gegevens binnen de gestelde tijd te leveren. Dit had tot gevolg dat de meeste vragenlijsten zijn geretourneerd na het verstrijken van de gestelde termijn.

Voor het verzamelen van de benodigde kwalitatieve gegevens zijn interviews afgenomen. De interviews zijn gehouden met contactpersonen die door de werkgroep Competitieve Dienstverlening zijn aangewezen. Deze contactpersonen waren vaak in gezelschap van direct bij de postverwerking betrokkenen.

In de interviews is over uiteenlopende zaken gesproken: over de organisatie van de postverwerking binnen het departement of de dienst, over verwachtingen ten aanzien van het onderzoek, over verwachtingen met betrekking tot trends en ontwikkelingen waaronder digitalisering, over kwaliteit en potentieel van medewerkers, over randvoorwaarden en draagvlak voor mogelijke ontwikkelingsrichtingen.

De eerste resultaten van de inventarisatie van kwantitatieve gegevens en suggesties voor toekomstige ontwikkelingen zijn aan de werkgroep voorgelegd. In dit stadium ontbraken nog veel adequate kwantitatieve gegevens. Dit werd betreurd, vooral omdat eventuele toekomstige ontwikkelingen, zoals gevisualiseerd met behulp van het kwadrantenmodel, nauwelijks cijfermatig onderbouwd konden worden.

Daarom is afgesproken dat zoveel mogelijk ontbrekende gegevens door de departementen alsnog zouden worden aangeleverd. Dit is dan ook gebeurd. Vervolgens heeft DOXiS nogmaals verschillende departementen benaderd voor de nodige aanvullingen en verduidelijkingen. Door deze handelswijze zijn er nog veel gegevens beschikbaar gekomen, waardoor het mogelijk is gebleken om een aantal kengetallen te genereren ten behoeve van een interdepartementale benchmark voor de huidige situatie. Voor mogelijke kostenbesparingen door middel van investering, uitbesteding of *outsourcing* is echter nog onvoldoende cijfermateriaal beschikbaar.

De verwerking van de kwantitatieve gegevens heeft een zeer divers beeld opgeleverd, waarbij op departementaal niveau grote afwijkingen zijn ontstaan ten opzichte van de berekende gemiddelde cijfers. Om deze reden heeft de Werkgroep gevraagd de cijfers uitsluitend te baseren op de departementen die de cijfers gemiddeld het meest compleet hebben aangeleverd. In deze eindversie van het rapport zijn de cijfers aldus tot stand gekomen. Gelet op de kwaliteit en hardheid van het aangeleverde cijfermateriaal past enige nuance bij de interpretatie van de cijfers, die vooral een indicatief karakter heeft.

Ter informatie zijn de verzamelde gegevens voor alle departementen, zoals eerder in een concept-versie van het rapport gepresenteerd, als bijlage 3 toegevoegd.

### **Buiten beschouwing**

Van Algemene Zaken is geen volledig ingevulde vragenlijst ontvangen als gevolg van verlof van de aangewezen contactpersoon en diens vervanger. Ook is het niet mogelijk gebleken om binnen de gestelde termijn een interviewafspraken te maken. Wel heeft dit departement de nodige cijfermatige informatie beschikbaar gesteld. Bij de Belastingdienst is de vragenlijst niet tijdig bij de juiste persoon aangekomen. Omdat de gegevens niet meer binnen het tijdpad verwerkt konden worden is besloten het onderzoek te vervolgen zonder kwantitatieve gegevens van deze dienst.

### **Adviesteam DOXiS**

Het adviestedeam van DOXiS heeft bestaan uit Paul Gelderman (projectleider), Saskia Brante, Robijn Niemöller, Maarten van Damme, Paul Gottschalk en Gert Zwagerman (adviseurs).

### 3. Inventarisatie

In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van de huidige situatie bij de departementen en de twee buitendiensten die bij het onderzoek betrokken zijn. De volgende onderwerpen komen hierbij aan de orde:

1. Koeriersdiensten
2. Portokosten
3. Salarissen intern personeel
4. Huisvesting
5. Overige kosten
6. Totaalkosten

Bij ieder onderwerp wordt eerst een beschrijving gegeven van de huidige situatie in kwalitatieve zin op basis van de vragenlijsten en de interviews. Vervolgens wordt een tabel weergegeven waarin reële kosten van verschillende departementen afgezet zijn tegen het bijbehorende kengetal<sup>2</sup>. Het betreft daarbij alleen die vijf departementen die de meest complete gegevens hebben aangeleverd. Daarbij moet worden aangetekend dat de meest complete gegevens niet per definitie ook de meest betrouwbare gegevens zijn. Om de kosten goed tussen de departementen te kunnen vergelijken is ervoor gekozen om per departement de kosten per klant aan te geven. Waar mogelijk zijn grafieken opgenomen ter verduidelijking. Tenslotte is per onderwerp een verklaring van de kwantitatieve gegevens toegevoegd. In bijlage 2 is een compleet overzicht opgenomen waarin alle verzamelde kwantitatieve gegevens worden weergegeven.

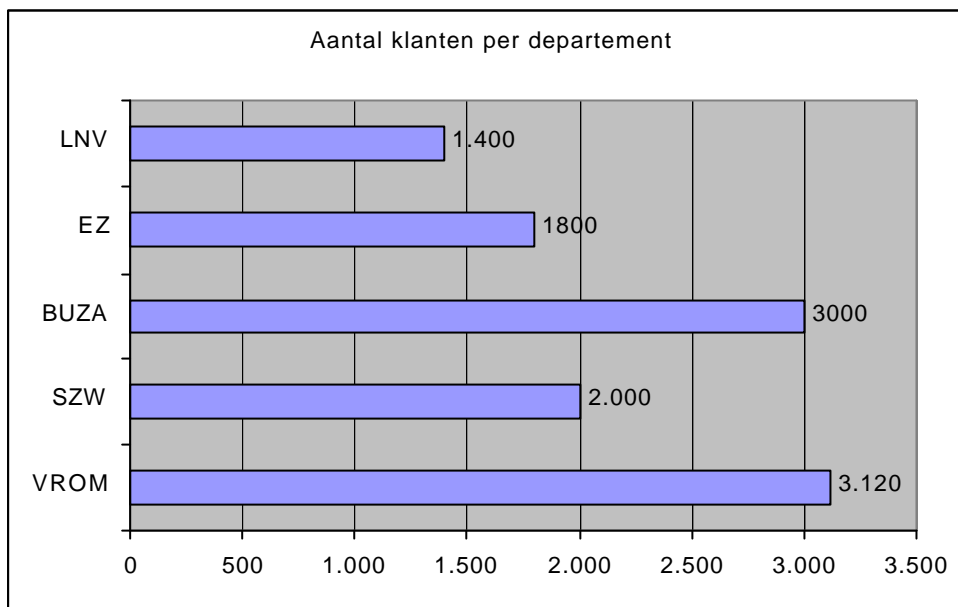
*De kengetallen zijn tot stand gekomen op basis van het gemiddelde van de kosten en de aantallen klanten dan wel op basis van de aantallen uitgaande poststukken. De reële kosten per departement zijn berekend op basis van de opgegeven kosten per departement en het aantal klanten dan wel het aantal uitgaande poststukken per departement. Daarbij geldt dat berekeningen zijn gemaakt op basis van de beschikbare gegevens; deze gegevens zijn niet in alle gevallen volledig. Het exacte aantal klanten dat de postverwerkingseenheden bedient, zowel intern als extern, kan in het algemeen niet worden aangegeven. Het is dan ook onvermijdelijk dat kengetallen en reële kosten niet volledig representatief zijn. Desalniettemin bieden de gegevens voldoende aanknopingspunten voor een indicatieve vergelijking.*

In onderstaand figuur is het aantal klanten per departement weergegeven.

---

<sup>2</sup> Het kengetal is een gewogen gemiddelde van de vijf departementen gerelateerd aan het aantal bediende klanten.

Figuur 2.0 Aantal klanten per departement



### 3.1 Koeriersdiensten

#### 3.1.1 Kwalitatieve opmerkingen

Op dit moment maken 7 departementen gebruik van de Interdepartementale Post- en Koeriers Dienst (IPKD). OCW overweegt om toe te treden tot de IPKD, deelname zal echter pas een kostenbesparing opleveren als OCW in Den Haag gehuisvest zal zijn. Vier departementen maken om uiteenlopende redenen geen gebruik van de IPKD. VROM hanteert een meer of minder principiële argument om de huidige fietskoeriersdienst in stand te houden om milieu-overwegingen, de andere departementen menen met het in eigen beheer houden van de koeriersdiensten minder kosten te maken dan bij inschakeling van de IPKD, of wensen deze activiteiten zelf aan te sturen.

#### 3.1.2 Kostentabel

De kosten voor koeriersdiensten per klant staan in tabel 2.1 weergegeven.



Tabel 2.1 Kosten koeriersdiensten

<b>Koeriersdiensten</b>		
Kengetal kosten per klant: <b>124</b>		
Departement	Werkelijke kosten per klant	Opmerkingen
BUZA	638	IPKD
VROM	240	Uitbesteed
EZ	78	IPKD
SZW	52	IPKD
LNV	28	Eigen beheer

De hoge kosten van BuZa kunnen worden verklaard vanuit de hoeveelheid post buitenland en de bijzondere diensten die worden geleverd. VROM, dat gebruik maakt van een fietskoeriersdienst, bereikt daarmee geen waarneembare kostenbesparing ten opzichte van andere departementen. LNV, dat gebruik maakt van een eigen koeriersdienst, maakt relatief lage kosten voor koeriersdiensten.

### 3.2 Portokosten

#### 3.2.1 Kwalitatieve opmerkingen

Over dit onderwerp zijn geen bijzondere opmerkingen te maken naar aanleiding van de inventarisatie van gegevens.

#### 3.2.2 Kostentabel

De kosten voor portokosten per klant staan in tabel 2.2 weergegeven.

Tabel 2.2 Portokosten

<b>Portokosten</b>	
Kengetal kosten per klant: <b>558</b>	
Departement	Werkelijke kosten per klant
BUZA	667
SZW	650
VROM	577
EZ	514
LNV	439

*Alle departementen die de betreffende vraag in de vragenlijst hebben beantwoord, hebben prijsafspraken met de PTT vastgelegd in een contract. De departementen OCW en Financiën zijn in dit overzicht niet opgenomen. Beide departementen maken relatief lage kosten op dit punt. De lage kosten van OCW kunnen wellicht worden verklaard vanuit de geslaagde onderhandelingen met de PTT. Financiën is opgenomen in een mantelcontract van de Belastingdienst. Hieruit blijkt dat samenwerking schaalvoordelen oplevert.*

### 3.3 Salarissen intern

#### 3.3.1 Kwalitatieve opmerkingen

Verschillende departementen zijn van mening dat de medewerkers op de postverwerkende afdelingen een beter salarisperspectief geboden moet worden. Bij Financiën worden medewerkers ingeschaald in schaal 3, 4 of 5, zodat er perspectief is. Enkele andere departementen vrezen dat betere perspectieven elders voor medewerkers een reden zijn om te vertrekken.

### 3.3.2 Kostentabel

De kosten voor salarissen eigen personeel (per klant) staan in tabel 2.3 weergegeven.

*Tabel 2.3 Kosten salarissen eigen personeel*

<b>Salarissen eigen personeel</b>	
Kengetal kosten per klant: <b>324</b>	
Departement	Werkelijke kosten per klant
BUZA	1.317
EZ	525
SZW	320
LNV	301
VROM	220

*Het is niet eenduidig vast te stellen hoeveel medewerkers zich bezighouden met postverwerkingstaken. In vele gevallen wordt een deel van de postverwerkingstaken uitgevoerd door medewerkers op diverse directies en secretariaten. Ook is er geen inzicht in de hoeveelheid medewerkers en het aantal uren dat deze personen besteden aan het uitvoeren van deze taken. Anderzijds worden door medewerkers op de postverwerkende afdelingen soms ook andere taken uitgevoerd.*

## **3.4 Huisvesting**

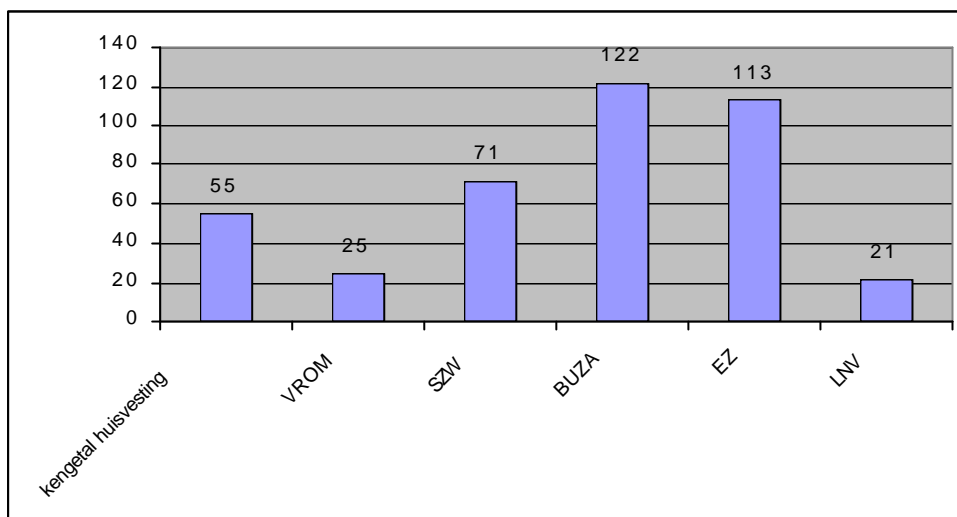
### 3.4.1 Kwalitatieve opmerkingen

Over dit onderwerp zijn naar aanleiding van de geïnventariseerde gegevens geen bijzondere opmerkingen te maken.

### 3.4.2 Kostentabel

De kosten voor huisvesting per klant staan in Figuur 2.4 weergegeven.

*Figuur 2.4 Kosten huisvesting*



Bij het inventariseren van de informatie over de huisvesting is gebleken dat ook op dit onderwerp enige verschillen van interpretatie zijn. Door sommige departementen wordt hierin ook de kosten voor repropen/of opslagruimten meegenomen en in andere niet.

In onderstaand overzicht wordt nog eens weergegeven welke kenmerken er gelden voor de huisvesting van de postverwerking. De gegevens zijn aflopend gesorteerd op aantal vierkante meters per 1000 klanten.

*Tabel 2.4      Oppervlakte voor postverwerking per 1000 klanten en kosten huisvesting per klant*

	Oppervlakte per 1000 klanten in m2	Kosten oppervlakte per klant in guldens	Totaal opp in m2	Kosten per m2 in guldens
Kengetal algemeen	210	55		307
BUZA	410	122	1221	300
EZ	320	113	580	351
LNV	150	21	212	141
SZW	90	71	180	792
VROM	64	25	200	393

### 3.5 Overige kosten

#### 3.5.1 Kwalitatieve opmerkingen

Gelet op de diversiteit van de kostenposten die in deze paragraaf zijn behandeld zijn daarover geen bijzondere kwalitatieve opmerkingen te maken.

#### 3.5.2 Kostentabel

De overige kosten zoals die zijn geïnventariseerd, omvatten de kosten voor inhuren externen, de aanschaf applicaties en hulpmiddelen, de kosten voor het machinepark en andere overige kosten die niet onder een andere categorie te plaatsen zijn. In tabel 2.5 staan deze kosten per departement weergegeven.

Tabel 2.5 Kosten overige kosten

<b>Overigen</b>	
Kengetal kosten per klant: <b>112</b>	
Departement	Werkelijke kosten per klant
BUZA	3653
LNV	400
EZ	115
SZW	75
VROM	3

Met name voor overige kosten geldt, dat niet altijd duidelijk is hoe de verschillende posten zijn opgebouwd. Het inzicht in kosten wordt ook belemmerd doordat bepaalde kostenposten (bijvoorbeeld wagenpark, ICT) in sommige gevallen wél, in andere gevallen níét op het budget van de postverwerkende afdeling drukken.

De hoge kosten van BuZa kunnen verklaard worden doordat dit departement onder deze post ook een aantal bijzondere componenten heeft opgenomen, zoals lucht- en zeevracht en bijzondere diplomatieke koeriersdiensten. Dit is dan ook de reden dat bij het berekenen van het kengetal voor de overige kosten (fl. 112,- per klant) de gegevens van BUZA niet zijn meegenomen. Deze gegevens vertekenen het gemiddelde beeld namelijk sterk.

### 3.6 Totale kosten postverwerking

#### 3.6.1 Kostentabel

De totale kosten voor de postverwerking staan per klant in tabel 2.6 weergegeven.

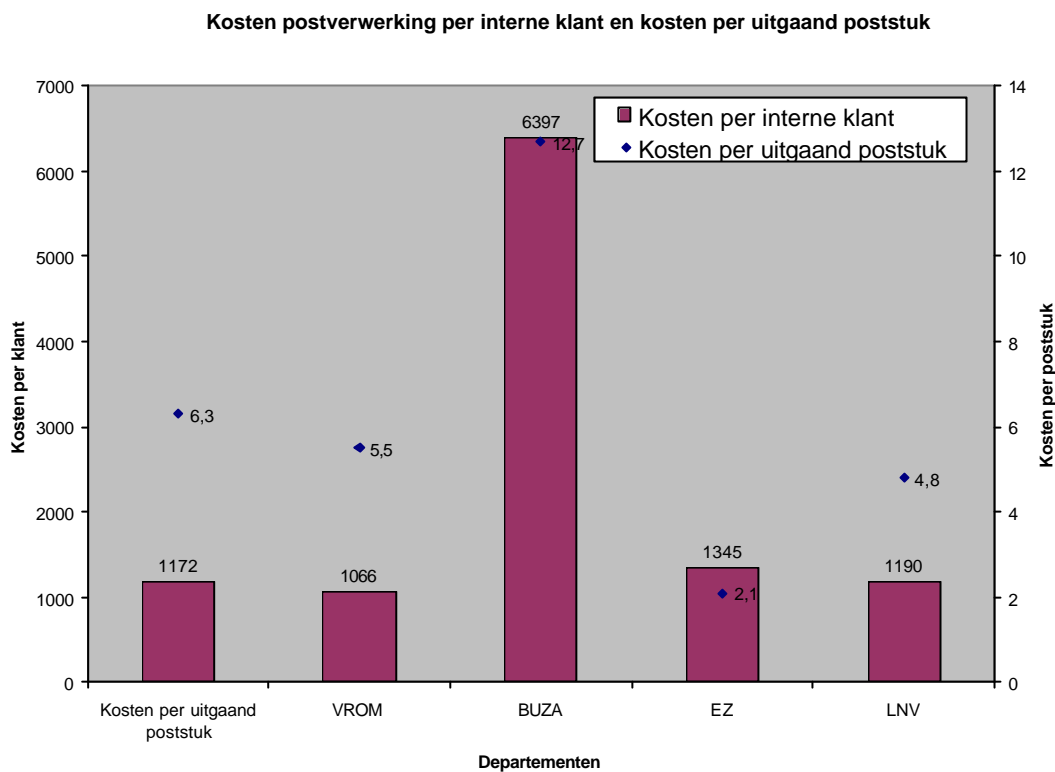
Tabel 2.6 Kosten totaal

<b>Totaal alle kosten</b>		
Kengetal kosten per klant: <b>1172</b>		
Departement	Werkelijke kosten per klant	Totale kosten in miljoenen gulden per jaar
BUZA	6397	19,2
EZ	1345	2,4
LNV	1190	1,7
SZW	1168	2,3
VROM	1066	3,3

Het kengetal dat afgeleid is van alle departementen (fl. 1.172,- per klant), is een optelsom van de afgeleide algemene kengetallen voor koeriersdiensten, portokosten, salarissen, huisvesting en overigen. Bij het berekenen van het algemene kengetal zijn bovendien de kosten die door BuZa zijn opgegeven buiten beschouwing gebleven omdat deze de cijfers zeer sterk vertekenen. De hoge kosten van BuZa kunnen worden verklaard vanuit de hoeveelheid post buitenland en de bijzondere diensten die worden geleverd.

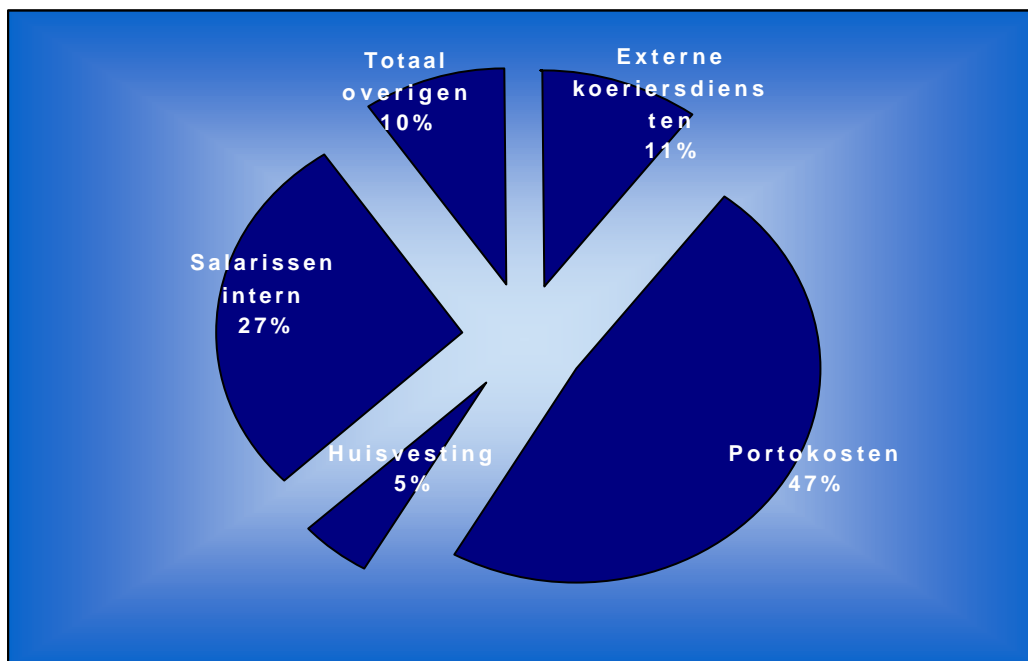
In figuur 2.6 zijn per departement de totaalkosten voor de postverwerking nog eens opgenomen als kosten per klant en kosten per uitgaand poststuk. Voor dit laatste verhoudingsgetal is gekeken naar de opgegeven totaalkosten door de departementen en het aantal uitgaande poststukken per jaar.

Figuur 2.6 Totaalkosten postverwerking per klant en per uitgaand poststuk



Er is geen directe relatie te ontdekken tussen de kosten per klant en de kosten per poststuk. Als BuZa buiten beschouwing wordt gelaten (kosten zijn relatief hoog), liggen de kosten per uitgaand poststuk tussen de 30 cent (bij Defensie) en fl. 5,50 bij (VWS en VROM). Hierin zijn dan alle bekende kosten voor de postverwerking opgenomen.

Als we kijken hoe de verschillende componenten van de totale kosten per klant zich tot elkaar verhouden, levert dit het volgende beeld op.



Figuur 2.7 Percentuele verhouding kostenposten postverwerking

Uit dit figuur wordt duidelijk dat de componenten portokosten en salarissen een groot deel uitmaken van de totale kosten. Volgens gegevens van Seducom gaat 50 tot 80 % van het postbudget op aan vervoerskosten, voornamelijk porto. De rest zit voor het grootste deel in personeel, apparatuur en ruimte. Dit zijn dan ook de terreinen waarop inspanningen gericht op kostenbesparing het meeste resultaat zullen hebben.

### 3.6.2 Kosten postverwerking alle departementen

Uitgaande van de ontwikkelde kengetallen voor de kosten voor postverwerking en uitgaande van het totaal aantal klanten zoals dat door de departementen is aangegeven, staat in onderstaand overzicht berekend wat de totale kosten zijn voor de postverwerking bij de vijf onderzochte organisaties.

Totaal aantal klanten	11.320
Kosten per klant	Fl. 1.172,- <sup>3</sup>
Aantal klanten x kosten per klant	Circa 13 miljoen

<sup>3</sup> Nogmaals wordt opgemerkt dat de kosten voor BUZA niet zijn meegerekend in het algemene kengetal omdat deze sterk afweken (hoger waren) dan die van de overige departementen.

*Concluderend kan worden gesteld dat met de resultaten uit figuur 2.7 het totaalbudget voor de postverwerking bij de vijf departementen als volgt is opgebouwd.*

<i>Kostenpost</i>	<i>Percentage</i>	<i>Totaal in miljoenen guldens per jaar</i>
<i>Portokosten</i>	<i>47%</i>	<i>6,1</i>
<i>Salarissen</i>	<i>27%</i>	<i>3,5</i>
<i>Externe koeriersdiensten</i>	<i>11%</i>	<i>1,4</i>
<i>Overig</i>	<i>10%</i>	<i>1,3</i>
<i>Huisvesting</i>	<i>5%</i>	<i>0,7</i>
<i>Totaal</i>	<i>100%</i>	<i>13</i>

### **3.7 Best Practices**

In deze paragraaf is een overzicht gemaakt van activiteiten c.q. onderwerpen, waaraan DOXIS het predikaat *best practice* heeft toegekend. Zo mogelijk zijn daarbij de kosteneffecten of kwalitatieve effecten weergegeven.

#### **3.7.1 IPKD**

##### **Departementen**

SZW, BuZa, Justitie, EZ, VWS, Defensie, Financiën (en OC&W)

##### **Omschrijving**

Door interdepartementale samenwerking op het gebied van post- en koeriersdiensten is een substantiële besparing op de kosten gerealiseerd. De IPKD (Interdepartementale Post- en Koeriersdienst) wordt momenteel gedragen door een zevental departementen, waarbij OC&W zich na de verhuizing waarschijnlijk zal aansluiten.

Twee maal daags worden, verdeeld over vier postrondes, diverse adressen en alle departementen aangedaan. De vaste formatie van de IPKD bestaat uit vijf medewerkers en een coördinator. Ondercapaciteit wordt opgevangen door krachten van BZK of TNT in te huren.

##### **Besparingspotentieel**

In de pilotfase werd een gemiddelde besparing van 34,4 procent op de oorspronkelijke decentrale situatie behaald. Daarnaast werd, op basis van zes deelnemende departementen in de periode van 1 oktober 1999 tot en met 31 maart 2000 nog eens 6 procent bespaard ten opzichte van dezelfde periode een jaar daarvoor. Volumegroei is bij de IPKD van belang om goedkoper te kunnen werken. Door de optimale inzet en het gezamenlijk beheer van het wagenpark worden leaseconstructies optimaal benut. Tevens is men bij voldoende volume minder onderhevig aan pieken en dalen waardoor een evenwichtige productiviteit te bereiken is. Door toetreding van meer departementen zal men de kosten van spoedstukken per stuk, per kilogram en per kilometer verder kunnen verlagen.

De IPKD beschikt over goede rekenvoorbeelden en vergelijkingen waarmee (nog niet aangesloten) departementen het te behalen voordeel kunnen berekenen.

##### **Voordelen**

- kostenbesparing (Defensie, Justitie, SZW, VWS, EZ)
- gewaarborgde betrouwbaarheid (VWS, EZ)



- efficiëntie (BuZa, SZW)
- kwaliteit (VWS, EZ)
- interdepartementale samenwerking (Financiën EZ)
- kennis van binnen de overheid geldende procedures (EZ)

### **Aandachtspunten**

- naast inzet IPKD ook gebruik van andere koeriersdiensten (reden onbekend)
- huiver van niet deelnemende departementen omtrent flexibiliteit, serviceniveau, kostenbesparing, snelheid, emotionele en ideële motieven

### 3.7.2 Uitbesteding

#### **Departement**

OC&W

#### **Omschrijving**

Sinds 1996 maakt OC&W voor haar 2000 klanten gebruik van haar, aan Océ uitbesteedde postkamer. Na een grondig onderzoek in 1995 en 1996 werd besloten post, repro en logistiek uit te besteden. Het was de tijd van noodzakelijke kostenbesparingen op en verdere professionalisering van overheidstaken. En uitbesteden was het modewoord. Diverse marktpartijen brachten hun offertes uit en, ondanks het feit dat Océ geen ervaring had met het overnemen van postkamers, werd zij vooral vanwege haar professionaliteit op het gebied van repro verkozen.

In de aanloop naar de aanbesteding werden alle functies en taken zo goed mogelijk in kaart gebracht. Nu, vijf jaar later, blijkt heel duidelijk dat men in deze fase zeer nauwgezet te werk moet gaan. Datgene wat in het contract wordt vastgelegd, wordt gedaan. Bedenkt men later dat er taken vergeten zijn, dan dient het contract bijgesteld te worden. Iets dat meestal resulteert in extra kosten. Dit geldt eveneens voor nieuwe taken die ontstaan. Het contract met Océ heeft een looptijd van vijf jaar met een verlengingsmogelijkheid van twee jaar. Daarna moet opnieuw aanbesteed worden.

#### **Besparingspotentieel**

Op kosten wordt bij OC&W bespaard. De initiële besparing werd gerealiseerd door een afname in het aantal medewerkers. Gezegd moet worden dat het verschil miniem is. Océ staat garant voor 25 medewerkers. Als medewerkers ziek zijn of de organisatie verlaten, moeten zij medewerkers uit de eigen organisatie inzetten. Dit reservebankprincipe wordt bekostigd door een percentage van de loonsom te reserveren. Mailprofs hanteert hier 20 procent. De werkelijke besparingen zijn gerealiseerd in het repro-segment. Naast de medewerkers is ook het machinepark overgegaan in handen van Océ. Nieuwe print en drukvoorzieningen en moderne inzichten maken het goedkoper produceren van mailingen en drukwerk mogelijk. Eveneens is het mogelijk om reprotaken binnen Océ uit te zetten in het geval van capaciteitsproblemen. Het complexe drukwerk en de grote mailingen worden door Océ uitbesteed. Hierover is afgesproken dat Océ marktconform deze opdrachten zal uitvoeren. Océ kan wat dit betreft zelf de opdrachten regelen. De contractbeheerder ziet uiteindelijk de facturen binnenkomen.

De kosten voor de PTT zijn buiten het contract gelaten in verband met de toenmalige BTW regeling die het voordeliger maakte dat OC&W het contract zou blijven beheren. OC&W heeft scherpe prijsafspraken kunnen maken met de PTT en houdt dit in eigen beheer. Men heeft hier ook een kostenbesparing weten te realiseren.

Post, repro en logistiek hadden in 1996 35 medewerkers. Na de overname door Océ is deze afdeling gereorganiseerd. Voor de overname is door natuurlijk verloop en vervroegde uittreding reeds een aantal medewerkers afgevoerd. Gedurende de afgelopen vijf jaren is het personeelsbestand teruggebracht tot 25. Hierdoor kon Océ de initiële OC&W-salariskostenpost terugbrengen van 1,8 miljoen gulden tot 1,7 miljoen gulden (het aantal medewerkers is gedaald van 32 naar 23 FTE; met gelijkblijvende kosten). Inmiddels werken er van de 25 oorspronkelijke OC&W medewerkers nog twaalf. Dit is ook weer het gevolg van natuurlijke afvloeiing en verloop alsook het elders gaan werken binnen het Océ-concern. De

overige dertien medewerkers zijn afkomstig van Océ zelf. De besparing is in hoge mate gevoelsmatig en ligt met name op het gebied van de verantwoordelijkheid voor personeel.

### **Voordelen**

- Het grote voordeel van de uitbesteding is dat men veel 'sores' is kwijtgeraakt. Een meer professionele en hardere benadering van de prestaties en diensten van de postkamer en repro is nu mogelijk geworden. Wel werd aangegeven dat zoiets moet slijten. Men werkte immers nog niet zolang geleden in een andere arbeidsverhouding nog samen. Men deelde lief en leed. Dat kan nu niet meer. Bij problemen of vragen moet men nu naar de andere baas.
- De oud-OC&W'ers worden door Océ regelmatig bijgeschoold. De instroom van nieuwe (Océ) medewerkers geeft ook een kwaliteitsimpuls. Door kennis van efficiënte werkwijzen zijn kosten te besparen.
- *Economy of scale* levert vooral bij repro voordelen op.
- Continuïteit van de dienstverlening door vervangingsstructuur.

### **Aandachtspunten**

- Men heeft niet altijd het gevoel dat de professionalisering is toegenomen. De kennis van de organisatie en haar werkwijzen is grotendeels bewaard gebleven doordat de oud-medewerkers zijn gebleven. Nu deze groep langzaam kleiner wordt, worden commerciële principes ook meer zichtbaar. Vroeger verleende men bepaalde personen of afdelingen voorrang bij reprotaken omdat men 'aanvoelde' dat dit nodig was. Nu geldt eerder het principe van 'wie het eerst komt...'. Sommige klanten hebben hier moeite mee.
- Onder de medewerkers en direct leidinggevendenden van OC&W is de overgang naar Océ als een turbulente en stressvolle periode ervaren. Het heeft zeker anderhalf jaar geduurd voordat iedereen zijn draai had gevonden. Ook bleek dat oude gewoonten moeilijk slijten. Niet langer de oude chef van OC&W is het aanspreekpunt voor vragen en problemen. Men heeft een nieuwe baas gekregen en de relatie met de oude werkgever is opeens veranderd in een vooral commerciële. De financiële situatie van de oude OC&W-medewerkers werd middels suppletie veiliggesteld. Wel werd er de eis aan verbonden dat indien men elders binnen Océ ging werken, deze aanvulling stop zou worden gezet. Desondanks zijn enkele medewerkers, onder de arbeidsvoorwaarden van Océ, elders binnen Océ gaan werken.
- Het uitbesteden van post en repro houdt overigens niet in dat men een contract afsluit en er verder geen omkijken meer naar heeft. Na vijf jaar heeft men een aantal wijze lessen geleerd. Men heeft beseft dat contractenbeheer een belangrijke en complexe aangelegenheid is, die nieuwe mensen en nieuwe vaardigheden vereisen.
- Contracten zoals met Océ gesloten zijn, zijn groot en complex. Bij het afsluiten ervan heeft men te weinig inzicht gehad in de reikwijdte en complexiteit van de werkzaamheden om alles afdoende in te dekken. Terugblikkend kan gezegd worden dat men bij het opstellen van het initiële contract toch niet goed over alles heeft nagedacht. De afspraken die worden vastgelegd moeten goed doordacht worden. Men maakte afspraken over regulier en niet regulier werk. Deze afspraken bleken te ruim van opzet te zijn. Dit heeft bijna dagelijkse discussies tot gevolg gehad. Dit resulteerde in het regelmatig bijstellen van het contract. Inmiddels is er twee jaar geleden een contractbeheerder aangesteld.

### **3.8 Externe oriëntatie non-profit en profit organisaties**

Tijdens het onderzoek is getracht een benchmark uit te voeren met vergelijkbare externe organisaties uit de non-profit sector en de profit-sector. Gebleken is echter dat er geen vergelijkbare cijfermatige gegevens beschikbaar zijn van andere organisaties. De fragmentarische gegevens die wel beschikbaar zijn maken een betrouwbare gegevensvergelijking niet mogelijk.

Wel zijn door literatuuronderzoek en directe contacten met externe organisaties postale ontwikkelingen in kaart gebracht en voor zover mogelijk vergeleken met de aangetroffen ontwikkelingen binnen de departementen. Deze ontwikkelingen hebben onder meer betrekking op uitbesteding van taken en contractenbeheer. Deze ontwikkelingen zijn geschetst in de hoofdstukken en paragrafen waar zij beschreven zijn (hoofdstuk 5).

## 4. Analyse

### 4.1 Analyse inventarisatie

*Naar aanleiding van de gehouden interviews en de uitgezette enquêtes zijn kwalitatieve en kwantitatieve gegevens verzameld over het taakveld postverwerking binnen de rijksoverheid. In hoofdstuk 2 en in de bijlage is een opsomming gegeven van de huidige situatie. Dit is gebeurd voor zowel 'de cijfers' als de minder harde informatie over de organisatorische, functionele en operationele inrichting van de postverwerking. In deze paragraaf wordt getracht een korte analyse te geven van de geïnventariseerde gegevens.*

Hoewel niet alle betrokken departementen eenduidige en complete gegevens hebben aangeleverd is het uiteindelijk toch mogelijk gebleken kengetallen te ontwikkelen voor de onderwerpen externe koeriersdiensten, portokosten, salariskosten, huisvesting en overige kosten. Mogelijke kostenbesparingen op het terrein van koeriersdiensten, huisvesting en overige kosten staan in hoofdstuk 4 verder uitgewerkt. Hier zullen de porto- en salariskosten eerst worden toegelicht alvorens mogelijke besparingen op deze terreinen in hoofdstuk 4 worden aangekaart.

#### **Portokosten**

*De portokosten komen verreweg als grootste onkostenpost uit het onderzoek (47% van de totaalkosten). In eerste instantie zijn het daarom ook deze relatief hoge portokosten, die in aanmerking zouden kunnen komen voor mogelijke kostenbesparing. Dit idee wordt nog eens versterkt door enkele algemene ontwikkelingen die een rol spelen. In geval van samenwerking tussen meer departementen zouden betere contractafspraken met PTT Post kunnen worden gemaakt door grotere volumes aan te bieden. Bovendien valt door de toename van digitalisering (zie ook hoofdstuk 5 'Trends en ontwikkelingen') tevens te verwachten dat het totaal aantal schriftelijk binnengekomen en ook uitgekomen poststukken op termijn zal afnemen. Uit navraag bij alle betrokken organisaties blijkt dat op een termijn van 3 jaar gemiddeld een afname van 15% van de schriftelijke poststukken valt te verwachten. Als de ontwikkelingen inderdaad zoals verwacht doorzetten en de goedkeuring en inzet van de digitale handtekening op korte termijn kan worden gerealiseerd, kan dit oplopen tot een reductie van de papieren poststroom van 30% over een periode van twee á drie jaar. In paragraaf 4.1 wordt dit voor de portokosten verder berekend.*

#### **Salariskosten**

De salariskosten voor de eigen medewerkers voor de postverwerking nemen 27% in van de totale kosten voor de postverwerking. Door structurele onderbezetting (0,92 van de formatieplaatsen is slechts bezet) lijken de salariskosten erg laag (fl. 46.400,- per fte). In sommige departementen wordt dit tekort met de inzet van externen (15% van de formatieplaatsen) aangevuld, terwijl andere respondenten hadden aangegeven dat ondanks dit tekort op de invulling van de formatie het werk toch naar redelijke tevredenheid wordt verricht. Het is dan ook zeker een serieuze vraag of een onderzoek bij de verschillende departementen naar de bijstelling van de benodigde formatie naar beneden een reële optie

is. Dit idee wordt zeker versterkt door te bedenken dat in een gemiddelde organisatie met deeltijdwerkers elke formatieplaats door 1,2 of 1,3 medewerkers wordt ingevuld. In de onderzochte situatie is per fte 0,92 intern en 0,15 extern opgevuld, dit komt samen neer op 1,07 medewerker per fte. Vergeleken met de 'normale' gang van zaken van 1,3 medewerker per fte is dit dus circa 0,23 medewerker minder per fte. In hoofdstuk 4 wordt bij de aanbevelingen voor de arbeidspool hierop teruggekomen.

#### **4.2 Analyse met behulp van het kwadrantenmodel**

*Naast de analyse van de kwantitatieve gegevens en met name de kosten van de postverwerkingstaken is met behulp van het zogenaamde kwadrantenmodel onderzocht welke taken zich lenen voor samenwerkingsvormen of uitbesteding en voor welke taken investering de beste optie is. Allereerst zijn de typische domeingebonden postverwerkingstaken (zoals post openen, sorteren, interne distributie) gescheiden van de niet-typisch domeingebonden taken (bijvoorbeeld: koeriersdiensten, het afhandelen van mailings). Met behulp van het kwadrantenmodel is de haalbaarheid onderzocht van een mogelijke herpositionering (samenwerking, uitbesteding) van de niet-domeingebonden postverwerkingstaken. De haalbaarheid is getoetst in termen van huidig draagvlak, efficiency, expertise en kosteneffecten. Met behulp van het kwadrantenmodel zijn vier taakvelden geïdentificeerd die in aanmerking komen voor een mogelijke herpositionering:*

- 1 de koeriersdiensten (voor zover nog niet bij de IPKD ondergebracht);
- 2 de benutting van het machinepark;
- 3 het vormen van een arbeidspool, en
- 4 het contractbeheer.

In bijlage 1 is de werking van het kwadrantenmodel nader toegelicht.

#### **4.3 Analyse trends en ontwikkelingen en vergelijking met externe organisaties**

Uit de in hoofdstuk 5 beschreven trends en ontwikkelingen vallen enkele conclusies te trekken:

##### **Uitbesteding**

Uit ervaringen van andere organisaties buiten de overheid is gebleken dat aan uitbesteding vaak geen financiële motieven ten grondslag liggen. Uitbesteding biedt in de toekomst een grotere kans om adequaat in te spelen op technologische vernieuwingen die een kwaliteitsverbetering van de service bieden. Ook spelen motieven een rol zoals inspelen op trendy ontwikkelingen en het afkopen van verantwoordelijkheid (afkoop van de 'sores') voor de uitbestede diensten.

##### **Contractbeheer**

Externe organisaties hebben door samenwerking en gezamenlijk contractbeheer besparingen bereikt ter grootte van 10-20% op de portokosten. De departementen realiseren momenteel kortingspercentages tussen de 4 en 7%, naar verwachting oplopend naar 10%. Het gemiddelde kortingspercentage bedraagt momenteel 6%. Door gezamenlijk contractbeheer kan naar verwachting op een termijn van 2 à 3 jaar, als de huidige contracten afgelopen zijn, 4 procentpunten winst geboekt worden. Door het afsluiten van een mantelovereenkomst voor alle dienstverlening door PTT Post kan het kortingspercentage nog oplopen tot 15 à 20 en bij een verdergaande liberalisering van de postmarkt kan dit percentage wellicht nog verder oplopen.

### **Terugdringen poststroom door digitalisering**

Uit het onderzoek is gebleken dat door een toenemende digitalisering een afname te verwachten valt van het volume aan inkomende en uitgaande poststukken. Ook bij de Rijksoverheid zullen directe voordelen zijn te verwachten door de reductie van inkomende en uitgaande poststromen waardoor besparingen gerealiseerd kunnen worden op materiaalkosten (porti, papier en enveloppen), machinepark en de personele bezetting. Respondenten binnen de onderzochte departementen verwachten dat binnen drie jaar een afname van 15% van de toegezonden en te versturen poststukken te verwachten is.

### **Reprotaken**

Uit het onderzoek is gebleken dat organisaties die post- en reprotaken hebben uitbesteed, vooral winst hebben gerealiseerd op de kosten voor de reprotaken. Het uitbesteden van posttaken levert vrijwel geen besparingen op. Kleine besparingen worden gedeeltelijk tenietgedaan door toenemende kosten voor monitoring van de uitbestedingscontracten.

## 5. Trends en ontwikkelingen

Onderzocht is welke trends en ontwikkelingen zichtbaar zijn op het gebied van de postverwerking. Hieronder zijn de volgende onderwerpen behandeld:

- 1 Uitbesteding
- 2 Contractbeheer
- 3 Terugdringen van de poststroom door digitalisering

In de rapportage zijn de bevindingen getoetst aan deze trends en ontwikkelingen en liggen daar mede aan ten grondslag.

### 5.1 Uitbesteding

Voordelen van uitbesteding van post, archief en repro liggen op strategisch en operationeel vlak: professionaliteit, beheersbare en overzichtelijke kostenstructuur, kostenbesparing door kennis van efficiënte werkwijzen, schaalvoordelen (wagenparken en opslagruimten), advies, onder meer bij de inrichting van de werk- en digitaliseringsprocessen, continuïteit van de dienstverlening door vervangingsstructuur, geen reservecapaciteit op de locatie nodig, deskundige afwegingen om wel dan niet bepaalde nieuwe technologieën door te voeren in de organisatie, overname van mensen en middelen. Het geven van advies over logistiek biedt tevens de mogelijkheid te benchmarken tegen de prestaties van andere klanten en marktpartijen.

Zowel TPG als Royal Mail beschouwen het outsourcen van post- en andere logistieke taken als een groeiemarkt. Men is dan ook van plan om, ondersteund door automatisering, maatwerk en nieuwe diensten te leveren. Diensten met toegevoegde waarde zoals *document handling*, beheer van adressenbestanden tot aan interne postbezorging toe. Meer depots voor vroegere bezorgtijden en latere collectie bieden tevens de mogelijkheid om just-in-time-werkwijzen te ondersteunen.

Bij uitbesteding zijn verschillende scenario's mogelijk, variërend van uitbesteding van het management tot volledige overname. Volledige overname kan plaats vinden met of zonder overname van de personele bezetting. Uitbesteding is meer dan een reguliere klant-leverancier-relatie. De twee bedrijven staan dicht bij elkaar. De leverancier, het gespecialiseerd bedrijf, moet met zijn klant meedenken.

Wanneer personeel wordt overgenomen, kan dat voor de medewerker een verbetering zijn. Werkte hij eerst aan een nevenactiviteit, in de nieuwe werkomgeving behoort hij tot de kernactiviteiten van een gespecialiseerde onderneming. Medewerkers krijgen vaak meer mogelijkheden om zich bij te scholen. Wel kunnen medewerkers bij privatisering of uitbesteding te maken krijgen met wijzigende arbeidsvoorwaarden, waarbij met name het vervallen van de ambtelijke rechtspositie grote veranderingen met zich mee kan brengen. Bij privatisering wordt de ambtelijke rechtspositie meestal vervangen door een CAO, bij verzelfstandiging ontstaat vaak een mengvorm van de ambtelijke rechtspositie met een CAO. In 1998 liepen de onderhandelingen tussen het Rekencentrum van de Universiteit Utrecht en Cap Gemini vast op de arbeidsvoorwaarden. Eisen bij de privatisering waren dat de prijs voor de dienstverlening aan de universiteit niet omhoog mocht en het personeel hetzelfde pakket aan arbeidsvoorwaarden behield. Inclusief de forse hoeveelheid universitaire adv-dagen. Vooral dat laatste bleek een niet te betalen kostenpost.

Op IT gebied vindt uitbesteding op grote schaal plaats. De belangrijkste drijfveer voor organisaties om IT activiteiten uit te besteden is geen kostenbesparing maar het gebrek aan ervaren IT personeel. Bijkomend voordeel is dat bedrijven zich beter kunnen concentreren op hun niet-IT kernactiviteiten. Verwacht wordt dat de markt voor IT uitbesteding spectaculair zal groeien. Hierbij voert selectieve uitbesteding de boventoon in plaats van de gehele automatisering omvattende bijeenkomsten.

Bij een toekomstverkenning van het Facilitair Bedrijf van de Universiteit van Leiden zijn een aantal scenario's geschetst. In het eerste scenario blijft de huidige situatie gehandhaafd en blijft het Facilitair Bedrijf een aantal producten en diensten leveren. In het tweede scenario worden de diensten breder en dieper aangeboden en zal het Facilitair Bedrijf zich voortdurend afvragen of zij de dienst zelf zullen uitvoeren of zullen uitbesteden. De functie van het Facilitair Bedrijf ontwikkelt zich daarbij in de richting van een regiefunctie. In het derde scenario wordt ook de mogelijkheid van het volledig uitbesteden van het Facilitair Bedrijf onderzocht. Een consequentie daarvan zou zijn dat het Facilitair Bedrijf zich meer moet richten op haar eigen voortbestaan en daarmee ook klanten buiten de universiteit moet zoeken. Dat zou vervolgens kunnen betekenen dat er minder mogelijkheden zijn om voor de universiteit maatwerk te leveren. Binnen het Universitair Facilitair Bedrijf van de Leidse Universiteit is de dienst Post en Transport verantwoordelijk voor het verzenden van de universitaire post. De dienst verzorgt ook postverzending voor derden. De poststromen worden per barcodegebruiker bijgehouden en gefactureerd. Naast de postverking en de pre-postale werkzaamheden (adresseren en couverteren van mailingen) is contractenbeheer een belangrijke activiteit.

Bij een toekomstverkenning van het Facilitair Bedrijf van de Universiteit Twente is nadrukkelijk gesproken over privatisering van de Centrale Repro.

Bij de Technische Universiteit Eindhoven wordt een onderzoek gedaan in het kader van de reorganisatie van de dienstverlening. Daarbij zal worden nagegaan of Post, Expeditie en Transport in zijn geheel is uit te besteden (nu al gedeeltelijk uitbesteed). Verwacht wordt dat eventuele uitbesteding geen financiële voordelen oplevert, maar wel voor de toekomst een grotere kans biedt om adequaat in te spelen op technologische vernieuwingen. Zo kan er een kwaliteitsverbetering van de service kan ontstaan.

Bij de Hogeschool van Utrecht zijn alle faculteitsoverstijgende ICT-taken ondergebracht in een hogeschoolbreed facilitair bedrijf. Geleidelijk worden daar andere zaken aan toegevoegd, zoals de repro, de postdienst en de telefooncentrale.

Geconcludeerd mag worden dat binnen universiteiten en hogescholen zelfstandige organisatiebrede facilitaire bedrijven worden ontwikkeld.

## **5.2 Contractbeheer**

### **5.2.1 Nieuwe aanbieders**

Postverwerking en reprotaken zijn jarenlang stabiele functies in de organisatie geweest. De snel verlopende en verregaande digitalisering van de samenleving en hierdoor de snelle globalisering van de economie, brengen hier verandering in. In de traditionele postmarkt is het vrij eenvoudig te bepalen naar welke leveranciers postaanbieders moeten kijken om prijs en prestatie op de vervoersmarkt te bewaken. Echter, tegenwoordig wordt niet meer alleen gekeken naar de vervoersmarkt maar ook naar de communicatiemarkt. Postorganisaties met een ander concept, als RM Nederland, MailMerge of Selectvracht doen nu mee. Automatiseringsbedrijven die vanuit databasbeheer op de postmarkt verschijnen en traditionele apparatuurleveranciers bieden nieuwe logistieke patronen aan. En ook PTT Post krijgt een ander gezicht door aan beide zijden van de vervoersketen met nieuwe, digitale producten te komen.

### **5.2.2 Internationale samenwerking**

RM Nederland is de werknaam van een nieuw bedrijf dat in Nederland een eigen distributienetwerk opzet voor de bezorging van geadresseerd drukwerk: een concurrent voor PTT Post, gestart door Royal Mail. The British Post Office, TPG en Singapore Post kondigden onlangs een joint-venture aan voor internationale zakenpost.



### 5.2.3 Liberalisering

In Duitsland is de postmarkt behoorlijk open: in de diverse steden zouden al zo'n 50 tot 100 privéondernemingen actief zijn. De Amerikaanse postdienst USPS blijkt sterk beïnvloed te worden door de overheid, zelfs zo sterk dat concurrenten via senatoren invloed kunnen uitoefenen op het beleid van USPS, dat om die reden niet in staat is snel te reageren op bijvoorbeeld de ontwikkeling van e-commerce. In Zweden en Nieuw-Zeeland bestaat al langere tijd een volledig geliberaliseerde postmarkt. In Zweden is Citymail de grootste concurrent van het nationale postbedrijf geworden. Citymail bezorgt twee keer per week, alleen in de grote steden en dan gaat het om computermail: voorgesorteerde partijen.

Als voorbereiding op de liberalisering van de Europese postmarkt in 2003 is op 1 juni 2000 de nieuwe postwet in werking getreden. Daarbij is het monopolie van PTT Post op het bezorgen van brieven verkleind van 500 gram naar 100 gram en is PTT Post verplicht op vrijwel alle producten het hoge BTW-tarief te heffen.

### 5.2.4 Schaalvoordelen

Verschillende universiteiten en hogescholen (UL, UvA, WUR, KUB, UT, Fontys) sluiten gezamenlijk contracten af omdat dit de onderhandelingspositie versterkt. De contracten worden jaarlijks opnieuw bekeken. Dat heeft bijvoorbeeld tot gevolg dat voor de buitenlandse post dit jaar een contract is gesloten met PTT Post International, terwijl vorig jaar Post Danmark contractpartner was.

De universiteiten en hogescholen onderhandelen samen, maar sluiten wel apart contracten af. Voor binnenlandse post blijkt de onderhandelingsmarge gering te zijn wegens de monopoliepositie van PTT Post. Dat ligt geheel anders ten aanzien van de post met een buitenlandse bestemming en de koeriersdiensten. Verschillende jaarlijkse onderhandelingsrondes hebben een prijsdaling van 50% tot gevolg gehad, met name ook door de aanbiedingen van concurrenten. Door samenwerking en gezamenlijke onderhandelingen heeft men naar schatting de afgelopen 5 jaar 10-20% bespaard, maar exacte cijfers zijn niet beschikbaar.

## 5.3 Terugdringen poststroom door digitalisering

De stimulerende activiteiten van Van Boxtel werpen vruchten af. Overheden hebben het afgelopen jaar meer in ICT geïnvesteerd dan het Nederlandse bedrijfsleven. De overheid wint het op een aantal punten van het bedrijfsleven. Bijna 56% van de overheidsinstanties beschikt over een eigen website, tegen 48,9 procent van alle ondervraagden. Het streven is dat in 2002 25% van de publieke dienstverlening elektronisch uitvoerbaar is. Haast geluidloos sturen 1,5 miljoen Nederlanders hun belastingaangifte nu al digitaal aan de Belastingdienst toe. Nu de helft van de Nederlandse huishoudens beschikt over een PC en internet zal men een snelle acceptatie van digitale informatieleverantie en ontvangst kunnen verwachten. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de nieuwe tactiek van Airmiles. Saldo opvragen, aanbiedingen bekijken en airmiles uitgeven via de website wordt gestimuleerd en zelfs beloond met extra airmiles. Hiermee zal voor een groot deel van de klanten de papieren poststroom worden vervangen door e-mail.

Het IT Trends Institute en het Verkenninginstituut Nieuwe Technologie voerden in oktober 2000 een trendonderzoek uit waarbij de focus lag op de (bekendheid met) businessgerelateerde IT-oplossingen en e-business vraagstukken. Daarbij werden acht referentiegroepen onderscheiden: grote hardwareleveranciers, verzekeraars, banken, ministeries, gemeenten, hoger onderwijs en strategisch management van grote organisaties. Met betrekking tot ministeries zijn de volgende conclusies getrokken. De duidelijkheid van het IT-beleid is voor direct betrokkenen redelijk tot goed. Bij het uitstippelen van IT-beleid is het IT-management in de lead, maar de organisatie zelf heeft zeker inbreng. De mate waarin verschilt per ministerie. Over de vraag of de organisatie de IT-ontwikkelingen goed kan volgen zijn de

meningen verdeeld. Alle businessgerelateerde IT-oplossingen zijn bekend, maar niet voor alle respondenten evenzeer. Het bekendst zijn internet als informatiebron, intranet en e-commerce. Departementale aandacht is er met name voor intranet en het gebruik van internet als informatiebron. Daarna volgen extranet, ERP en document imaging. Veel experimentele capaciteit gaat uit naar WFM.

Een knelpunt zal voorlopig de aansluiting zijn tussen frontoffice en backoffice. Digitaal ontvangen documenten zullen bij voorkeur in een digitaal werkproces verder geleid moeten worden. Elektronisch document management (**EDMS**) is hier een voorwaarde. De rol van postkamers bij deze ontwikkeling moet zich nog verder aftekenen. Naar aanleiding van de voortgangsrapportage ELO/CONTO (Elektronische Overheid en Contract met de Toekomst) van Van Boxtel is geconstateerd dat de distributie van post (zelfs raadstukken) per e-mail nog maar zelden adequaat ondersteund worden door postkamers. Repro-afdelingen zijn nog niet geoutilleerd om elektronische distributie te realiseren, terwijl elektronische distributie juist beheersing van repro- en portokosten met zich meebrengt.

De digitalisering van de informatiehuishouding van departementen en de buitenwacht kenmerkt zich vooral door de snelle acceptatie en inzet van e-mail en anderzijds de gestage opkomst van digitale document management systemen. Beiden zullen uiteindelijk grote gevolgen hebben voor de volumes post die via de postverwerking worden verzet en het werk en de vereisten die worden gesteld aan de werknemers.

**E-mail** speelt ook bij de Rijksoverheid een steeds belangrijkere rol bij de formele en informele informatie-overdracht. Slechts één departement gaf aan dat er een merkbare reductie van papieren interne stukken heeft plaatsgevonden onder invloed van e-mail. De overige departementen gaven aan dat e-mail ongetwijfeld ook voor interne stukken steeds meer gebruikt wordt maar dat men de e-mail altijd opvolgt door een papieren versie. De reden moet vooral gezocht worden in de onduidelijkheden rond de status van e-mail en per e-mail verzonden aanhangsels (attachments). De belangrijkste reden is die van de authenticiteit. Vooralsnog is de digitale handtekening niet bij wet geregeld, maar in de periode 2002-2003 zal hier een voorziening voor getroffen zijn. Vanuit het ICT-beraad van november 2000 is tevens de opdracht uitgegaan om e-mail, die voor registratie en archivering in aanmerking komt, voorlopig af te drukken.

Bij een aantal departementen heeft de postkamer tevens als taak gekregen de op de algemene e-mailadressen binnekomende post te ontvangen en verder te verwerken en te distribueren. Bij één departement was er over 2000 de schrale oogst van 15 e-mails. Een ander departement heeft deze werkwijze reeds ingesteld maar nog niet geactiveerd. De reden om deze taak neer te leggen bij de afdeling postverwerking is dat het hier algemeen geadresseerde 'post' betreft.

Op de vraag of e-mail in de toekomst invloed zal hebben op het volume van de inkomende en uitgaande post werd overwegend geantwoord dat men een afname verwacht, maar dat deze de komende jaren nog niet het geval zal zijn. Op een termijn van drie jaar noemt men een voorzichtige afname van 10%, wat, afhankelijk van de ontwikkelingen rondom de elektronische handtekeningen, kan oplopen tot 30%. De groeicijfers van PPT Post en TNT (TPG) ondersteunen dit en tonen een gestage toename van brieven en pakketten. Ook buitenlandse PPT organisaties investeren flink in Nederland. Zo laat Deutsche Post in Nederland een sorteer- en verdeelcentrum bouwen voor vele honderden miljoenen gulden. Er mag worden aangenomen dat men dergelijke investeringen alleen aangaat indien er nog groei in deze markt te verwachten valt.

Een feit blijft dat de conventionele poststromen voorlopig zullen blijven. Feit blijft ook dat hier een taak is weggelegd om deze stromen te digitaliseren en in de werkprocessen in te brengen. Automatisering en in het bijzonder het scannen zullen deel gaan uitmaken van de taken. Hierop moet men zich langzaam voorbereiden. Momenteel is de postkamermedewerker niet altijd toegerust om deze omslag te maken. Het tijdig motiveren, het opleiden en het herdefiniëren van functies zijn activiteiten die nu reeds moeten worden ingezet. Ook bij de departementen zal in toenemende mate sprake zijn van ketenintegratie. Het verdient aanbeveling dichter tegen de activiteiten van de DIV-functie en de algehele

informatiehuishouding van de organisatie aan te kruipen. Het tijdig in overleg treden met andere belanghebbenden (DIV, ICT en eindgebruikers) en het eigen maken van de ontwikkelingen op het eigen vakgebied zijn dan ook activiteiten die men nu reeds moet inzetten.

Posterijen (TPG, Deutsche Post en Royal Mail) geven in hun jaarverslagen en toekomstvisies aan dat de traditionele postactiviteiten nog slechts een gestage groei zullen laten zien door toenemende concurrentie en uiteindelijk zal gaan afnemen onder invloed van nieuwe technologie. Daarentegen zorgt de globalisering van de economie voor een toename van expressdiensten. De divisie logistiek van TPG zal de grootste groei laten zien (jaarlijks 8%) in dit segment. Logistiek is niet alleen het verplaatsen van pakketjes van A naar B maar zal in toenemende mate een ketenintegratie laten zien. De term **EBPP** (*Electronic Bill Presentment and Payment*) duidt al op de ambities van postvervoerders om niet alleen het pakje te vervoeren maar de hele afhandeling van order tot facturering, vooral langs elektronische weg, ook over te nemen van organisaties zodat zij zich kunnen toeleggen op de kernactiviteiten. Experimenten van de Canadese posterijen met EBPP zijn overigens desastreus verlopen. Analisten gaven aan dat de traditionele postbedrijven niet zijn toegerust voor dergelijke taken en dat dit beter overgelaten kan worden aan automatiseerders en Internet-bedrijven. De meest recente overnames door TPG zijn overigens twee automatiseringsbedrijven geweest.

**E-delivery** is het digitaal aanleveren van post. PTT Post zal hiertoe post moeten openen, digitaliseren, een rudimentaire indexering toepassen en de post uiteindelijk digitaal aan de klant aanleveren. Er wordt betwijfeld of de traditionele posterijen hiertoe wel in staat zijn. De investeringen in infrastructuur, mensen en materiaal zullen enorm zijn. Een bron binnen TPG gaf aan dat PTT Post dit voorlopig niet zal kunnen waarmaken omdat een dergelijke dienst compleet andere eisen aan de organisatie stelt dan de wijze waarop men nu werkt. In ieder geval zal men voor een dergelijke dienstverlening heel andere eisen moeten stellen aan werknemers. Een omslag die men met het huidige personeel niet kan maken. Naast de logistieke en inhoudelijke aspecten van e-delivery heeft men ook te maken met specifieke aspecten van kennis van de klantorganisatie en haar werkwijzen en de veiligheid van het transport van de gedigitaliseerde informatie. In openbare bronnen wordt aangegeven dat de netwerken van PTT Post 400 maal per vijf minuten wordt aangevallen door hackers.

Ook in de grafische industrie is sprake van ketenintegratie. De informatieoverdracht tussen opdrachtgever, ontwerpers, drukkers en distributie vindt in toenemende mate elektronisch plaats. Steeds meer bedrijven en instellingen laten hun informatievoorziening deels in eigen huis en deels bij een externe partner verzorgen. Eén van de meest stijgende ontwikkelingen hierbij is **Printing on Demand** (PoD): het op aanvraag afdrukken van documenten in de gewenste hoeveelheid op het juiste moment en op de juiste plaats. Door de invloed van internet en intranet wordt de toepassing van PoD vergroot en algemeen toegankelijk. Het biedt opdrachtgevers de mogelijkheid bestanden digitaal op te slaan en op aanvraag te printen of te verwerken naar andere media. Deze vorm van informatieoverdracht neemt een grote vlucht en zal naar verwachting binnen enkele jaren 70 procent van de output genereren. PoD met behulp van Internet is niet gebonden aan een fysieke afstand tussen opdrachtgever en leverancier. Dit scheelt tijd en heeft invloed op de logistiek en daardoor op de kosten van transport. Levertijd en oplage zullen afnemen, terwijl kleurgebruik, complexiteit en actualiteit van de informatieverschaffing zullen toenemen.

Een belangrijke drijfveer voor de toename in poststromen wordt gevormd door de expansieve groei van **e-commerce**. On-line bestelde goederen moeten nu eenmaal verplaatst en geleverd worden, terwijl men in het verleden hiervoor zelf naar de winkel ging. Opvallend is de interesse die PTT organisaties hebben voor distributie en *supply chain management* die mogelijk direct voortkomt uit de e-commerce ontwikkelingen. In het verlengde van e-commerce ligt een eenvoudige mogelijkheid tot reductie van reclamedrukwerk. Een departement geeft aan de inkomende poststroom met een vijfde te kunnen reduceren door reclamedrukwerk langzaam om te buigen tot reclame per e-mail of websitebezoek. Een actieve benadering van verzenders van reclame en een stringent beleid ten aanzien van reclamedrukwerk alsmede het attenderen van de collega's op de mogelijkheden om digitaal geïnformeerd te worden zijn

hierbij nodig. Websites met cursusinformatie en productencatalogi zijn bovendien makkelijker actueel te houden door leveranciers dan in papieren vorm.

Ook buiten de eigen organisatie zijn ontwikkelingen gaande waarop men moet inspringen. De globalisering van de postmarkt en de toenemende concurrentie maken het mogelijk scherper te onderhandelen over prijzen en serviceniveau. Schaalvergroting en contractenbeheer zullen belangrijker worden. Uiteindelijk zal men hiermee de doorlooptijden kunnen verkorten en zo het algemene kwaliteitsniveau verbeteren. Wellicht wordt het hierdoor zelfs mogelijk beter in te spelen op de individuele eisen en wensen van (interne) klanten waardoor het serviceniveau verbeterd kan worden. Ohra, de verzekeringsmaatschappij, noemt dit: “van productgericht naar procesgericht naar ketengericht”.

## 6. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk zijn de conclusies ten aanzien van de onderzoeksbevindingen beschreven. Aan elk thema is een paragraaf gewijd waarin het onderwerp beschreven is, het beoogde effect in termen van kosten of kwaliteitsverbetering en de wijze waarop de gewenste effecten gerealiseerd kunnen worden.

### 6.1 Terugdringen portokosten

#### Beschrijving

*Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat de respondenten verwachten dat binnen drie jaar de digitaliseringstrend ervoor zal zorgen dat er een afname van 15% van de toegezonden en te versturen poststukken te verwachten is. Hiervoor zal e-mail en informatieverstrekking via internet in de plaats komen. Als dit te verwachten is, dan is het dus ook mogelijk om over drie jaar een kostenreductie van 15% te realiseren voor de porto- en frankeerkosten. Als bovendien de digitale handtekening officieel en landelijk goed geregeld is, kan dit misschien wel toenemen tot een reductie van het aantal poststukken tot 30%.*

#### Beoogd effect

Door het met meerdere departementen afsluiten van een mantelovereenkomst met PTT post is de verwachting dat de gemiddelde individuele kortingspercentages per departement van 4% kunnen oplopen tot 15-20% door grote volumevoordelen. Enkele voorbeelden zijn aangehaald tijdens de interviews dat door samenwerking tussen drie departementen de kortingspercentages al zijn opgelopen van 4% naar 10%. Wij achten een percentage van 15-20% dan ook reëel haalbaar. Uiteraard moeten dan eerst de huidige contracten (voor gemiddeld drie jaar) aflopen. De mogelijke besparing is dan ook pas volledig over drie jaar te bereiken. In onderstaande tabel is deze mogelijke kostenreductie nog eens uitgewerkt.

Huidige portokosten Rijksoverheid (excl. Buza, V&W en incl. KLPD)	47% van totale kosten, 34 miljoen gulden	14,6 miljoen gulden
Kostenreductie door digitalisering over drie jaar (geleidelijke route vanaf nu)	Mogelijke afname portokosten met 15%	2,1 miljoen gulden
Kostenreductie door digitalisering over drie jaar (als digitale handtekening officieel landelijk wordt erkend; minister Van Boxtel verwacht eind 2002 begin 2003 rond te zijn met de digitale handtekening.	Mogelijk <u>extra</u> afname van 15%	2,1 miljoen gulden
Mantelcontracten PTT Post met alle departementen gezamenlijk	Korting nu is gemiddeld 6% per departement. Te verwachten korting is 15-20% als gezamenlijk. Dus 9-14% meer dan nu mogelijk.	1,3 – 2,0 miljoen gulden
Totaal mogelijke kostenreductie over 3 jaar	38% - 42% reductie	5,5 – 6,2 miljoen gulden

#### Hoe te realiseren

De besparingen kunnen worden gerealiseerd door zo spoedig mogelijk een interdepartementaal samenwerkingsverband op te starten, wellicht geïnitieerd door het Interdepartementaal Overleg van Facilitaire Directeuren, dat een gemeenschappelijke onderhandelingsronde met PTT Post voorbereidt.

## 6.2 Interdepartementale Post- en Koeriersdienst (IPKD)

### Beschrijving

Met de IPKD is een bewezen gemiddeld voordeel gerealiseerd van 34,4% van de kosten die de deelnemende partijen maakten ten opzichte van de kosten die zij individueel voor de koeriersdiensten zouden maken. Uitbreiding van de IPKD zal een prijsdrukkend effect hebben op de tarieven die de IPKD kan hanteren. Voorts zal ook bij nieuwe partijen een kostenvoordeel ontstaan.

### Beoogd effect

Het beoogde kosteneffect per niet deelnemend departement bedraagt 34% van de thans gemaakte kosten voor koeriersdiensten. De departementen VROM, BZK, LNV en OCW zijn op dit moment niet aangesloten bij de IPKD. De kosten die deze departementen voor koeriersdiensten maken bedragen ruim 1 miljoen gulden, exclusief de departementen Justitie en V&W, waarvan de koerierskosten niet bekend zijn. Dit levert een besparingspotentieel op van minimaal fl. 340.000,--.

### Hoe te realiseren

Aan de thans niet deelnemende partijen wordt geadviseerd de mogelijkheid van deelname aan de IPKD nauwkeurig te onderzoeken. Deelname kan in beginsel op elk moment plaatshebben.

## 6.3 Uitbesteding

### Omschrijving

In het kader van kostenbesparing en professionalisering vormt gedeeltelijke of totale uitbesteding van post en repro een reële optie. Met nadruk wordt ook repro genoemd, omdat gebleken is dat men name hier de besparingen te behalen zijn. Door schaalvergroting (economy of scale), niet zo zeer binnen de eigen organisatie als wel binnen de organisatie van de opdrachtnemer, kan men opdrachten intern uitzetten waardoor de utilisatie van machines, mensen, wagenpark, opslag en distributie geoptimaliseerd kan worden. De directe voordelen worden gedeeltelijk door de klant opgestreken. Afhankelijk van de opdrachtnemer kan men direct profiteren van een grote kennis en innovatiedrang van repro en/of postverwerking. Zo heeft Océ de postkamer van OC&W 'e rbij genomen' om de repro te verwerven. Wellicht dat dit voor een gedeelte de besparingen verklaart op dit terrein bij OC&W. Het is onmiskenbaar dat postverwerking nog steeds in hoge mate fysiek mensenwerk is, alhoewel de mechanisering en automatisering hier steeds meer hun plek verwerven. Personeelskosten samen met portokosten vormen de twee grote onkostenposten. Uitbesteding heeft hier slechts in zeer beperkte mate invloed op. De garantie op een continue beschikbaarheid van personeel zorgt voor overhead die gedeeltelijk teruggehaald kan worden door een verbeterde productiviteit en efficiëntie van werken.

Uitbesteding voor postverwerking alleen biedt dus geen directe kostenbesparing op. De professionaliteit echter zal toenemen. De in dit onderzoek genoemde multi-inzetbare medewerker is in versneld tempo, onder regie van een commerciële marktpartij, te realiseren. Aanbieders hebben belang bij een multi-inzetbare medewerker om reden van een betere inzetbaarheid in daluren en motivatie. Zij zullen dit door een systeem van opleidingen, coaching en training realiseren. Daarnaast zal het 'up-or-out' principe, dat in het bedrijfsleven sterker aangezet wordt, mensen stimuleren om de omslag te maken die nodig is om de gewenste veranderingen door te kunnen voeren.

Er zijn drie scenario's bij uitbesteding van post en repro aangetroffen:

1. Aansturing;
2. Mengvorm,
3. Complete overname.

Ad. 1. Bij het aansturingsscenario neemt men het beheer (management) van de post (en repro) over. Dit kan op interim basis zijn of continu. Het management is en blijft in dienst van de opdrachtnemer. Een dergelijke stap kan gezien worden als de eerste stap naar een verdergaande uitbesteding, dan wel het reorganiseren en optimaliseren van de post en repro. Continuïteit wordt geboden door bij afwezigheid of ziekte meteen een vervanger in te zetten. Kennis van en ervaring met het aansturen van postkamers verhoogt de efficiëntie.

Ad. 2. Mengvormen waarbij het management aan de opdrachtnemer is uitbesteed en waarbij gedeeltelijk van nieuw of aanvullend personeel van de opdrachtnemer gebruik gemaakt wordt. Een variant is dat tevens het machinepark wordt uitbesteed. Men werkt naast en samen met het bestaande team postkamer medewerkers.

Ad. 3. Complete overname is het scenario waar OC&W voor gekozen heeft. Hierbij zijn, onder management van Océ, repro, post en logistiek, inclusief de werknemers en het machinepark, geheel overgenomen. In een latere fase zijn Océ medewerkers toegevoegd.

### **Beoogd effect kosten/overig**

Personeelskosten maken een belangrijk deel uit van het budget van post en repro. De commerciële marktpartijen die zich met uitbesteding van post en repro bezighouden hanteren een uurloon van circa f 50,- per uur per medewerker. In dit bedrag zit een reservering van 20% (=f 10,- per uur) om de volledige inzet van een medewerker te garanderen. Dit betreft een beschikbaarheid van 2080 uur (52 weken) per jaar. Op jaarbasis komt dit neer op f 104.000,- per werknemer. Bij de departementen is een inzetbaarheid van circa 1600 uur (40 weken) per jaar vastgesteld tegen een gemiddeld uurloon van tussen de f 30,- en f 40,-. Op jaarbasis komt dit neer op een bedrag tussen de f 48.000,- en f 64.000,-.

Om de volledige inzetbaarheid van een bestaande werknemer te realiseren, dient men rekening te houden met een additionele inzet van 480 uur op jaarbasis (2080-1600 uur = 480 uur) tegen het 'commerciële' tarief van f 50,-. Dit bedraagt dan een aanvulling van f 24.000. Daarnaast zal men te maken krijgen met additionele kosten vanwege suppletie, die direct aan de klant wordt doorberekend.

De personele lasten bij OC&W zijn na uitbesteding gelijk gebleven door het aantal fte's te reduceren van 32 naar 23. Hierbij heeft men wel de garantie van volledige inzetbaarheid. De 'reservebank' wordt gefinancierd uit de hogere arbeidskosten. Door reorganisatie en de inzet van eigen personeel heeft Océ de productiviteit en efficiëntie verhoogd, zodat van een zelfde serviceniveau sprake is gebleven. De besparing op personeelskosten is dan nihil.

Bij OC&W zijn de portokosten buiten het contract met Océ gehouden vanwege de gunstige prijsafspraken die men op dat moment had. Als dochter van TPG geeft Mailprofs aan geen additionele besparingen op porti te kunnen aanbieden via de moedermaatschappij. Onbekend is of door schaalvergroting door de aanbieders andere (lagere) kortingen geboden kunnen worden dan door één departement te realiseren valt. Samenwerkingsverbanden in dit opzicht leveren mogelijk grotere besparingen op.

Met name bij repro zijn besparingen te verwachten door schaalvergroting en interne uitbesteding. De marktpartijen zoals Océ maken gebruik van hun eigen hulpmiddelen en inzichten waardoor een sneller inhaken op trends en ontwikkelingen mogelijk is. *Printing on demand* en andere vormen van ketenintegratie komen zo snel beschikbaar.

### **Hoe te realiseren**

Bij zowel OC&W als andere organisaties is een aantal gebieden naar voren gekomen waaraan bijzondere aandacht geschonken moet worden bij een succesvolle uitbesteding.

#### **1 Contracten**

Het opstellen van het initiële contract evenals het beheer ervan gedurende de looptijd vergt extra inzet en kennis. OC&W heeft hiertoe haar afdeling contractenbeheer ingeschakeld. In een later stadium heeft men vanwege de complexiteit van deze materie een contractbeheerder ten behoeve van de uitbesteding van

post en repro aangesteld. Alhoewel dit geen dagtaak is, dient deze functie aanwezig te zijn om de bijna dagelijkse, contract gerelateerde, vraagstukken en problemen op te lossen. Bij OC&W is, met name in de beginfase, onvoldoende gerealiseerd hoe complex het opstellen van een goed doortimmerd contract is. Reguliere en niet-reguliere werkzaamheden dienen goed vastgelegd te worden. Er kan niet volstaan worden met de functie-omschrijving van de individuele medewerkers. Alle werkzaamheden dienen minutieus in kaart gebracht te worden.

Bij overname van bestaand postkamer personeel gaat relatief veel tijd zitten in de overgang van de ambtenarenstatus naar die van medewerker van een commercieel opererend bedrijf. Suppletie maatregelen dienen getroffen te worden.

## 2 Controle en toezicht

Door uitbesteding draagt men de eindverantwoordelijkheid weliswaar niet over, maar de dagelijkse aansturing en gang van zaken wordt uit handen gegeven. Het naleven van de afspraken en het toezicht houden op het functioneren en presteren van de post en repro moet anders vorm gegeven worden dan voorheen. Bedrijven die post en repro overnemen doen dit door kwaliteitsmetingen en klanttevredenheidsonderzoeken te houden. Een gezonde dosis scepsis blijft van belang. Naast de kwaliteitstoetsing van de opdrachtnemer zal men moeten overwegen van tijd tot tijd een eigen meting te verrichten. Uitbesteding zorgt tevens voor het niet langer beschikbaar zijn van gegevens die voorheen vanzelfsprekend waren. Met name op het personele vlak en het machinepark krijgt men te maken met commerciële belangen en marktstrategie van de opdrachtnemer waarin men niet altijd inzicht wil geven. Zolang men verzekerd is van een optimale bezetting en dienstverlening van de postkamer, is het voor de opdrachtgever ook niet (langer) van belang inzicht te hebben in de verzuimcijfers, (interne) prestatienormen en efficiëntie. Ook krijgt men geen inzage in de winstmarges van het opdrachtnemende bedrijf. Men krijgt de beperkt gespecificeerde eindrekening.

## 3 Emotionele aspecten

Daar waar werknemers worden overgenomen ontstaat een natuurlijk spanningsveld. OC&W heeft te maken gehad met personele onrust gedurende ruim een jaar. De werknemers zijn bij de overname er niet op achteruit gegaan doordat suppletie werd toegepast. Echter deze suppletie is voor de looptijd van het contract vastgelegd (vijf jaar met de optie op twee jaar verlenging). Na deze periode vervalt de suppletie en zal de opdrachtnemer de werknemers zelf op niveau gebracht moeten hebben. Men denkt dit bij Océ te realiseren door de medewerkers middels interne opleidingen (klantvriendelijkheid, repro- en postkamerhulpmiddelen en procedures) op een hoger plan te tillen en multi-inzetbaar te maken. Tevens is in het geval van OC&W de afspraak gemaakt dat wanneer oud-medewerkers naar een andere werkplek binnen Océ doorschuiven de suppletie komt te vervallen.

Zelfs na vijf jaar hebben voormalige OC&W postkamermedewerkers de neiging hun voormalige chef aan te schieten bij vragen en problemen. Zij worden doorverwezen naar hun huidige werkgever. Ook door de voormalige leiding werd dit als een moeilijk en moeizaam proces omschreven. Over de uiteindelijke resultaten van de uitbesteding is men overigens erg te spreken.

## 6.4 Arbeidspool

### Beschrijving

Uit het onderzoek is gebleken dat er binnen bepaalde departementen problemen zijn ontstaan met de personele invulling van de postverwerkingstaken. De schaarste op de arbeidsmarkt speelt daarbij een rol, maar ook de eisen die aan postkamermedewerkers worden gesteld (screening) leiden tot een moeilijke vervulling van functies. Daarnaast zijn postverwerkingsactiviteiten werkzaamheden waarin sprake is van piekbelasting aan het begin en aan het einde van de dag. Tussen de pieken is de beschikbare arbeidscapaciteit niet altijd efficiënt te benutten.

Een flexibele functie-invulling biedt hiervoor oplossingen, maar is sterk afhankelijk van de organisatorische positie van de postkamer binnen het departement.



Het is mogelijk een gezamenlijke arbeidspool op te richten en een deel van het postkamerpersoneel in deze pool onder te brengen, en vervolgens terug te plaatsen op de departementen. Hierdoor kan een kwaliteitsimpuls worden bereikt (ontwikkeling expertise, opleidingen, multi-inzetbaarheid) medewerkers over meer departementen, continuïteit). Het effect van een arbeidspool wordt groter naarmate de medewerkers in een interdepartementale organisatie worden ondergebracht (zoals de IPKD), waar zij multi-inzetbaar worden op meerdere taken. Hiermee kan worden bereikt dat een betere planning van de beschikbare arbeidscapaciteit en daardoor een hogere arbeidsproductiviteit wordt gerealiseerd.

### **Beoogd effect**

De voordelen van de vorming van een arbeidspool biedt in eerste instantie uitsluitend kwaliteitsvoordelen en levert geen kostenbesparingen op. Kostenbesparingen kunnen op termijn optreden als de arbeidspoolmedewerkers multi-functioneel kunnen worden ingezet vanuit een interdepartementale organisatie. In dat geval ontstaan mogelijkheden om medewerkers te detacheren, zoals bij een commercieel uitzendbureau het geval is, waarbij kostenvoordelen kunnen ontstaan. Wij gaan er vooralsnog van uit dat de vorming van een arbeidspool kostenneutraal kan plaatsvinden.

### **Hoe te realiseren**

De arbeidspool kan worden gerealiseerd door deze onder te brengen bij de IPKD-organisatie. Een alternatief is de pool beheersmatig onder te brengen bij één van de departementen.

## 6.5 Terugdringen kosten machinepark

### Beschrijving

De kosten voor het machinepark voor alle postverwerkingstaken maken onderdeel uit van de kostenpost overige kosten. Schattingen voor de totaalkosten hiervoor lopen uiteen van 4-7% van de totaalkosten voor de postverwerking. Tijdens de inventarisatiefase van het onderzoek is gebleken dat voornoemde machines 50% van de tijd niet nuttig gebruikt worden. Door gezamenlijk gebruik te maken van machines (en deze ook gezamenlijk aan te schaffen) kunnen mogelijke voordelen behaald worden. Met goede coördinatie en samenwerking valt een bezettingsgraad van 75% te bereiken. Dit houdt in dat minder machines hoeven te worden aangeschaft.

Naast bovenstaande redenering kan nog worden vermeld dat door middel van samenwerking een of meerdere grote machines kunnen worden aangeschaft in plaats van meerdere kleintjes. Dit kan ook de mogelijke financiële voordelen opleveren.

Door voortschrijdende digitalisering zal het gebruik van het machinepark voor de behandeling van papieren poststukken afnemen. In 4.1 is al aangegeven dat een reductie van de uitgaande poststukken van 15-30% is te verwachten binnen drie jaar. Als gekeken wordt naar grootschalige mailings (hiervoor worden de zwaardere machines ingezet) blijkt dat deze nu al steeds vaker via e-mail of verspreid worden via een website op internet (bij LNV worden de mailings over huidige MKZ-crisis voornamelijk per e-mail verspreid). Het gebruik van het machinepark zal daardoor ook afnemen.

### Beoogd effect

Het is zeer speculatief om bovenstaande redeneringen in concrete kostenbesparingen om te zetten. Toch is een schatting van 10 tot 25% voor de kostenreductie van het machinepark door middel van betere uitnutting, samenwerking en afname papieren stukken over twee tot drie jaar haalbaar. Dit houdt een mogelijke besparing in tussen de 100.000 gulden en 600.000 gulden voor alle departementen gezamenlijk.

### Hoe te realiseren

Een betere benutting van het machinepark kan in 2 fasen worden gerealiseerd.

In eerste instantie kan een coördinerende medewerker worden aangewezen die fungeert als contactpersoon voor de departementen die een mailing willen verzenden. De coördinerende medewerker heeft inzicht in de beschikbare machinecapaciteit en informeert betrokkenen.

In tweede instantie kan op een centrale plaats een gemeenschappelijk machinepark worden opgebouwd met een capaciteit die in overeenstemming is met de voorziene volumes aan mailings en is afgestemd op de specifieke behoeften. Deze machine(s) zou(den) beheersmatig ondergebracht kunnen worden bij de IPKD, die zich daarmee ontwikkelt tot een meer algemeen postservice centrum. Deze optie laat ook de mogelijkheid open om op termijn ook grafische apparatuur gemeenschappelijk te beheren, al dan niet bij de IPKD. Daarmee wordt tegemoet gekomen aan de toenemende ketenintegratie in post- en reprotaken en de verdergaande technologische ontwikkelingen die deze integratie ondersteunen.

## 6.6 Ontwikkeling kengetallen

Tijdens het onderzoek is gebleken dat de departementen nauwelijks over eenduidige en goed te vergelijken kwantitatieve gegevens beschikken over het proces van de postverwerking. Dergelijke gegevens zijn evenwel essentieel om tot een goede onderlinge benchmark te komen en mogelijke kostenbesparingen op deelterreinen financieel te kunnen onderbouwen.

Geadviseerd wordt een interdepartementale werkgroep voorstellen te laten ontwikkelen voor het op een eenduidige wijze verzamelen van gegevens die met elkaar vergelijkbaar zijn in de vorm van een set kengetallen op het gebied van de postverwerking.

## 6.7 Implementatie

Hieronder is in een tijdbalk weergegeven welke activiteiten op welk moment kunnen worden geïmplementeerd, en op welk moment kostenvoordelen kunnen worden geëffectueerd.

Thema	2002	2003	2004	2005
Reductie portokosten		Fl. 5.500.000,-- / fl. 6.200.000,--		
Uitbreiding IPKD		Fl. 340.000,--		
Benutting machinepark			Fl. 100.000,-- / fl. 600.000,--	
Vorming arbeidspool				kostenneutraal

Het totale besparingspotentieel bedraagt minimaal 5.940.000,-- en maximaal fl. 7.140.000,--

De besparingen kunnen worden gerealiseerd door, bij voorkeur aangestuurd door het Interdepartementaal Overleg van de Facilitaire Directeuren, interdepartementale werkgroepen op te richten. Geadviseerd wordt afzonderlijke werkgroepen op te richten voor:

1. Het onderhandelen met PTT Post over een mantelovereenkomst voor de portokosten van alle departementen;
2. Het reduceren van de inkomende en met name de uitgaande poststroom door het uitnutten van de toepassingsmogelijkheden van e-mail en het internet;
3. Het opstellen van een plan van aanpak voor het benutten van de beschikbare capaciteit van het machinepark alsmede het inrichten van centrale faciliteiten die voor elk departement beschikbaar zijn.
4. Het vormen van een arbeidspool.

Geadviseerd wordt nader te onderzoeken of de huidige IPKD kan worden uitgebouwd tot een interdepartementaal 'post servicecentrum' dat tevens dienstverlening aanbiedt op het terrein van detachering van personeel (de feitelijke arbeidspool) en het afhandelen van mailings (gezamenlijk machinepark). Gelet op de technologische ontwikkelingen en de ketenintegratie repro-post biedt een dergelijk centrum op termijn mogelijkheden om diensten aan te bieden op dit terrein.

## Bijlage 1 Werking kwadrantenmodel

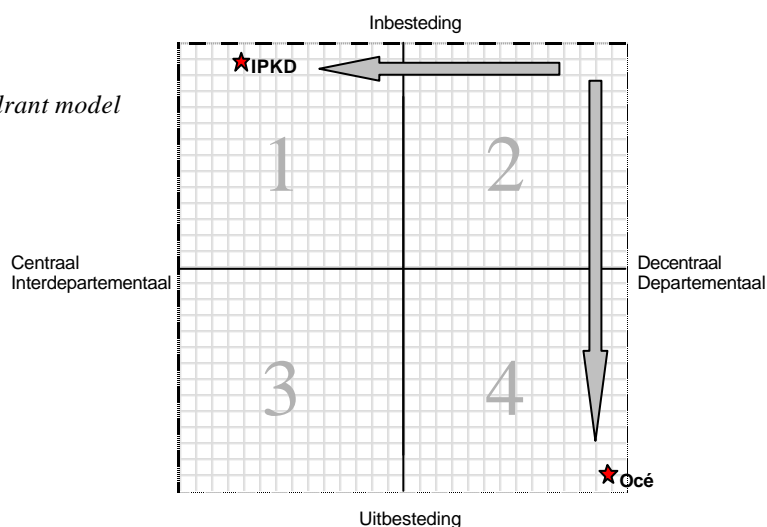
Om de onderzoeksresultaten te visualiseren is een kwadrantenmodel ontworpen waarin de taak gepositioneerd kan worden zoals deze nu wordt uitgevoerd en zoals deze in de toekomst uitgevoerd kan worden. De plaatsing van de huidige activiteiten is eenvoudig. Het positioneren van activiteiten in de toekomst wordt mede bepaald door een aantal criteria. Deze criteria zijn: huidig draagvlak, kosten, efficiency en expertise. Hierdoor ontstaat een krachtenveld dat inwerkt op de positie van de betreffende taak. Deze kan dan ook onder invloed van een kracht 'verschuiven' op een as. In de onderstaande modellen is dit niet zichtbaar gemaakt, maar laten de rode pijlen de uitersten zien: van de huidige naar de gewenste of een alternatieve situatie.

Middels een pijl wordt aangegeven welke omslag gerealiseerd kan worden en in welke richting deze omslag het meest optimaal kan plaatsvinden gegeven de onderzoeksresultaten.

Het kwadrant model wordt gekenmerkt door twee loodrecht op elkaar staande assen. Hiermee worden vier vakken of kwadranten gevormd. De assen geven inbesteding of uitbesteding van activiteiten aan en centrale of decentrale uitvoering of aansturing. De hierdoor ontstane kwadranten geven hiermee aan waar een activiteit of taak wordt uitgevoerd (centraal of decentraal) en door wie (uitbesteed of inbesteed). De Interdepartementale post- en koeriersdienst (IPKD) is een samenwerkingsverband tussen een groot aantal departementen die gezamenlijk deze taak voor hun rekening nemen. Er is hier sprake van inbesteding (want men regelt alles zelf) en een initiatief van enkele departementen (het centraal/interdepartementaal regelen). Deze activiteit zal dus in kwadrant 1 geplaatst moeten worden. Zou men besluiten om de IPKD te verzelfstandigen dan zal de IPKD in kwadrant 3 terecht komen. Het wordt dan een uitbesteede (geprivatiseerde) taak onder verantwoordelijkheid en aansturing van alle of een groot aantal departementen.

*Bij OC&W heeft men repro en postverwerking geheel uitbesteed aan Océ. De eindregie en verantwoordelijkheid ligt bij dit ene departement maar de taken zijn geprivatiseerd (uitbesteed). De postverwerking van OC&W komt hiermee te liggen in kwadrant 4.*

Figuur 1 Kwadrant model



### **De toetsingscriteria**

Per beoordeelde taak uit de postverwerking zijn toetsingscriteria opgesteld. De gewenste positie van de betreffende taak in het kwadrant wordt bepaald door de waardering van die criteria.

Haalbaarheid kan worden omschreven als het complex aan factoren aan de hand waarvan een vernieuwing of verandering wel of niet tot stand gebracht kan worden. Bij dit onderzoek is gekozen voor de criteria draagvlak, efficiency, expertise en kosten.

Alle niet-domeingebonden postverwerkingstaken zijn met behulp van het kwadrantenmodel gewogen. Deze weging heeft geleid tot een positionering van de taken in termen van investering, samenwerking of uitbesteding, hoewel deze laatste variant voor geen van de gewogen taken wordt geadviseerd. De resultaten van deze weging is terug te vinden in hoofdstuk 4 (Conclusies en aanbevelingen).

## Bijlage 2 Tabellen kwantitatieve gegevens (vijf departementen)

Tabel met kengetallen (op basis van gegevens over het jaar 2000)

Kengetal	Waarde in percentages	Waarde in guldens	Waarde in aantal	Toelichting
Kosten koeriersdiensten per klant		124,-		Per klant wordt gemiddeld Fl.124,- aan koeriersdiensten uitgegeven.
Portokosten per klant		558,-		Per klant wordt gemiddeld Fl.558,- aan portokosten uitgegeven.
Aantal fte. Postverwerking per klant			1/85	Op elke 85 klanten is er 1 formatieplaats voor postverwerking
Salaris per fte.		49.964,-		Dit kengetal gebaseerd op kostenpost interne salarissen gedeeld door aantal formatieplaatsen. Dit kengetal valt laag uit door onderbezetting (0,71 medewerker per FTE).
Oppervlakte per klant			0,21 m2	Oppervlakte voor postverwerking per klant
Kosten per m <sup>2</sup> oppervlakte		307,-		Kosten per vierkante meter voor de postverwerking op basis van gemiddelde exclusief Algemene Zaken.
Gemaakte kosten t.o.v. budget	114%			De kosten die gemaakt worden voor de postverwerking overstijgen het budget voor de postverwerking met 14%.
Stukken inkomend per klant			259	Aantal inkomende stukken per klant
Stukken uitgaand per klant			385	Aantal uitgaande stukken op basis van een klant
Uitgaand t.o.v. inkomend			1,5	Aantal uitgaande stukken op basis van elk ingekomen stuk
Aantal medewerkers per fte.			0,71	Op elke formatieplaats is 0,71 medewerker beschikbaar. Dit betekent, als ook nog rekening wordt gehouden met parttime werk, dat er onderbezetting heerst.
Aantal fte. extern t.o.v. intern	15%			15% van de beoogde formatieplaatsen voor de postverwerking wordt door externen ingevuld.
Kosten salaris externen t.o.v. kosten salaris internen	17%			De totale kostenpost voor het inhuren van externen bedraagt 17% van de kostenpost voor salarissen voor internen.

Kostenoverzicht per klant	Kosten in guldens
Externe koeriersdiensten	Fl. 124,-
Porto- en frankeerkosten	Fl. 558,-
Salaris voor postverwerking	Fl. 324,-
Oppervlak postkamer	Fl. 55,-
Overig	Fl. 112,-
<b>Totaal</b>	<b>Fl. 1172,-</b>

Tabel met situatie ten opzichte van kengetallen (op basis van gegevens over het jaar 2000)

Aantal FTE per klant		Aantal medewerkers per FTE		Salaris per FTE		Oppervlakte per klant		Kosten per m2 oppervlakte	
1/85		0,71		49.964		0,21 m2		307	
BuZa	1/39	BuZa	0,66	SZW	60.930	BuZa	0,41	VROM	393
EZ	1/100	EZ	0,72	EZ	52.478	EZ	0,32	BuZa	300
LNV	1/127	LNV	0,77	BuZa	51.325	LNV	0,15	EZ	351
VROM	1/189	SZW	1	VROM	41.652	SZW	0,09	LNV	141
SZW	1/190	VROM	0	LNV	38.329	VROM	0,06	SZW	0

Stukken inkomend per klant		Stukken uitgaand per klant		Gemaakte kosten t.o.v. budget	
259		385		114 %	
SZW	393	EZ	629	SZW	156%
LNV	321	BuZa	502	VROM	115%
EZ	295	LNV	248	LNV	110%
BuZa	217	VROM	192	BUZA	100%
VROM	164	SZW	0	EZ	92%

### Bijlage 3 Tabellen kwantitatieve gegevens (alle departementen)

Tabel met kengetallen (op basis van gegevens over het jaar 2000)

Kengetal	Waarde in percentages	Waarde in guldens	Waarde in aantal	Toelichting
Kosten koeriersdiensten per klant		175,-		Per klant wordt gemiddeld Fl.175,- aan koeriersdiensten uitgegeven.
Portokosten per klant		595,-		Per klant wordt gemiddeld Fl.595,- aan portokosten uitgegeven.
Aantal fte. Postverwerking per klant			1/111	Op elke 111 klanten is er 1 formatieplaats voor postverwerking
Salaris per fte.		46.300,-		Dit kengetal gebaseerd op kostenpost interne salarissen gedeeld door aantal formatieplaatsen. Dit kengetal valt laag uit door onderbezetting (0,92 medewerker per FTE).
Oppervlakte per klant			0,17 m2	Oppervlakte voor postverwerking per klant
Kosten per m <sup>2</sup> oppervlakte		550,-		Kosten per vierkante meter voor de postverwerking op basis van gemiddelde exclusief Algemene Zaken.
Gemaakte kosten t.o.v. budget	146%			De kosten die gemaakt worden voor de postverwerking overstijgen het budget voor de postverwerking met 46%.
Stukken inkomend per klant			231	Aantal inkomende stukken per klant
Stukken uitgaand per klant			507	Aantal uitgaande stukken op basis van een klant
Uitgaand t.o.v. inkomend			2,1	Aantal uitgaande stukken op basis van elk ingekomen stuk
Aantal medewerkers per fte.			0,92	Op elke formatieplaats is 0,92 medewerker beschikbaar. Dit betekent, als ook nog rekening wordt gehouden met parttime werk, dat er onderbezetting heerst.
Aantal fte. extern t.o.v. intern	15%			15% van de beoogde formatieplaatsen voor de postverwerking wordt door externen ingevuld.
Kosten salaris externen t.o.v. kosten salaris internen	17%			De totale kostenpost voor het inhuren van externen bedraagt 17% van de kostenpost voor salarissen voor internen.

Kostenoverzicht per klant	Kosten in guldens
Externe koeriersdiensten	Fl. 175,-
Porto- en frankeerkosten	Fl. 595,-
Salaris voor postverwerking	Fl. 356,-
Oppervlak postkamer	Fl. 106,-
Overig	Fl. 144,-
<b>Totaal</b>	<b>Fl. 1376,-</b>



Tabel met situatie ten opzichte van kengetallen (op basis van gegevens over het jaar 2000)

Aantal FTE per klant		Aantal medewerkers per FTE		Salaris per FTE		Oppervlakte per klant		Kosten per m2 oppervlakte	
1/111		0,92		46.300		0,17 m2		550	
BuZa	1/39	BuZa	0,66	KLPD	64.000	BuZa	0,41	VWS	1500
BZK	1/87	EZ	0,72	JUS	63.333	FIN	0,38	VROM	393
KLPD	1/91	LNV	0,77	BZK	61.013	EZ	0,32	BuZa	300
AZ	1/95	KLPD	0,91	SZW	60.930	KLPD	0,25	KLPD	375
EZ	1/100	BZK	0,98	VWS	58.241	BZK	0,2	EZ	351
FIN	1/100	FIN	1	EZ	52.478	LNV	0,15	LNV	141
LNV	1/127	OCW	1	BuZa	51.325	VWS	0,14	AZ	0
VWS	1/146	DEF	1	VROM	41.652	AZ	0,13	BZK	0
DEF	1/180	VWS	1	LNV	38.329	SZW	0,09	FIN	0
VROM	1/189	AZ	1	OCW	11.667	VROM	0,06	JUS	0
SZW	1/190	V&W	1	FIN	0	DEF	0,06	DEF	0
JUS	1/233	SZW	1	DEF	0	JUS	0,06	SZW	0
OCW	1/333	JUS	1,2	AZ	0	OCW	0,02	OCW	0
V&W	0	VROM	0	V&W	0	V&W	0	V&W	0

Stukken inkomend per klant		Stukken uitgaand per klant		Gemaakte kosten t.o.v. budget	
231		507		146%	
SZW	393	DEF	1423	AZ	644%
LNV	321	JUS	849	VWS	162%
JUS	311	EZ	629	SZW	156%
OCW	300	BZK	526	BZK	156%
EZ	295	BuZa	502	VROM	115%
BuZa	217	OCW	350	LNV	110%
BZK	211	VWS	251	BUZA	100%
VROM	164	LNV	248	EZ	92%
VWS	143	VROM	192	DEF	48%
DEF	43	FIN	173		
KLPD	18	KLPD	8		
V&W	0	SZW	0		
AZ	0	V&W	0		
FIN	0	AZ	0		

**Tabel met opgegeven kwantitatieve gegevens (op basis van gegevens over het jaar 2000)**

Aantal klanten per departement	VROM	SZW	BUZA	JUS	EZ	V&W	AZ	VWS	DEF	OCW	FIN	LNK	BZK	KL
Klanten	3.120	2.000	3000	3.500	1800	-	380	1750	1.800	-	1.400	1.400	1.370	1.000
Kosten per departement	VROM	SZW	BUZA	JUS	EZ	V&W	AZ	VWS	DEF	OCW	FIN	LNK	BZK	KL
IPKD	Nee	80.000	192.000	-	140.000	-	102.000	90.000	145.000	Nee	130.000	Nee	Nee	1.000
Externe koeriersdiensten	750.000	24.000	1.722.000	-	-	-	1.220	20.000	200	37.500	-	38.909	200.000	10.000
Portokosten	1.800.000	1.300.000	2.000.000	2.823.140	925.000	-	202.000	1.200.000	726.173 <sup>5</sup>	1.000.000	550.000	615.000	1.000.000	450.000
Frankeren <sup>6</sup>	53.000	38.082	-	-	16.000	-	-	-	-	-	-	44.400	400.000	450.000
Expeditie	-	-	9.592.000	-	-	-	-	-	-	60.000	-	-	-	-
Huisvesting	78.600	142.500	366.300 <sup>7</sup>	-	203.700	-	375.000	375.000	-	-	-	29.960	-	93.000
Hulpmiddelen	10.000	100.000	250.000	-	112.500	-	15.000	6.900 <sup>8</sup>	-	-	-	7.000	55.000	12.000
Applicaties	-	-	250.000	-	53.000 <sup>9</sup>	-	-	-	-	-	-	-	117.000	36.000
Overigen	-	25.000 <sup>10</sup>	9.460.000 <sup>11</sup>	-	23.000 <sup>12</sup>	-	-	32.200 <sup>13</sup>	-	-	-	400.000 <sup>14</sup>	210.000	-
Salarissen intern	687.250	639.770	3.952.000	950.000	944.600	-	-	698.892 <sup>15</sup>	-	70.000	-	421.619	964.000	704.000
Externen	-	25.000	1.000.000	20.000	19.245	-	-	-	-	300.000	-	153.197	-	-
Budget	2.893.840	1.500.000	19.132.000	-	2.635.100	-	108.000	1.500.000	1.800.000	-	-	1.520.000	1.631.000	-
Inkomsten	-	-	2.861.000 <sup>16</sup>	-	-	-	-	-	-	-	75.000	-	100.000	-

<sup>4</sup> In prognose voor 2001 wordt een

<sup>5</sup> Totaal van Diplopost: 51.355 en PTT: 674.818.

<sup>6</sup> Is verdisconteerd in portokosten.

<sup>7</sup> Inclusief overhead.

<sup>8</sup> Prognose voor 2001.

<sup>9</sup> Werkstations en applicaties worden centraal beschikbaar gesteld. Berekening o.b.v. 3 jaarlijkse investering van 69.000 plus een jaarbedrag voor onderhoud en exploitatie van het adressysteem van 30.000.

<sup>10</sup> Kleding.

<sup>11</sup> Copex Air, Schut Copex, KLM (DK): 9.200.000. NGR's en PO's 260.000.

<sup>12</sup> Opleidingen van medewerkers: 20.000 en servicecontracten voor onderhoud machinepark: 3.000.

<sup>13</sup> Prognose voor onderhoudskosten 2001.

<sup>14</sup> Totaal van mailingbedrijf Multipost: 380.000 en meubilering: 20.000.

<sup>15</sup> Prognose 2001.

<sup>16</sup> Inclusief overhead en personeel.

<sup>17</sup> Doorberekening privé post en derden.

Volume per departement	VROM	SZW	BUZA	JUS	EZ	V&W	AZ	VWS	DEF	OCW	FIN	LNV	BZK	KLPD
Inkomend	510.429	785.000 <sup>18</sup>	650000 <sup>19</sup>	1.088.500	531.817	-	-	250.000	78000	600.000	-	450.000 <sup>20</sup>	289.562	18.000
Geregistreerd in	-	-	15.388	88.674	-	-	-	-	-	-	25.256	-	-	-
Uitgaand	599.943	-	1.506.675	2.970.649	1.132.609	-	-	440.000	2.561.785	700.000	242.265	347.374	720.436	8.000
Geregistreerd uit	-	-	6.675	48.137	-	-	-	-	-	-	10.196	-	-	-
Faxen in	-	-	-	-	-	-	-	-	527	-	-	-	-	-
Faxen uit	-	-	-	-	-	-	-	-	471	-	1454	-	-	-
Faxen totaal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5143
E-mail	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	29729
Overig	-	-	15648 <sup>21</sup>	-	-	-	-	-	-	-	11383 <sup>22</sup>	-	-	-

Huisvesting per departement	VROM	SZW	BUZA	JUS	EZ	V&W	AZ	VWS	DEF	OCW	FIN	LNV	BZK	KLPD
Oppervlakte totaal m2	200	180	1221	200	580 <sup>23</sup>	-	50	250	100	48	533	212	280	250
Aantal ruimtes	1	1	14	6	8	4	1	1	-	1	6	3	4	4
Kosten huisvesting op jaarbasis	78.600	-	366.300	-	203.700	-	375000 <sup>24</sup>	375.000	-	-	-	29960	-	93.750 <sup>25</sup>

<sup>18</sup> Datum gegevens onbekend.

<sup>19</sup> Schatting.

<sup>20</sup> Schatting.

<sup>21</sup> Pakketten.

<sup>22</sup> Aantal geregistreerde initiatiefminuten.

<sup>23</sup> Werkruimte (260) en magazijnruimte (320).

<sup>24</sup> O.b.v. 1500 per m<sup>2</sup> per jaar.

<sup>25</sup> O.b.v. 375 per m<sup>2</sup> per jaar.

Kengetallen (fte.)	VROM	<b>SZW</b>	BUZA	JUS	EZ	V7W	AZ	VWS	DEF	OCW	FIN	LNV	BZK	KLPD
PV aant. Medw.	-	10,5	50,5	18	13	13	4	12	10	6	14	8,5	15,5	10
PV aant. Fte.'s	16,5	10,5	77	15	18 <sup>26</sup>	13	4	12	10	6	14	11	15,8	10
Posttaken bij andere afdelingen	n	j	j	j	j	n	j	n	n	j	j	n	j	
Prod. Uren / jr.	1829	1457	1300	1344	1330	-	1509	-	-	-	-	1440	1469	1829
Aant. Ext.	0	6	19 <sup>27</sup>	1 <sup>28</sup>	1 <sup>29</sup>	0	0	0	1 <sup>30</sup>	-	0	-	5	0
Ext. Uren <sup>31</sup>	-	36/wk	760/wk	-	480/jr	0	-	0	38/wk	-	0	-	2224 p/j	0

<sup>26</sup> Waarvan 3 intern uitbesteed.

<sup>27</sup> 10 Postverwerking, 6 Luchtvracht, 3 Zeevracht.

<sup>28</sup> Medewerker Post en Basisregistrator.

<sup>29</sup> Medewerker Expeditie en Postverwerking.

<sup>30</sup> Medewerker Repro.

<sup>31</sup> De gegevens op weekbasis zijn niet zondermeer om te zetten naar jaarbasis en vice versa.

## *Bijlage 4 Geïnterviewde personen*

VR0M	Dhr. R.J. der Weduwe, Directeur Facilitaire Dienst Dhr. M. Neefs, Hoofd Post en Print
SZW	Dhr. G. Sinke, Hoofd Facilitair Bedrijf Dhr. G. de Wolf, Teamcoördinator Post en Distributie
BuZa	Dhr. J. Staaltekker, Directeur Centrale Facilitaire Dienst Dhr. A.C. Zwarts, coördinator Dhr. C.M. Siegelaer Dhr. J. Paulissen, plv. directeur Centrale Facilitaire Dienst
JUS	Dhr. R. Doorneveld, Senior medewerker Documentair Service Centrum
EZ	Dhr. R.E. Olrichs, Hoofd Postverwerking en Grafische Faciliteiten Dhr. G.H. Siemens, Hoofd Expeditie en Postverwerking
V&W	Dhr. J. van Spronsen, Hoofd Faciliteiten Dhr. A. Brand, Manager DIV
VWS	Dhr. T. Boogers, Hoofd Werkplekvoorziening / plv. Directeur FD Dhr. F.R.L. Taatgen, Teamcoördinator Logistiek
DEF	Dhr. H.J. de Bruijn
OCW	Mw. J. Kooienga, Directeur Facilitair Bedrijf Dhr. J. Barbier, Hoofd Logistieke Services en Vervoer
FIN	Dhr. G.E. van der Water, Hoofd Postkamer Mw. M. Kieboom, Beleidsmedewerker DIV
LNV	Dhr. J. Vreebrug, Senior adviseur DIV Dhr. J. van de Born, MT-lid Facilitaire Dienst Dhr. S. Soekrach, Hoofd Bodekamer
BZK	Dhr. J. Keuzenkamp, Hoofd Centrale Postkamer Dhr. G. Cardol, Hoofd Infrastructurele Diensten
KLPD	Dhr. Van Kammen, Hoofd DIV
BEL	Dhr. H.J. Schmidt, Senior Beleidsmedewerker afdeling Facilitair Beleid

## **Bijlage C Potentiële particuliere aanbieders postverwerking**

1. Deutsche Post
2. Doc Vision Veldhoven
3. Mailprofs (onderdeel van Document Services PTT Post)
4. Royal Mail