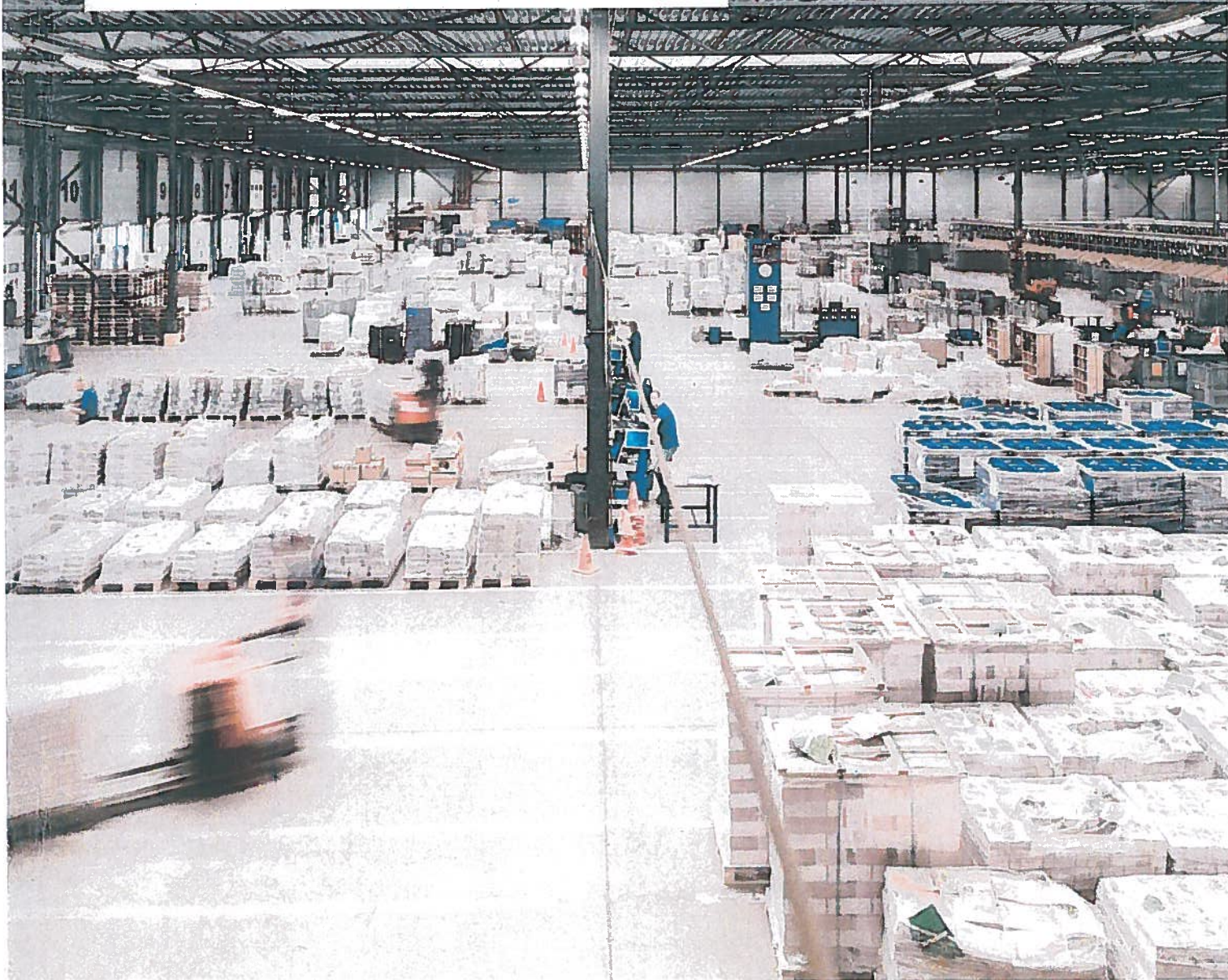


# UPD bij Sandd in goede handen

Sandd is in staat de UPD uit te voeren op een goedkopere en toekomstbestendige wijze met behoud van kwaliteit en verhoging van het serviceniveau.



Niets houdt ons tegen

**sandd.**





# Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
<b>1. Bezorgbedrijf van de toekomst</b>	<b>6</b>
<b>2. Schaalbaar en flexibel</b>	<b>8</b>
<b>3. Innovatieve meetmethode</b>	<b>12</b>
<b>4. Milieubewust en klimaatneutraal</b>	<b>14</b>
Duurzaam vastgoed en beheer	16
Modernisering van mobiliteit	17
<b>5. Goed werkgeverschap</b>	<b>18</b>
Kansen voor kwetsbare medewerkers	20
<b>6. Postzegeltarief € 0,55</b>	<b>22</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>26</b>



## INLEIDING

# UPD door Sandd

De universele postdienst (UPD) vormt een belangrijke publieke voorziening. Het voortbestaan hiervan dient te worden veiliggesteld op een wijze die kwaliteit, een aanvaardbaar serviceniveau en betaalbaarheid alsmede duurzaamheid, veiligheid en werkgelegenheid waarborgt.

Echter, de UPD is de afgelopen jaren onder druk komen te staan. Het postzegeltarief is in zes jaar tijd bijna verdubbeld (van 44 naar 78 cent), terwijl de dienstverlening juist verschaalde. De maandagbezorging werd geschrapt en er is een begin gemaakt met een forse vermindering van het aantal brievenbussen en dienstverleningspunten. Deze factoren hebben mede geleid tot een onnodig grote terugloop van de hoeveelheid verzonden fysieke consumentenpost. Dit proces dreigt zich in de komende jaren in versnelde mate voort te zetten.

Hoewel er als gevolg van de digitalisering van de samenleving onmiskenbaar sprake is van een transitie naar digitale post, zal er ook in de toekomst maatschappelijk behoefte zijn aan een fysieke postvoorziening, mits deze betaalbaar blijft. Sandd is in staat de UPD uit te voeren op een goedkopere en toekomstbestendige wijze met behoud van kwaliteit en verhoging van het serviceniveau. De Sandd postzegelprijs zal naar verwachting 55 cent bedragen en de besparing voor afnemers van de publieke dienst kan oplopen tot maximaal 350 miljoen euro per jaar. In dit informatiememorandum wordt dit nader onderbouwd.

Sandd is al ruim vijftien jaar actief op de Nederlandse postmarkt en heeft zich bewezen als betrouwbaar en kwalitatief hoogstaand postbedrijf. De 18.000 postbezorgers van Sandd vormen een landelijk dekkend netwerk en bezorgen jaarlijks honderden miljoenen poststukken met een gemiddelde bezorgkwaliteit van ruim 95%.

Sandd onderscheidt zich door innovatieve en efficiënte bedrijfsprocessen. Hierdoor biedt Sandd postdiensten met een bovengemiddelde flexibiliteit en bezorgkwaliteit tegen lage tarieven. Als Nederlands postbedrijf heeft Sandd een marktaandeel van 30% in het zakelijke postsegment en is daarmee uniek in de wereld. Immers, Sandd is het enige postbedrijf ter wereld dat erin is geslaagd als markttuitdager een substantieel marktaandeel te behalen naast de marktleider.

Met de combinatie van kwaliteit, betrouwbaarheid, efficiëntie en innovatie voldoet Sandd aan alle eisen van de huidige universele postdienst, waarbij Sandd bovendien in staat is deze structureel goedkoper, beter en duurzamer aan te bieden.

### Opmerking

Dit informatiememorandum beschrijft op hoofdlijnen de door Sandd beoogde aanpak ten aanzien van de uitvoering van de UPD. Desgewenst kan Sandd aanvullende informatie presenteren, die omwille van beknoptheid uit het onderhavige informatiememorandum is weggelaten.

# Bezorgbedrijf van de toekomst

Al sinds de oprichting van Sandd in 2001 krimpt de Nederlandse postmarkt omdat consumenten en bedrijven steeds minder post versturen. Dit heeft geleid tot een jaarlijkse totale marktkrimp van vijf tot tien procent. Tegelijkertijd ontwikkelde de binnenlandse pakketmarkt zich juist uiterst explosief als gevolg van het toenemend aantal internetaankopen. In 2015 werden 208 miljoen pakketten vervoerd, ruim elf procent meer dan het jaar ervoor <sup>1)</sup>. In deze ontwikkelingen ziet Sandd tal van toekomstmogelijkheden.

Met behulp van zijn flexibele infrastructuur kan Sandd de verwachte krimp in de postmarkt naar ongeveer twee miljard poststukken in 2020 zeer effectief opvangen. Naast deze flexibiliteit heeft het Sandd-netwerk een tweede grote kracht: het vertrouwde gezicht van de Sandd-bezorger. Al ruim 15 jaar komen 18.000 bezorgers elke dinsdag en vrijdag bij acht miljoen huishoudens aan de deur en zijn daarmee een vertrouwd gezicht in het Nederlandse straatbeeld. Zij vormen de verbinding tussen verzender en ontvanger. Dat hij momenteel 'slechts' post bezorgt en terugkeert met lege handen, betekent dat veel potentieel nog onbenut is. Hier kan de universele postdienst (UPD) van profiteren.

Het aanwijzen van Sandd als verlener van de UPD biedt volop kansen voor de toekomst. Uitvoeren van de UPD zou niet alleen het postbedrijf ten goede komen, maar ook leiden tot lagere posttarieven en een hogere kwaliteit van de dienstverlening voor de Nederlandse burger. Bovendien zou hiermee het perspectief van zowel de huidige als nieuw aan te trekken bezorgers van Sandd verder verbeteren. Op dit ogenblik is postbezorger bij Sandd nog een parttimefunctie. Een uitbreiding naar vijf tot zelfs zeven bezorgdagen in het kader van de uitvoering van de UPD, zou betekenen dat Sandd kan opschalen naar fulltimebezorgers. Bovendien kan hierdoor de transitie van overeenkomst van opdracht naar arbeidsovereenkomst versneld worden doorgevoerd.

## Post en pakket

Hoewel de post- en pakkettenmarkten zich tegengesteld ontwikkelen, vertonen zij wel een aantal overeenkomsten. Zowel poststukken als pakketten worden door diverse netwerkaanbieders middels een vergelijkbare infrastructuur met logistieke centra en transportbussen van verzender naar ontvanger gebracht. In beide markten probeert de concurrentie zich hoofdzakelijk te onderscheiden op basis van doorlooptijd, prijs en afleverkwaliteit. Echter, aanbieders zetten hun netwerk veelal eenzijdig in: post wordt verwerkt in postnetwerken, pakketten in pakketnetwerken. Het is met name deze eenzijdigheid die de winstgevendheid van bestaande postnetwerken bedreigt. Immers, in een krimpende markt is het steeds moeilijker voldoende volume

*"Sandd denkt aan netwerken die het postbedrijf zowel volume als distributie- en collectiepunten bieden in het hart van elke bezorgwijk in Nederland."*

te verwerven en daarmee financiële dekking te realiseren voor een op post gebaseerd netwerk. Sandd daarentegen vervoert al zijn producten (o.a. ook brievenbuspakketten) via een en hetzelfde netwerk dat daarmee dus niet alleen op post gebaseerd is.

### **Persoonlijk en vertrouwd**

De explosieve groei in internetaankopen biedt Sandd een uitstekende kans voor het aantrekken van nieuw volume. Immers, al deze aankopen leiden tot een groeiende logistieke beweging naar de acht miljoen Nederlandse huishoudens. Aangezien het aantal aanbelpakketten (d.w.z. pakketten die niet door de brievenbus passen en waarvoor moet worden aangeboden) explosief stijgt, ziet Sandd kansen in deze markt. Sandd kan zijn 18.000 vertrouwde gezichten in de wijk inzetten om het persoonlijk contact met ontvangers of pakketverzenders te vergroten. Zo kunnen zij zien wie persoonlijk zorgdraagt voor hun pakket.

Als gevolg van de genoemde internetontwikkelingen is niet alleen het aantal aanbelpakketten gestegen in de afgelopen jaren. Ook het aantal pakketten dat door de brievenbus past, neemt sterk toe. Sandd is al jaren een grote speler in de bezorging van deze brievenbuspakketten. Daar komt bij dat grote webwinkeliers samen met de verpakkingsindustrie machines ontwikkelen om het toenemend aantal verkochte kleine verbruiksartikelen in brievenbusverpakkingen te laten bezorgen. Aangezien door lage kosten (door overlap in de 'last mile') en consumentengemak (thuis zijn voor ontvangst is niet nodig), vinden verzenders van brievenbuspakketten in toenemende mate hun weg naar postbedrijven in plaats van naar pakketbedrijven. Van deze ontwikkeling zal Sandd eveneens direct profiteren.

### **Netwerkconsolidatie**

Om het distributienetwerk zo attractief mogelijk te maken, kan Sandd in de toekomst zijn netwerk en netwerktechnologieën tevens beschikbaar stellen aan andere landelijke en lokale partijen. Sandd biedt deze partijen de mogelijkheid naast post ook andere producten en diensten op basis van Sandd's persoonlijke benadering in heel Nederland te bezorgen. Dit creëert een aanzuigende

werking op het netwerk waarmee tevens de basis wordt gelegd voor een mogelijke consolidatie van verschillende distributienetwerken onder eigen vlag.

Een dergelijke consolidatie draagt voor Sandd bij aan verbreding van activiteiten, operationele synergie, stabiliteit, continuïteit in bedrijfsvoering, nieuwe dienstverleningsmogelijkheden op het gebied van 'reverse logistics' en meer eigenaarschap ten aanzien van de zo belangrijke 'last mile'. Dit maakt Sandd een dienstverlener die lokaal de logistieke uitwisseling tussen consumenten faciliteert. Sandd denkt hierbij aan netwerken die zowel volume als distributie- en collectiepunten bieden in het hart van elke bezorgwijk in Nederland. Hierbij dient in ogenschouw te worden genomen dat deze netwerken veelal nog gericht zijn op specifieke producten of diensten zoals bijvoorbeeld kranten, huis-aan-huis, pakketten of geadresseerde post. Tevens worden de kosten van sommige van deze distributienetwerken grotendeels bepaald door wetgeving. Dit laatste staat vlotte consolidatie voornamelijk in de weg en vraagt derhalve om een constructieve dialoog tussen de wetgever en Sandd. Want maatschappelijk gezien leidt een consolidatie van netwerken onder andere tot minder busjes in de straat, verlaagde CO<sub>2</sub>-uitstoot, grotere veiligheid door minder verkeersbewegingen en lagere kosten voor de ontvanger.

Met voldoende nieuw volume, bijvoorbeeld door de groeiende e-commerce markt, kan Sandd dus opschalen van het huidige flexibele en fijnmazige 72 uursnetwerk naar een 24 uurs servicenetwerk. Dit netwerk biedt in de toekomst tal van mogelijkheden voor het combineren van diverse producten en activiteiten. Tevens stelt het Sandd in staat de universele postdienst op succesvolle en voor de Nederlandse burger financieel aantrekkelijke wijze uit te voeren.

Bron: [www.acm.nl](http://www.acm.nl), "Online shappen zorgt voor explosieve groei pakketvervoer" (20 mei 2016)

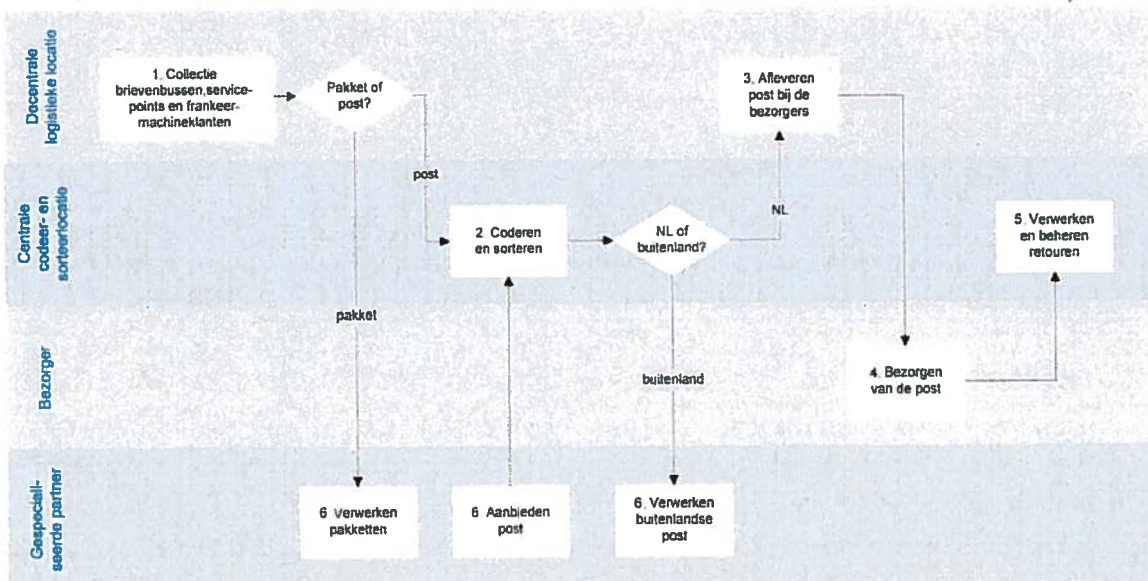


# Schaalbaar en flexibel

Dankzij bovengemiddeld efficiënte en innovatieve bedrijfsprocessen, die leiden tot lage kosten en een hoge flexibiliteit, heeft Sandd als marktuitedager een marktaandeel van 30% verworven in de geliberaliseerde, uiterst competitieve en sterk krimpemde Nederlandse postmarkt. Dit succes is internationaal ongeëvenaard. Sandd dankt haar bestaansrecht in belangrijke mate aan een kwalitatief hoogwaardig en landelijk dekkend netwerk, dat is opgebouwd door verantwoordelijkheden laag in de organisatie te beleggen. Hiermee is Sandd in staat de UPD uit te voeren op een goedkopere en toekomstbestendige wijze met behoud van kwaliteit en met verhoging van het serviceniveau.

Onderstaand model (zie afbeelding 2.1) toont de logistieke processen die Sandd als verlener van de UPD zal hanteren voor het verwerken van alle UPD-poststromen. Voor specifieke UPD-stromen (bijvoorbeeld pakketten en buitenlandse post) zal Sandd gebruik maken van gespecialiseerde partners.

## UPD procesmodel Sandd



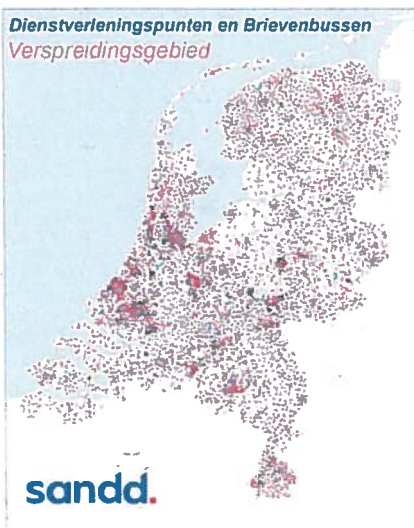
Arbeiding 2.1: Procesmodel UPD

## Collectie

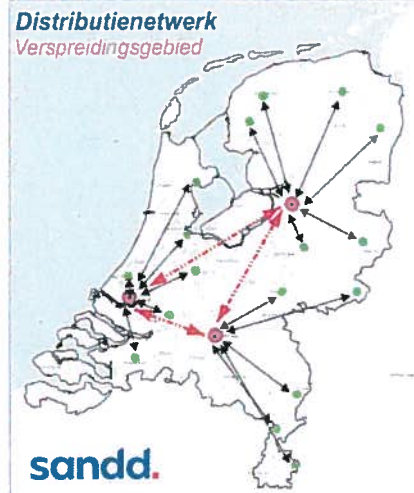
Als verlener van de UPD collecteert Sandd de post vanuit ongeveer 20 decentrale logistieke locaties bij circa 8.700 nieuw te plaatsen brievenbussen op straat, conform het bepaalde in wet- en regelgeving. Deze brievenbussen zullen dagelijks worden geleegd.

Door Sandd zullen daarnaast circa 4.350 extra servicebrievenbussen worden geplaatst, die twee dagen per week worden geleegd in combinatie met de dagelijkse basiscollectieronde naar de 8.700 reguliere brievenbussen. Dit is een uitbreiding tegen minimale meerkosten ten opzichte van de minimumeisen in het Postbesluit 2009. Tevens is deze opzet in lijn met de politieke wens van een UPD met twee snelheden. Op zondag worden circa 500 medische brievenbussen geleegd. Voor rouwpost krijgt Sandd een kosteloze haalservice op zondag (aanmelden vanaf vrijdag 16.30 uur tot uiterlijk zondag 14.30 uur, collectie zondag tussen 16.00 uur en 20.00 uur), voor bezorging op maandag.

Daarnaast vindt collectie met gespecialiseerde partners plaats bij



Afbeelding 2.2 Dienstverleningspunten en brievenbussen



Afbeelding 2.3 Logistieke locaties

1.500 te creëren dienstverleningspunten (zie afbeelding 2.2) op goed bereikbare retaillocaties. Uit berekeningen van Sandd is gebleken dat 1.500 dienstverleningspunten nodig zijn om kwalitatief goede dienstverlening te waarborgen. Hiermee voldoet Sandd in aantal en qua spreiding aan de UPD-vereisten.

Sandd collecteert van maandag tot en met vrijdag post en pakketten bij de dienstverleningspunten vanaf 16.30 uur tot 18.00 uur en post bij de brievenbussen vanaf 16.30 uur tot 19.30 uur.

De eigen Sandd-dienstverleningspunten en -brievenbussen voor de inwoners bevinden zich zowel binnen als buiten woonkernen binnen de straal zoals voorgeschreven in artikel 4c van het Postbesluit 2009. Bij het bepalen van de brievenbuslocaties en het optimaliseren van de toegankelijkheid hiervan neemt Sandd een actieve houding aan richting belangenorganisaties die kwetsbare gebruikers vertegenwoordigen, zodat gewaarborgd is dat de UPD ook voor bijvoorbeeld ouderen en mensen met een handicap structureel toegankelijk

blijft. Een en ander conform het bepaalde in artikel 16 lid 7 van de Postwet 2009.

Bij de dienstverleningspunten van Sandd kan een consument voor zowel reguliere post als voor andere diensten terecht. De aangeboden service op een Sandd-dienstverleningspunt bestaat uit:

- Aangetekende post
- Post gerechtelijk schrijven
- Braillepost
- Rouwpost
- Medische post
- Pakketten
- Aanschaf Sandd-zegel

De gecollecteerde post zal vanuit de decentrale logistieke locaties door een gespecialiseerde partner, waarmee Sandd al langdurig samenwerkt (sinds 2002), in de avond worden getransporteerd naar de drie centrale codeer- en sorteerlocaties (zie afbeelding 2.3). Deze locaties bevinden zich, passend bij het MVO-beleid (zie hoofdstuk 4), op strategische plaatsen in het land met als voornaamste doel de distributiekilometers zo laag mogelijk te houden.

## Codering en sortering

Op de drie centrale codeer- en sorteerlocaties worden de diverse poststromen gecodeerd en gesorteerd naar bezorgwijken. Er is gekozen voor drie locaties om de kosten laag te houden maar in geval van calamiteiten op één van de locaties op de andere twee locaties de continuïteit van de processen te kunnen waarborgen. Bij het coderen en sorteren gaat Sandd de modernste codeer- en sorteermachines gebruiken. Naar deze machines is uitgebreid onderzoek gedaan en de eerste aanschaf is reeds gepland, onafhankelijk van de UPD-post.



Sandd werkt al jaren samen met diverse internationale postverspreiders waarmee internationale poststromen van en naar het buitenland worden verwerkt. Met hen zijn reeds verregaande bilaterale afspraken over deze poststromen gemaakt. Met de overige internationale postverspreiders, worden afspraken gemaakt over de aanlevering van voor Sandd nieuwe poststromen uit het buitenland, bestemd voor bezorging in Nederland. Sandd zal de postvervoerdiensten, opgenomen in de akten van de Wereldpostunie, aanbieden. Alle internationale poststromen worden via de eerder genoemde moderne codeer- en sorteermachines verwerkt.

#### Afleveren post bij de bezorger

De gecodeerde en op bezorgwijk gesorteerde post zal in de nacht door de eerder genoemde transportpartner worden gedistribueerd van de drie centrale naar de 20 decentrale logistieke locaties. Vanuit deze decentrale logistieke locaties zal de post van maandag tot en met zaterdag tussen 7.00 uur en 10.00 uur middels eigen transportbussen thuis worden aangeleverd bij de bezorgers. Deze aanlevering vindt plaats middels gesloten overdracht, wat inhoudt dat er persoonlijke overdracht is van de post van chauffeur naar bezorger voor directe verwerking bij de bezorger thuis.

#### Bezorgkwaliteit per decentrale logistieke locatie

Verbreidingsgebied



Afbeelding 2.4: Voorbeeld overzicht bezorgkwaliteit

#### Bezorging

Als verlener van de UPD bezorgt Sandd tenminste vijf dagen per week (dinsdag tot en met zaterdag) conform de eisen verwoord in artikel 4a van het Postbesluit 2009 met ten minste een bezorgkwaliteit van 95% (zie afbeelding 2.4).

Tevens zal Sandd op maandag conform de gestelde norm medische en rouwpost bezorgen. Omdat het bezorgnetwerk flexibel is, kunnen ook fluctuerende volumes, bijvoorbeeld tijdens de kerstperiode, of door marktkrimp zeer effectief worden opgevangen. Op basis van circa 20.000 relatief kleine bezorgwijken wordt, indien nodig per wijk en bezorgdag, dynamisch gepland en aldus tijdige bezorging geborgd. Omdat het bezorgmodel ook neerwaarts schaalbaar is, kunnen wijken naar behoefte tijdelijk worden samengevoegd als volumes laag zijn.

Door de relatief kleine bezorgwijken is de bezorger in staat efficiënt post te verwerken. Door gebruik te maken van de Sandd-code op het poststuk behaalt een startende bezorger snel een hoog rendement bij het sorteren van de post op bezorgvolgorde (ook wel straatzetten genoemd). Na een zorgvuldig straatzetproces heeft elke bezorger zijn bezorggronde vóór 18.00 uur afgerond. Alle Sandd-bezorgers zijn adequaat uitgerust. Zo maakt elke bezorger gebruik van de Sandd bezorger-app, die onder andere inzicht geeft in de gelopen routes en de gerealiseerde bezorgkwaliteit. (zie afbeelding 2.5 en hoofdstuk 3). De app stelt Sandd tevens in staat diensten als aangetekende post of gerechtelijk schrijven digitaal aan te bieden. Bovendien biedt de bezorger-app de mogelijkheid bij medische post en rouwpost het product "Extra Zeker" te introduceren; dit houdt in dat de verzender een bevestiging van de bezorging ontvangt.

#### Retouren

Niet bezorgbare of door de ontvanger teruggezonden poststukken, verwerkt Sandd zowel fysiek als digitaal. Indien deze poststukken een retouradres bevatten, worden zij fysiek geretourneerd aan de verzender. Er kan echter ook sprake zijn van poststukken zonder retouradres. Omdat het lastig is in te schatten

of deze poststukken waarde hebben, kiest Sandd ervoor alle poststukken zonder retouradres een jaar te bewaren en pas daarna te vernietigen. De verzender kan zich in deze periode melden bij Sandd.

Daarnaast gaat Sandd ook de retouren verwerken van andere landelijke postverspreiders die middels de 13.050 brievenbussen in het Sandd-proces terecht komen en waarvoor branchebrede afspraken worden gemaakt met deze landelijke postverspreiders.

### Gespecialiseerde partners

Voor een aantal UPD-diensten maakt Sandd gebruik van gespecialiseerde partners die in nauw overleg concreet invulling geven aan de volgende activiteiten:

- Landelijke collectie
- Transport tussen centrale en decentrale logistieke locaties
- Pakketverwerking Nederland
- Pakketverwerking buitenland
- Verwerking van internationale post in het buitenland

#### Landelijke collectie

Sandd werkt samen met een grote landelijke transportpartner die transportbussen inzet voor de collectie van post uit brievenbussen en bij dienstverleningspunten. Deze partner heeft transport als kernactiviteit, waardoor hij als geen ander in staat is de ingezette transportmiddelen efficiënt en effectief te benutten. Dit beperkt het aantal transportkilometers tot een minimum en daarmee ook de kosten. Tevens borgt de samenwerking met een gespecialiseerde transportpartner de continuïteit van landelijke collectie in de toekomst.

#### Transport tussen decentrale en centrale logistieke centra

Sandd werkt sinds 2002 met een kwalitatief sterke en flexibele partij die het vrachtwagentransport tussen



Afbeelding 2.5. Kwaliteit bezorger-app

centrale en decentrale logistieke locaties voor Sandd uitvoert. Deze transporteur richt zich uitsluitend op vrachtwagentransport en werkt met de meest moderne middelen op het gebied van transportplanning en CO<sub>2</sub>-reductie. Ook hier spant Sandd zich maximaal in om het aantal transportkilometers tot een minimum te beperken en daarmee het milieu zoveel mogelijk te ontzien. In de afgelopen 14 jaren heeft deze partner bovendien laten zien betrouwbaar te zijn met een aantoonbaar hoge servicegraad die boven de 99% uitstijgt.

#### Pakketverwerking Nederland

Voor de afhandeling van (bel)pakketten die in Nederland worden aangeboden voor de binnenlandse markt, werkt Sandd samen met de belangrijkste spelers op de Nederlandse pakketmarkt. Deze markt groeit enorm en er is sprake van voldoende concurrentie en innovatiekracht waardoor prijzen voor de consument laag blijven. Sandd kiest er daarom voor geen eigen pakketnetwerk op te zetten. Dit zou de kosten voor de UPD en de consument onnodig verhogen. Wel draagt Sandd administratieve en financiële verantwoordelijkheid voor de pakketactiviteiten. Sandd voldoet hiermee aan alle eisen die in het kader van de UPD worden gesteld op het

gebied van pakketbezorging.

#### Pakketverwerking buitenland

Voor de afhandeling van pakketten die naar het buitenland gaan, start Sandd een strategische samenwerking met gespecialiseerde buitenlandse pakketverspreiders. Met veel daarvan werkt Sandd nu reeds samen. Hierbij neemt Sandd zelf de verantwoordelijkheid voor het totale proces ten aanzien van controlemaatregelen, douaneformaliteiten en documentenafhandeling voor buitenlandpakketten. Sandd baseert de invulling van zijn eigen activiteiten hoofdzakelijk op de omvang van verschillende buitenlandstromen en de mogelijkheden om door bundeling van die stromen de kosten te minimaliseren.

#### ICT-systemen

Voor de ondersteuning van het codeeren en sorteerproces gebruikt Sandd hoogwaardige ICT-systemen. ICT draagt op efficiënte wijze bij aan de verwerking van alle poststromen en de administratieve afhandeling daarvan. Deze systemen zijn redundant ingericht om een zo hoog mogelijke beschikbaarheid te garanderen. Daarnaast heeft de gekozen technische inrichting als uitgangspunt de NEN-ISO/IEC 27001:2013 en NEN-ISO/IEC 27002:2007 norm om te voldoen aan privacy wet- en regelgeving. Ook in de architectuur van de ICT-systemen is rekening gehouden met mogelijkheden tot schaalbaarheid waardoor ook de afdeling ICT kan anticiperen op wisselende volumes.



# Innovatieve meetmethode

Voor het meten van de bezorgkwaliteit gebruikt Sandd de meetmethode 100-ProSandd. Deze innovatieve methode, die inmiddels haar nut en betrouwbaarheid heeft bewezen en nu door Sandd landelijk wordt geïmplementeerd, meet structureel de bezorgkwaliteit. Bovendien wordt hiermee de benodigde betrouwbare stuurinformatie gegenereerd, zodat Sandd de bezorging van poststukken nauwgezet kan traceren en verifiëren en de bezorgkwaliteit kan monitoren. Een online dashboard geeft 24/7 inzicht in de voortgang van de bezorging en in de kwaliteit van de dienstverlening.

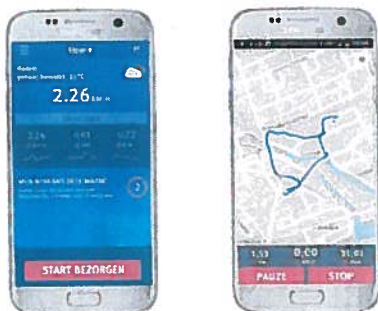
Het gebruik van de 100-ProSandd meetmethode zal de komende jaren leiden tot een verdere verhoging van de bezorgkwaliteit. Als verlener van de UPD kan Sandd hiermee consequent voldoen aan de eisen zoals verwoord in artikel 4a van het Postbesluit 2009 <sup>2)</sup>. Bovendien stelt deze meetmethode Sandd in staat doorlopend de gevraagde inzet van zijn bezorgers te monitoren en daarmee te waarborgen dat Sandd voldoet aan de in wet en cao vastgelegde minimumeisen met betrekking tot beloning.

## De meetmethode 100-ProSandd bestaat uit 3 kernelementen

- (1) De mobiele "bezorger-app"
- (2) De unieke Sandd-code
- (3) De "proof of location"

### 1. De mobiele bezorger-app

De bezorger-app registreert met behulp van GPS de exacte looproute van bezorgers. Hierdoor is bekend welke adressen en straten de bezorger heeft aangedaan tijdens zijn of haar bezorgronde. Deze informatie is vrijwel realtime beschikbaar en bezorgers zijn verplicht gebruik te maken van deze app.



Afbeelding 3.1: Bezorgerapp

### 2. Unieke Sandd-code

Voor het sorteren van post voorziet Sandd elk poststuk van een unieke code, waarmee ook ieder poststuk uniek wordt. Voordat een poststuk deze unieke code krijgt, wordt middels adresvalidatie gecontroleerd of het adres bestaat en of daar daadwerkelijk post kan worden bezorgd. Ook wanneer een adres niet kan worden gevalideerd, wordt toch geprobeerd het poststuk te bezorgen. Wanneer dit niet mogelijk is, wordt het poststuk geretourneerd naar de afzender.

### 3. Proof of location

Het geografisch informatiesysteem (GIS) visualiseert elke bezorgdag de data uit de bezorger-app en de gecodeerde adresbestanden (zie afbeelding 3.2).

De combinatie van gecodeerde adressen en de looproute van bezorgers geeft exact weer of een bezorger alle adressen aandoet waar die dag post bezorgd moet worden. Dit heet "proof of location". Het bewijst direct de aanwezigheid van de bezorger op de bezorglocatie en indirect de bezorging van een poststuk.



Afbeelding 3.2 Geografisch informatiesysteem (GIS)

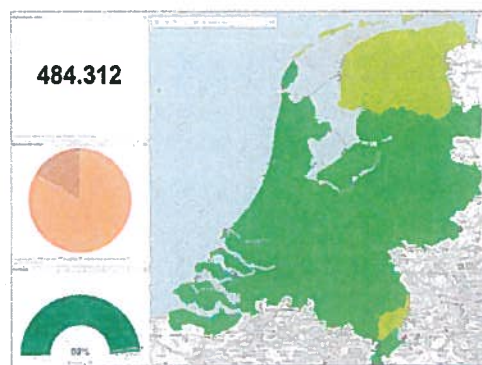


Afbeelding 3.3: schematische proof of location

“Al ruim 15 jaar komen 18.000 bezorgers elke dinsdag en vrijdag bij 8 miljoen huishoudens aan de deur en zijn daarmee een vertrouwd gezicht in het Nederlandse straatbeeld en de verbinding tussen verzender en ontvanger.”

### Online dashboard

De data uit de bezorger-app en de gecodeerde adressen worden samen-gebracht in het online-dashboard. Dit online-dashboard biedt tijdens bezorgdagen inzicht in de voortgang van de bezorging. Wanneer de bezorgkwaliteit ergens onverhoopt achterblijft, signaleert de bezorgcoördinator dit en onderneemt actie. Tevens wordt elke bezorgdag de bezorgkwaliteit samengevat in een overzichtelijke managementrapportage. Dit geeft inzicht in de geleverde bezorgkwaliteit ten opzichte van de minimale eis van 95%, waar Sandd aan voldoet.



Afbeelding 3.4: Online dashboard

Tabel 3.1: Bezorgkwaliteit Sandd

Jaar	Bezorgd op matdatum	Totaal	Correctiefactor	Overkomst op bezorgdag	Meting door
2016	57693	61536	2%	95,6%	Intomart GfK

### Prestatie-indicatoren

Door een groot aantal prestatie-indicatoren ten aanzien van kwaliteit op te nemen in deze meetmethode, is Sandd snel op de hoogte van eventuele incidenten. Deze kunnen vervolgens adequaat worden hersteld en in de toekomst worden vermeden.

### Voorbeelden van gemonitorde prestatie-indicatoren zijn:

- De kwaliteit van de adressering van binnengekomen poststukken
- De kwaliteit van de gecodeerde adressen (adresvalidatie)
- De kwaliteit van de sortering
- De kwaliteit van de gesloten postoverdracht van chauffeur aan bezorger
- De kwaliteit van de bezorging (gevalideerd door “proof of location”)
- De kwaliteit van de fysieke en digitale retourenstroom

Elke prestatie-indicator stelt Sandd in staat 24/7 een specifiek kwaliteitsonderdeel te monitoren zonder tussenkomst van derden, zowel incidenteel als structureel. Bij alle soorten incidenten wordt volgens vaste protocollen gewerkt aan een adequate oplossing. Naast dit online-dashboard worden de bezorgers geïnstrueerd

en getraind om tijdens hun looproute bezorgincidenten te constateren, te rapporteren en er oplossingen voor te bedenken.

### Kwaliteitsgarantie rapportage “100-ProSandd”

De technische en analytische meetmethode 100-ProSandd, wordt jaarlijks door een onafhankelijk, extern bureau gevalideerd door middel van ISO-certificering en/of NEN-normalisering. Deze validatie waarborgt de betrouwbaarheid van de gegevens en stelt Sandd in staat de geboden dienstverlening onafhankelijk te laten toetsen en hiermee de kwaliteit ervan aan te tonen.

“Artikel 4a van het Postbesluit 2009: Een verlener van de universele postdienst zorgt ervoor dat de brieven, die overeenkomstig de daartoe gestelde voorwaarden aan hem worden aangeboden voor postvervoer binnen Nederland met de standaard overnight service, per kalenderjaar in ten minste gemiddeld 95% van de gevallen worden besteld op de dag, niet zijnde een zondag of maandag of officiële feestdag, volgend op de dag van aanbidding, met dien verstande dat rouwbrieven en medische brieven per kalenderjaar in ten minste gemiddeld 95% van de gevallen worden besteld op de dag, niet zijnde een zondag of officiële feestdag, volgend op de dag van aanbidding.”



# Milieubewust en klimaatneutraal

Sandd voelt zich niet alleen verantwoordelijk voor zijn klanten, maar ook voor de samenleving als geheel. Daarom wil Sandd bijdragen aan een duurzame werk-, woon- en leefomgeving voor de huidige en toekomstige generaties. Zo werkt Sandd sinds 1 juli 2008 als eerste postbedrijf ter wereld volledig klimaatneutraal. Dat betekent dat in alle processen de CO<sub>2</sub>-uitstoot zoveel mogelijk wordt gereduceerd en de onvermijdelijke CO<sub>2</sub>-uitstoot volledig wordt gecompenseerd. Sandd acht het als maatschappelijk verantwoorde onderneming van groot belang zowel milieubewust en klimaatneutraal te opereren als hierover betrouwbare informatie te verstrekken. Dat Sandd in beide slaagt, blijkt o.a. uit het feit dat FIRA op basis van een onafhankelijk assessment Sandd heeft gecertificeerd. Het MVO-beleid is in algemene zin van toepassing op alle activiteiten die Sandd uitvoert en daarmee ook op de uitvoering van de UPD.

Sandd hanteert voor de inkoop van goederen en diensten de NEVI-gedragscode, vanuit de overtuiging dat een duurzame wereld begint bij duurzaam inkopen. Naast andere voor Sandd eveneens belangrijke kernwaarden zoals zakelijk fatsoen, deskundigheid, objectiviteit en vrije mededinging, is duurzaamheid een belangrijk element van deze code. Daarnaast zijn er partnerships en onderhoudt Sandd duurzame relaties met strategische leveranciers waarbij "preventie bij de bron" de hoogste prioriteit heeft. Dat stelt Sandd in staat in te verifiëren of duurzame grondstoffen zijn gebruikt voor eindproducten en of deze op fatsoenlijke wijze zijn vervaardigd. Dit sluit tevens aan bij de NEVI-gedragscode. Op deze wijze toont Sandd aan niet alleen te handelen vanuit eigenbelang, maar verantwoordelijkheid te nemen voor de gehele keten: van huidige en potentiële leveranciers tot collega-inkopers en de samenleving als geheel.

## Duurzaamheid

Dit inkoopproces draagt ertoe bij dat ingekochte producten en diensten aan de hoogste en meest recente duurzaamheidseisen voldoen. Bovendien legt Sandd de focus op vermindering van het gebruik van producten en diensten en daarmee op vermindering van afval. Afval wordt gescheiden ingezameld, zoveel mogelijk hergebruikt, verkleind (d.m.v. een perscontainer) en dan pas opgehaald. Ook bevat ingekocht papier het FSC-keurmerk en voorkomen slimme "tools" op printers en kopieermachines onnodig papierverbruik. Tevens biedt Sandd een unieke

digitale retourservice waardoor postretouren van zakelijke klanten voor 90% digitaal worden geretourneerd in plaats van fysiek. Dit scheelt jaarlijks veel transportbewegingen. Ook krijgen bezorgers post via een omruilsysteem in nestbare (stapelbare en inklapbare) kratten, die hierdoor kunnen worden hergebruikt totdat ze volledig versleten zijn. Deze kratten worden ook gebruikt door UPD-bezorgers. Tot slot is de opslag van data uitbesteed aan het nieuwste, Tier 4/Tier 3 datacenter van ITB2 Datacenters. Dit datacenter maakt gebruik van de meest duurzame en energie-efficiënte technologieën op ICT-gebied.

## Prestatiecijfers:

- 100% van het ruilsysteem wordt gedaan met kratten
- 90% van alle retouren wordt digitaal verwerkt
- 50% Papierreductie sinds 2013
- 50% Beperking van afvalstromen sinds 2014

Sandd acht het van belang de resultaten op het gebied van MVO onafhankelijk extern te laten valideren. Dit heeft ertoe geleid dat Sandd de afgelopen jaren de volgende certificaten heeft behaald.

## Milieukeurmerk Post

De Stichting Milieukeurmerk Post is tot stand gekomen door samenwerking tussen 4 grote Nederlandse postbedrijven,





brancheverenigingen en een groot aantal individuele bedrijven. Het doel van de stichting is een milieuvriendelijke productie en verzending van post te bevorderen door leveranciers en verzenders uit de hele keten van postproductie en -verzending concrete handvatten te bieden. Wanneer zij deze toepassen en voldoen aan de criteria van Stichting Milieukeurmerk Post, mogen zij het milieukeurmerk op hun postzendingen drukken. Zo kunnen consumenten zien dat de postzending op een milieuvriendelijke manier is geproduceerd en verzonden.

#### *Certificaat voor CO<sub>2</sub> compensatie van Groenbalans*

Dit certificaat toont aan dat Sandd alle CO<sub>2</sub> compenseert en daardoor CO<sub>2</sub> neutraal is.

#### *Kwaliteitsmanagementsysteem ISO: 9001*

NEN-EN-ISO 9001 specificeert eisen voor een kwaliteitsmanagementsysteem van een organisatie die:

- a. moet aantonen dat zij in staat is om consequent producten en diensten te leveren die voldoen aan de eisen van de klant en aan de van toepassing zijnde wet- en regelgeving, en
- b. zich ten doel stelt om de klanttevredenheid te verhogen door het systeem doeltreffend toe te passen, met inbegrip van processen voor verbetering van het systeem alsmede de borging van het voldoen aan eisen van klanten en aan eisen uit van toepassing zijnde wet- en regelgeving.

De bedrijfsprocessen gerelateerd aan UPD-post zullen ook onder de huidige certificering van Sandd gaan vallen.

#### *FIRA certificaat*

FIRA verifieert MVO-informatie van bedrijven en instellingen en maakt op deze wijze MVO bespreekbaar op basis van betrouwbare gegevens. Het FIRA Platform is een digitaal register waar bedrijven (leveranciers) hun MVO-prestaties zichtbaar maken aan klanten (inkopers). Het platform sluit nauw aan bij internationale en nationale normen op het gebied van duurzaamheid, zoals ISO 26000, AA1000 en GRI. Sandd is door FIRA gecertificeerd in 2015.



# Duurzaam vastgoed en beheer

Het duurzame karakter van panden en het beheer daarvan wordt in het algemeen bepaald door sociale aspecten (people), milieuaspecten (planet) en economische aspecten (profit). Bovendien is een optimale indeling van belang, opdat de benodigde functies op zo weinig mogelijk oppervlakte worden vervuld. Zo wordt onbenut vloeroppervlak voorkomen. Omdat Sandd al deze aspecten zorgvuldig aandacht geeft, zijn de gebouwen van Sandd prettiger en gezonder om in te werken, hebben ze een lager energieverbruik en zijn ze minder schadelijk voor het milieu.

## Ecofactorij

In 2007 zijn het hoofdkantoor en de centrale sorteerhal in gebruik genomen op industrieterrein de Ecofactorij te Apeldoorn.

Bij zowel het ontwerp, de productie van materialen als bij de uiteindelijke bouw van het totale pand was duurzaamheid het vertrekpunt. Dit komt onder andere tot uiting in efficiënt en meervoudig gebruik van het grondoppervlak en het gebruik van installaties gericht op energiebesparing, energieretourwinning en energiehergebruik.

Sinds 2011 zijn ook de eigen bedrijfspanden van Sandd vernieuwd en/of gerenoveerd volgens dezelfde duurzaamheidsprincipes. Dit komt onder andere tot uiting in de reductie van het totaal aantal panden door clustering, het gebruik van LED-verlichting,

energiezuinige installaties en de inzet van innovatieve schakelingen, zodat geen energie wordt verspild indien een (deel van een) pand niet wordt gebruikt.

Als uitvoerder van de UPD kiest Sandd voor drie centrale codeer- en sorteerlocaties en 20 decentrale logistieke locaties. Drie centrale locaties houden de kosten relatief laag en bieden voldoende continuïteitsborging van de bedrijfsprocessen in geval van calamiteiten.

## Duurzaamheid in cijfers:

- Van 33 locaties in 2011 naar in totaal 22 locaties in 2016
- Sinds 2011 een reductie van 40% van het totale energieverbruik

*"Sandd vindt dat een duurzame wereld begint bij duurzaam inkopen en denkt vanuit de totale keten enerzijds aan de eigen belangen en anderzijds aan die van andere betrokkenen, zoals huidige en potentiële leveranciers, collega inkopers en de samenleving."*





# Modernisering van mobiliteit

Moderne technologieën, zoals robotisering en elektrische auto's, bieden tal van nieuwe mogelijkheden, bijvoorbeeld op het gebied van mobiliteit en het koppelen van systemen van externe aanbieders met die van Sandd. Dit stelt Sandd in staat zijn dienstverlening beter af te stemmen op de wensen en behoeftes van de klant en voorop te lopen op het gebied van duurzaamheid. Bovendien heeft Sandd verschillende initiatieven ontwikkeld om de 'last mile' van de toeleveringsketen beter, fijnmaziger en daarmee ook duurzamer en veiliger te organiseren. Hierbij speelt de (elektrische) fiets in de toekomst een logische en belangrijke rol.

## Duurzaam gezicht

In 2013 heeft Sandd zichzelf tot doel gesteld reductie van het aantal transportbewegingen en -kilometers en verduurzaming van het wagenpark. Sindsdien is het aantal transportbewegingen en -kilometers gereduceerd met 10%, o.a. door innovatief plannen met behulp van een Transport Management Systeem, nestbare (stapelbaar en inklapbaar) emballage en een digitale retourservice. Hierdoor ontstond een optimale benutting per kilometer, waardoor chauffeurs twee maal per week via de meest efficiënte route naar bezorgers rijden. Bezorgwijken zijn zo ingedeeld dat de bezorgers de poststukken op de fiets kunnen rondbrengen. Hierdoor en dankzij de (elektrische) fiets is en blijft Sandd het duurzame gezicht in de wijk.

## Wagenpark

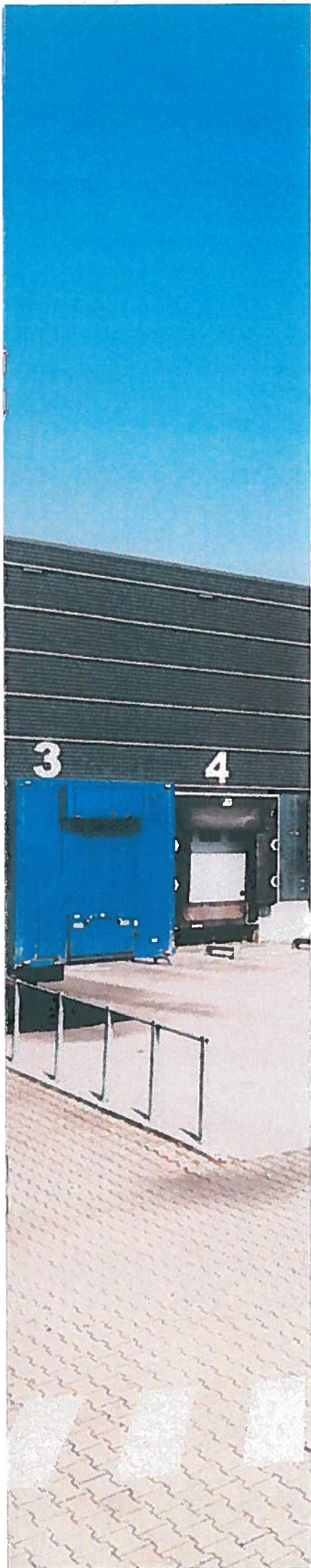
De afgelopen drie jaar is het volledige wagenpark van Sandd vernieuwd en

verduurzaamd. De bedrijfswagens van Sandd zijn voorzien van de nieuwste technologieën en voldoen aan alle actuele eisen die gesteld worden aan een milieubewust wagenpark. Ze voldoen tevens aan de laatste Euronorm klasse en zijn voorzien van het snelheid- en toerentalbegrenzersysteem Ecodrivel III. Dit milieuvriendelijke wagenpark wordt tevens ingezet om UPD-post naar bezorgers te brengen.

De logistiek medewerkers van Sandd hebben medio 2014 een rijvaardigheidstraining gedaan bij de ANWB drivers academy met de eigen bussen van Sandd. Het programma bestond uit "het nieuwe rijden" en het voorkomen van schade. Bovendien wordt de opgedane kennis periodiek opgefrist en ook nieuwe chauffeurs worden hierin getraind. Op deze wijze werkt Sandd onophoudelijk verder aan mogelijkheden tot verduurzaming en kilometerreductie.

## Prestatiecijfers:

- Sinds 2011 een reductie van 30% CO<sub>2</sub> uitstoot op het volledige wagenpark
- Sinds 2011 een reductie van 10% op transportkilometers
- Sinds 2014 hebben ruim 200 chauffeurs een rijvaardigheidstraining met succes doorlopen





# Goed werkgeverschap

In de afgelopen jaren is de aandacht voor de postmarkt op het gebied van arbeidsverhoudingen vooral uitgegaan naar de transitie van flexibele contracten naar arbeidsovereenkomsten, waarbij de voor deze transitie noodzakelijke voorwaarden onderbelicht zijn gebleven. Daarom beschrijft dit hoofdstuk hoe Sandd met de huidige wijze van contractering thans invulling geeft aan goed werkgeverschap en hoe dat in de toekomst wordt ingevuld.

Sandd hecht zeer aan goede en open verhoudingen met haar medewerkers. Dit heeft er mede toe geleid dat verschillende onderzoeken de afgelopen jaren aantoonde dat medewerkers graag voor Sandd werken. Dit geldt zowel voor medewerkers met een arbeidsovereenkomst als voor hun collega's met een overeenkomst van opdracht. In de Effectory Beste Werkgeversverkiezing Van Nederland behaalde Sandd op basis van ruim 800 interviews met medewerkers (uit alle lagen van de organisatie) meerdere keren een eervolle plaats in de top 50 en zelfs in de top 3 van de sector logistiek.

Sandd hecht er groot belang aan zijn medewerkers de zekerheid te bieden die zij wensen. Hieruit vloeit direct voort dat Sandd ook graag bereid is een arbeidsovereenkomst aan te gaan met bezorgers die op basis van een flexibel contract werken. Dat deze ingroei de afgelopen jaren minder voortvarend is verlopen dan velen, inclusief Sandd, hadden gewenst, heeft een logische verklaring. Reeds in 2009 en 2011 onderzocht SEO, op verzoek van de vakbonden, welke tarieven nodig waren bij de verwachte volumeontwikkeling voor deze transitie. Vervolgens is vastgesteld dat de krimp op de postmarkt de afgelopen jaren veel forser is geweest dan destijds werd voorspeld en dat de tarieven veel lager waren dan SEO destijds nodig achtte.

## Inzet van arbeidskrachten

Sandd zal de UPD zo veel mogelijk autonoom uitvoeren met gebruikmaking van de huidige medewerkers en bestaande systemen en werk bieden aan een groot aantal nieuwe collega's. De opschaling naar vijf-daagse bezorging levert naar schatting 5.000 extra bezorgers werk. Dit staat gelijk aan ca. 3.500 fte's voor bezorging (Zie tabel 5.1). Eerder onderzoek onder de huidige 18.000 bezorgers toont aan dat het merendeel gehecht is aan het parttime karakter van het werk. Echter, 25% (circa 4.500 bezorgers) heeft interesse in een fulltime baan (25-40 uur) en komt derhalve in aanmerking voor de vijf-daagse bezorging. Deze medewerkers zijn ervaren in postbezorging en kunnen per direct worden ingezet waarmee de continuïteit en kwaliteit van bezorging is geborgd. Dit maakt Sandd op de arbeidsmarkt een aantrekkelijkere werkgever.

Vanaf pagina 20 wordt toegelicht hoe Sandd zich al jaren inzet om ook kwetsbare doelgroepen met een afstand tot de arbeidsmarkt een volwaardige plek te bieden binnen de onderneming.

## Transport en sortering

Voor de collectie van UPD-post uit brievenbussen en bij servicepunten en het transport van de post naar de bezorgers heeft Sandd vastgesteld dat 457 fte nodig is aan logistiek medewerkers (zie tabel 5.1). Deze extra capaciteit is volledig toe te rekenen aan de UPD-post. Het UPD-sorteerproces wordt hoofdzakelijk gedaan door sorteermachines, echter is ook hiervoor extra capaciteit in de vorm van sorteerders noodzakelijk. Sandd verwacht hiervoor 677 fte nodig te hebben (zie tabel 5.1). Meer details hierover staan beschreven in hoofdstuk 2 over het bedrijfsproces.

## Overhead

Om het benodigde aantal fte overhead te bepalen, hanteert Sandd een percentage van 12,5% over het aantal operationele fte's. Dit percentage overhead is gelijk aan het percentage dat Sandd momenteel hanteert op basis van de huidige dienstverlening en processen. Sandd gaat ervan uit dat dit percentage gelijk blijft. Het percentage van 12,5% bevat alle stafdiensten die noodzakelijk zijn voor de begeleiding van de UPD-dienstverlening. Onderstaande tabel geeft het benodigd aantal uren weer op jaarbasis voor uitvoering van de UPD ingedeeld naar functieonderdelen.

Tabel 5.1: Overzicht uren en fte per procesonderdeel

Proces	Direct/ indirect	Aantal uren per jaar	Aantal fte
Bezorging	Direct	7.262.021	3.491
Sortering	Direct	1.407.493	677
Logistiek	Direct	949.760	457
Overhead	Indirect	1.202.409	578
Totaal		10.821.683	5.203

Daarnaast geeft deze tabel het aantal medewerkers en opdrachtnemers weer dat nodig is voor uitvoering van de UPD. Hoofdstuk 6 over financiën van dit informatie-memorandum beschrijft wat de kosten zijn voor de extra inzet van arbeidskrachten.

## Arbeidsvoorwaarden

Sandd hecht zeer aan zorgvuldige totstandkoming van arbeidsvoorwaarden op basis van overleg tussen sociale partners. De huidige cao voor postverspreiders kan hiervoor model staan. Voor logistiek medewerkers en overhead geldt het huidige arbeidsvoorwaardenpakket van Sandd B.V.

## Werving & Selectie

Betrokken en betrouwbare medewerkers vormen het hart van Sandd. Dat geldt in het bijzonder voor de bezorgers

die immers Sandd-ambassadeur zijn in de wijken. Dit ambassadeurschap neemt verder toe wanneer Sandd ook verantwoordelijk wordt voor de uitvoering van de UPD. Het opbouwen en onderhouden van een adequaat bezorgersteam vergt een grote inspanning op het gebied van human resource management. Sandd heeft de afgelopen jaren ruimschoots bewezen hiertoe in staat te zijn. Als verlener van de UPD worden ook deze HRM-inspanningen voortgezet en uitgebouwd.

De afdeling recruitment richt zich volledig op de werving en selectie van personeel. Zij leggen doorlopend contact met nieuwe kandidaten zodat openstaande vacatures tijdig en kwalitatief goed worden ingevuld. Door veel ervaring in het verwerken van grote aantallen vacatures en sollicitaties (45.000 sollicitaties in 2015) weten de recruiters snel waar en wanneer inspanningen tot werving- en selectie geïntensiveerd moeten worden. Omdat circa 4.500 van de huidige bezorgers graag meer uren willen werken, heeft Sandd bovendien snel en eenvoudig de beschikking over voldoende kwalitatief goede bezorgers voor het opschalen naar de vijfdaagse UPD-bezorging.

Sandd bezorgt al jaren poststukken met vertrouwelijke inhoud, o.a. voor de Belastingdienst en andere Nederlandse overheidsinstellingen. De processen van Sandd zijn zo ingericht dat schending van het grondwettelijk briefgeheim maximaal wordt voorkomen. Om fraude door bezorgers met bijvoorbeeld identiteitspapieren en werk- en verblijfsvergunningen te voorkomen, wordt elke kandidaat-bezorger gescand via een ID-check. Bij een negatieve uitkomst komt de betreffende kandidaat uiteraard niet in aanmerking voor een functie bij Sandd. Wanneer medewerkers ondanks deze zorgvuldige screening toch een wetsovertreding begaan, wordt direct melding gemaakt bij de dienstdoende instanties. Ook in het kader van de uitvoering van de UPD blijft Sandd deze werkwijze hanteren.

## HR-systemen

De huidige personeelsinformatiesystemen zijn geëquipeerd om grote aantallen medewerkers en opdrachtnemers te verwerken. Momenteel verwerkt de afdeling HR met deze systemen mutaties van meer dan 20.000 personen per jaar. Binnen de groep bezorgers vinden procentueel de meeste mutaties plaats; jaarlijks rouleert zo'n 40% van het totaal aantal bezorgers, met name in de randstad. De huidige systemen zijn ook ruimschoots toereikend voor de verwerking van het benodigde personeel voor uitvoering van de UPD. Eventueel is een uitbreiding van licenties gewenst, maar de systemen zelf behoeven daarvoor geen aanpassing.



# Kansen voor kwetsbare medewerkers

Sandd zet zich al jaren in om kwetsbare doelgroepen met een afstand tot de arbeidsmarkt een plek te geven binnen de onderneming, vanuit de overtuiging dat ieder mens een talent heeft en kansen verdient. Daarom heeft Sandd Social Return volledig geïntegreerd in de bedrijfsvoering.

## Samenwerking

Op het gebied van Social Return streeft Sandd naar een maximale inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt d.m.v. samenwerkingen en initiatieven. Voor het succesvol plaatsen en begeleiden van deze specifieke groep medewerkers is uiteraard gedegen kennis en ervaring nodig. Sandd brengt dit al jaren in praktijk en heeft een effectief werving- en selectiebeleid ontwikkeld en duurzame samenwerkingsrelaties opgebouwd met toonaangevende organisaties in de branche (zie tabel 5.1). Deze relaties vergroten de mogelijkheden aanzienlijk tot het bieden van

nieuw perspectief aan mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Door de aard van de meeste postgerelateerde werkzaamheden, is Sandd bovendien bij uitstek in staat grote groepen mensen te plaatsen die minder goed voldoen aan de hoge eisen die doorgaans op de arbeidsmarkt worden gesteld. Mede daarom acht Sandd het zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid een substantiële bijdrage te leveren op het gebied van Social Return en slaagt het daar ook al jaren in. De uitvoering van de UPD vergroot ook de mogelijkheden van Sandd tot het bieden van perspectief aan deze groep mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Tabel 5.1: Samenwerkingspartners op het gebied van Social Return

	 Felua-groep		
<p><b>WW - WWB - WIA/WGA</b> De structurele en landelijke samenwerking tussen Sandd en het UWV brengt Sandd in contact met verschillende relevante werk of werk-ervaringsplekken in het bedrijfsproces.</p>	<p><b>WSW</b> Felua-groep stelt zich tot doel mensen met een fysieke, psychische of sociale beperking te begeleiden naar zo regulier mogelijk werk in een zo normaal mogelijke arbeidsomgeving. Sandd biedt deze mensen een werkplek in onder andere schoonmaak, sortering en postbezorging.</p>	<p><b>WSE - WIA/WGA</b> Sandd heeft een partnership met Locus en werkt samen aan "inclusief werkgeverschap": werkplekken creëren voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt door samen oplossingen op maat te ontwikkelen.</p>	<p><b>WSW</b> Sinds februari 2016 werkt Sandd samen met Pantar; het grootste werk-leerbedrijf voor de regio Amsterdam. Zij bieden werk en begeleiden ruim 3.500 medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt.</p>

### Structurele initiatieven

Naast de eerdergenoemde intensieve samenwerkingsverbanden, heeft Sandd de volgende structurele initiatieven ontwikkeld:

- In samenwerking met re-integratiebedrijven en het UWV biedt Sandd werkervaringsplaatsen ten behoeve van tweede spoor- en outplacementtrajecten. Enerzijds worden deze arbeidsplaatsen gebruikt ter bevordering van het re-integratietraject en anderzijds bestaat de mogelijkheid tot vaste instroom.
- Met en via SBB (Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven) biedt Sandd leer-/werkplekken aan en fungeert het als leerbedrijf. In dat kader is Sandd in 2016 een samenwerking gestart met Saxion Hogescholen voor het aanbieden van stageplaatsen.

- Sandd is tevens actief betrokken bij het initiatief "Stapelbanen" waarbij werkgevers kleine banen "stapelen" tot een parttime of fulltime baan. Het op deze wijze creëren van (bijna) volledige banen blijkt in de praktijk een effectieve wijze om mensen van een uitkering naar betaalde arbeid te helpen.

### Succesverhalen

Door succesverhalen te delen, succesformules verder uit te rollen en de relaties met maatschappelijke partijen en partnerbedrijven uit te bouwen, slaagt Sandd erin behaalde resultaten steeds weer te overtreffen. Door middel van maandelijkse rapportages worden plannen waar nodig bijgesteld en is gewaarborgd dat activiteiten en initiatieven de gewenste bijdrage blijven leveren.





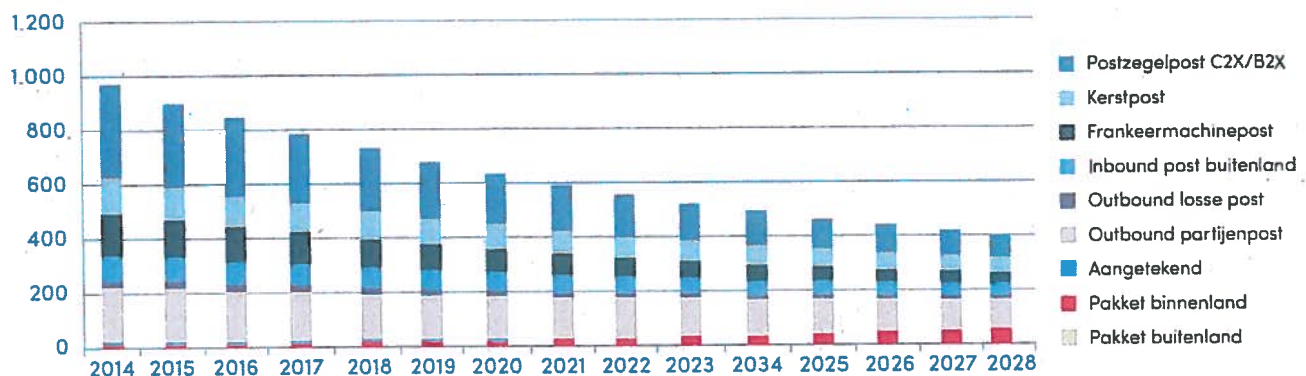
# Postzegeltarief € 0,55

Sandd zal conform het bepaalde in artikel 24 van de Postwet 2009 tarieven hanteren die op de kosten gebaseerd zijn. Sandd zal een kostentoerekeningsysteem overleggen dat voldoet aan de voorschriften uit de Postregeling 2009. Ook zal Sandd aan de met de UPD verband houdende informatieverplichtingen voldoen. Op basis van de thans bekende en hierna uitgewerkte uitgangspunten verwacht Sandd een postzegeltarief te kunnen hanteren van € 0,55, gebaseerd op het totale volume dat momenteel onderdeel uitmaakt van de UPD. Voor het vaststellen van dit postzegeltarief zijn alle aan de UPD-activiteiten gerelateerde kosten meegenomen. Indien Sandd de volledige UPD gaat uitvoeren bedraagt de totale besparing voor de afnemers van de publieke dienst naar verwachting maximaal €350 miljoen per jaar.

## Tariefopbouw

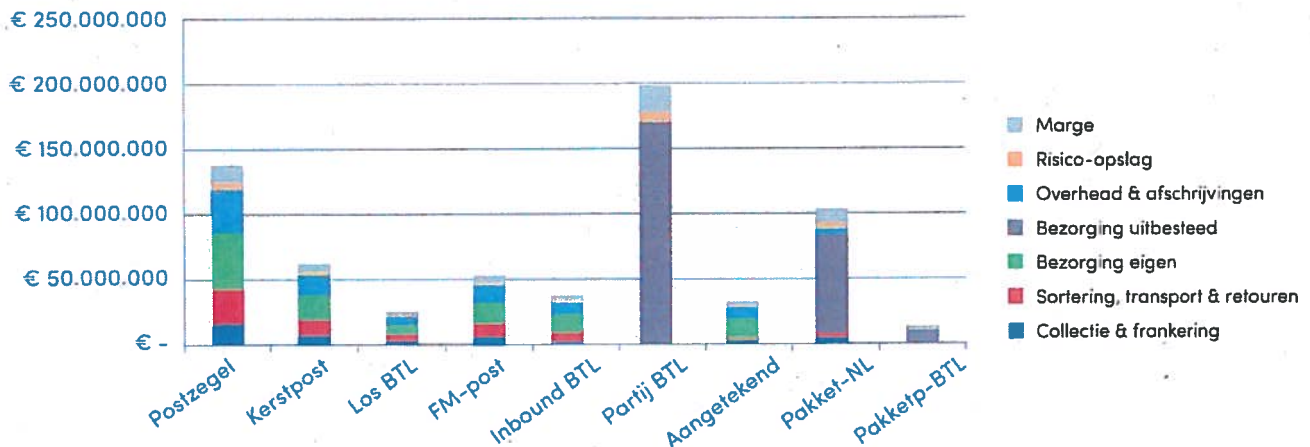
Postbezorging kenmerkt zich in financieel opzicht door relatief veel vaste kosten vanwege de benodigde landelijke bezorggronde op elke bezorgdag. Deze vaste kosten worden verdeeld over het te bezorgen postvolume wat dus automatisch invloed heeft op de uiteindelijke kostprijs

en de tarieven. Een transparante vaste kostenbasis en betrouwbaar inzicht in toekomstige UPD-volumes zijn derhalve van importantie. Onderstaande grafiek toont de volumeverwachting op basis van informatie uit openbare bronnen en de bij Sandd aanwezige marktkennis.



Grafiek 6.1 – Volumeverwachting voor UPD-producten

Grafiek 6.2 toont de totale kosten van de hoofdprocessen per UPD-product. Deze kosten vormen samen met volumeschattingen de basis voor een tariefinschatting per product waartegen Sandd de UPD kan uitvoeren.



Grafiek 6.2 - Kosten hoofdprocessen per product

	Postzegel	Kerstpost	Los BTL	FM-post	Inbound BTL	Partij BTL	Aangetekend	Pakket NL	Pakket BTL
Tarieven aanvangsjaar	€ 0,55	€ 0,54	€ 1,26	€ 0,43	€ 0,43	€ 1,05	€ 4,73	€ 4,45	€ 10,87

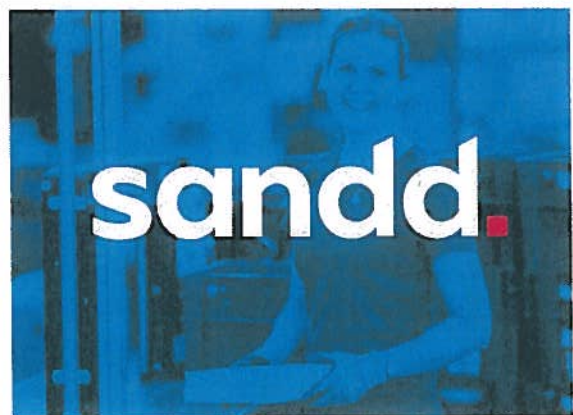
Tabel 6.1 - Voorgestelde UPD-tarieven door uitvoerder Sandd

Met behulp van informatie uit openbare bronnen is een zo realistisch mogelijke schatting gemaakt van de volumes en kosten voor uitvoering van de UPD. Hierop zijn de volgende uitgangspunten en aannames van toepassing:

- Sandd is de enige uitvoerder van de UPD en alle huidige UPD-volumes blijven binnen de grenzen van deze UPD.
- De UPD-volumes, en met name de onderverdeling ervan in verschillende productstromen, zijn onvoldoende transparant. Sandd dient derhalve een voorbehoud te maken wegens het effect van volumeschommelingen op de kosten. In de huidige berekeningen heeft Sandd hiermee zo nauwkeurig mogelijk rekening gehouden.
- Omdat het verwerken van pakketten niet tot de huidige dienstverlening van Sandd behoort, is hierover minder marktkennis aanwezig bij Sandd. Hoewel Sandd al wel internationale poststromen verwerkt, lijkt zowel de markt van buitenlandse poststromen als de pakkettenmarkt weinig transparant. Daarom zijn voor deze diensten meer aannames gedaan in de kostenopbouw.
- De berekeningen en gepresenteerde tarieven bevatten geen correcties voor inflatie of indexatie.

### Frankering en facturering

De berekening gaat uit van de actuele wijzen van frankeren. Dat wil zeggen, één vooraf betaald tegoed via een fysieke postzegel of afrekening via een frankeermachine. Met dit uitgangspunt voldoet Sandd aan artikel 6 van het Postbesluit 2009. Als innovatief bedrijf denkt Sandd graag na over nieuwe gebruiksvriendelijke en efficiënte frankeeropties, zoals een digitale postzegel of een adreslabel.





### Kostentoerekening

Conform de wettelijke verplichting, zal Sandd werken met een gescheiden boekhouding tussen kosten en opbrengsten van de UPD en kosten en opbrengsten van andere activiteiten.

Bij gecombineerde uitvoering van activiteiten binnen en buiten de grenzen van de UPD, zullen de directe gezamenlijke en gemeenschappelijke kosten zoveel mogelijk via een zuivere 'activity based costing' methode worden toegerekend aan de UPD en niet UPD-diensten. Het kostentoerekeningsysteem wordt afgestemd met de Autoriteit Consument en Markt, waarbij Sandd maximale transparantie en openheid verschaft.

### Elasticiteit van tarieven en kosten

In de afgelopen jaren heeft de UPD zich gekenmerkt door een sterke stijging van tarieven in combinatie met een sterke daling van volumes. Hoewel de digitalisering van bestaande informatiestromen een onvermijdelijk effect heeft gehad op de postvolumes, heeft de sterke stijging in postzegeltarieven van de afgelopen jaren de krimp van de markt zonder enige twijfel versterkt. Hoewel volumekrimp en een postzegelprijsstijging niet kunnen worden uitgesloten, verwacht Sandd dat het postzegeltarief in de komende jaren structureel lager zal zijn dan het door de ACM vastgestelde tarief voor 2017, zonder dat daarvoor versraling van dienstverlening noodzakelijk is.

### Investerings

Als nieuwe uitvoerder van de UPD moet Sandd eenmalig een aantal investeringen doen voor het creëren van de benodigde infrastructuur en het postcollectienetwerk voor een totaalbedrag van circa € 79 mln. Deze investeringen zijn in de huidige kostenopbouw afgeschreven.

#### Investeringsoverzicht

Brievenbussen	€ 13 mln
Inrichting retailpunten	€ 23 mln
Sorteerlocaties	€ 32 mln
ICT-infrastructuur	€ 11 mln

In de onderhavige business case zijn geen investeringen in een eigen pakkettennetwerk opgenomen. De pakkettennetwerkmarkt groeit immers hard en is volwassen waardoor er sprake is van voldoende concurrentie en innovatiekracht. Sandd kiest er daarom bewust voor geen eigen pakketnetwerk op te zetten omdat dit de kosten voor de UPD en de consument onnodig verhoogt.

Sandd werkt samen met gespecialiseerde pakketverspreiders in binnen- en buitenland.

### Bijlagen

In de bijlagen van dit informatiememorandum wordt meer inzicht gegeven in de verwachte tariefontwikkeling, ingeschatte marktvolumes, business case op hoofdlijnen en de bijbehorende kostentoewijzing.

### Financiële verantwoording

De onderliggende calculaties zijn gebaseerd op betrouwbare normen en uitgangspunten waardoor ook de uitkomst een betrouwbaar inzicht verschaft. Op de cijfers is evenwel geen accountantscontrole toegepast.

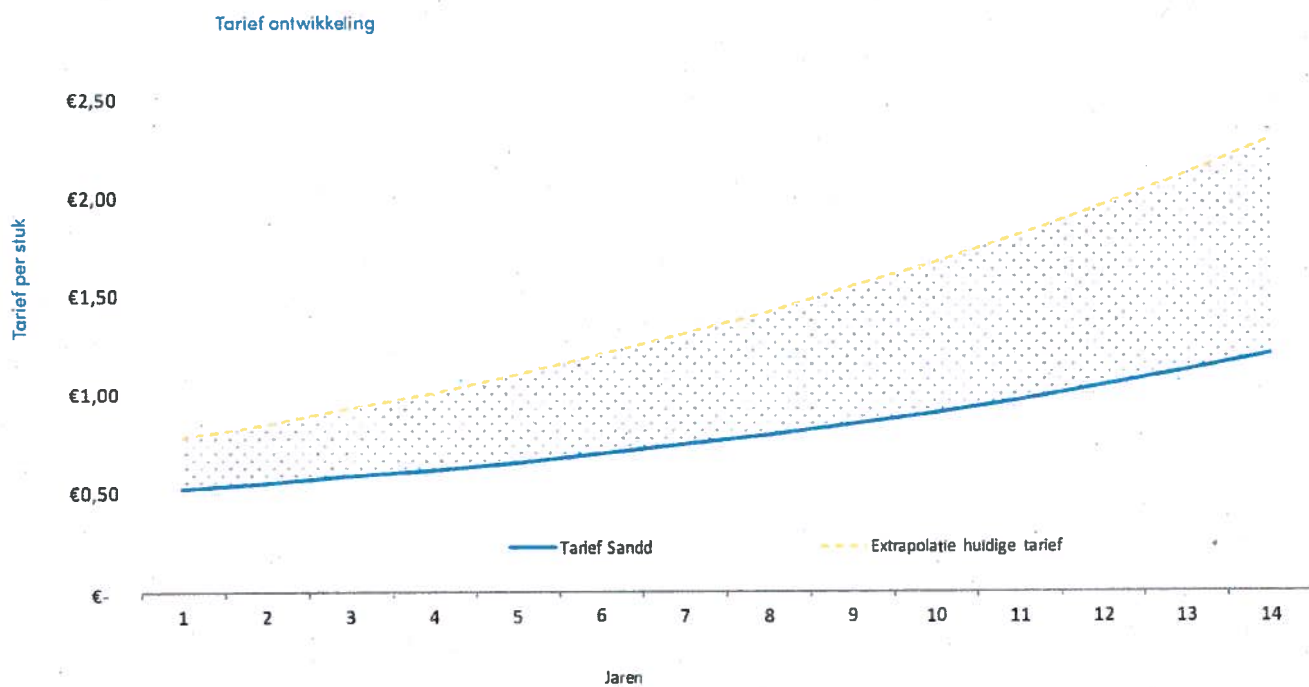
*"Indien Sandd de volledige UPD gaat uitvoeren bedraagt de maximale besparing voor de afnemers van de publieke dienst naar verwachting €350 miljoen per jaar."*





# Bijlagen

Bijlage 1: Grafiek tariefontwikkeling



Bijlage 2: Tabel volumes

Product	Verzender	Servicekader	Omschrijving	Entiteit	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Post	divers	72 uur	Kerstpost	x mio pieces	180,0	165,0	160,0	145,0	130,0	115,0	116,0	108,0	102,0	95,0	89,0	84,0	78,0	73,0	69,0	64,0	60,8	57,8	54,9	52,1	49,5	47,0
Post	C2X	24 uur	postzegels	x mio pieces	169,0	167,0	137,0	121,0	120,0	105,0	95,0	86,0	78,0	70,0	64,0	58,0	52,0	47,0	43,0	39,0	35,5	32,3	29,4	26,7	24,3	22,1
Post	B2X	24 uur	postzegels	x mio pieces	354,6	322,2	291,1	253,9	224,0	204,2	185,7	167,7	150,9	136,0	122,8	110,8	99,4	89,8	80,9	73,1	66,5	60,5	55,1	50,1	45,6	41,5
Post	B2X	24 uur	frankeermachine	x mio pieces	237,4	215,8	194,9	170,1	150,0	136,8	124,3	112,3	101,1	91,0	82,2	74,2	66,6	60,2	54,1	48,9	44,5	40,5	36,9	33,6	30,5	27,8
<b>Post</b>	<b>divers</b>	<b>divers</b>	<b>Binnenlandse single item</b>	<b>x mio pieces</b>	<b>941,0</b>	<b>870,0</b>	<b>783,0</b>	<b>690,0</b>	<b>624,0</b>	<b>561,0</b>	<b>521,0</b>	<b>474,0</b>	<b>432,0</b>	<b>392,0</b>	<b>358,0</b>	<b>327,0</b>	<b>296,0</b>	<b>270,0</b>	<b>247,0</b>	<b>225,0</b>	<b>207,3</b>	<b>191,1</b>	<b>176,2</b>	<b>162,5</b>	<b>150,0</b>	<b>138,5</b>
Post	Buitenland	24 uur	Inbound internationaal	x mio pieces	103,4	100,8	98,0	95,3	92,6	90,0	85,6	81,4	77,4	73,6	70,0	66,6	63,3	60,2	57,3	54,5	51,7	49,2	46,7	44,4	42,1	40,0
Post	divers	divers	Outbound internationaal	x mio pieces	260,8	252,0	243,2	234,7	226,5	218,5	208,3	198,5	189,1	180,3	171,6	163,7	156,0	148,7	141,7	135,0	128,3	121,9	115,8	110,0	104,5	99,3
<b>Post</b>	<b>divers</b>	<b>divers</b>	<b>Crossborder totaal</b>	<b>x mio pieces</b>	<b>364,2</b>	<b>352,8</b>	<b>341,2</b>	<b>329,9</b>	<b>319,1</b>	<b>308,5</b>	<b>293,9</b>	<b>279,9</b>	<b>266,6</b>	<b>253,9</b>	<b>241,6</b>	<b>230,3</b>	<b>219,3</b>	<b>206,9</b>	<b>199,0</b>	<b>189,5</b>	<b>160,0</b>	<b>171,0</b>	<b>162,5</b>	<b>154,3</b>	<b>146,6</b>	<b>139,3</b>
<b>Post</b>	<b>divers</b>	<b>divers</b>	<b>Totaal</b>	<b>x mio pieces</b>	<b>1.305</b>	<b>1.223</b>	<b>1.124</b>	<b>1.020</b>	<b>943</b>	<b>870</b>	<b>815</b>	<b>754</b>	<b>699</b>	<b>646</b>	<b>600</b>	<b>557</b>	<b>515</b>	<b>479</b>	<b>446</b>	<b>414</b>	<b>367</b>	<b>362</b>	<b>339</b>	<b>317</b>	<b>297</b>	<b>276</b>
Post	Blinden- instituten	24 uur	Reken ik in als pakket	x mio pieces	0,04	0,04	0,04	0,04	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
Pakketten	C2X	24 uur	Pakketten verstuurd door consumenten	x mio pieces	4,1	4,3	4,5	4,8	5,0	5,6	6,0	6,6	7,2	8,0	8,7	9,6	10,6	11,6	12,8	14,1	15,5	17,0	18,7	20,6	22,7	25,0
Pakketten	B2X	24 uur	Pakketten verstuurd door	x mio pieces	8,6	9,1	9,6	10,1	10,6	12,5	13,9	15,3	16,9	18,6	20,4	22,4	24,7	27,2	29,9	32,9	36,1	39,8	43,7	48,1	52,9	58,2
Aangetekend	B2X	24 uur	Reken ik in als pakket	x mio pieces	14,1	13,0	11,9	10,9	10,0	9,2	8,5	7,8	7,2	6,6	6,1	5,6	5,1	4,7	4,3	4,0	3,7	3,4	3,1	2,9	2,6	2,4
<b>Pakketten</b>	<b>totaal</b>	<b>24 uur</b>		<b>x mio pieces</b>	<b>26,9</b>	<b>26,4</b>	<b>26,0</b>	<b>25,8</b>	<b>25,7</b>	<b>27,3</b>	<b>28,4</b>	<b>29,7</b>	<b>31,3</b>	<b>33,1</b>	<b>35,2</b>	<b>37,6</b>	<b>40,4</b>	<b>43,5</b>	<b>47,0</b>	<b>50,9</b>	<b>55,3</b>	<b>60,2</b>	<b>65,6</b>	<b>71,6</b>	<b>78,2</b>	<b>85,6</b>
<b>Gewichts- tredes</b>				<b>% tredes gew.</b>																						
			<b>Binnenlandse single item</b>		<b>25</b>																					
			<b>Inbound internationaal</b>		<b>25</b>																					
			<b>Outbound internationaal</b>		<b>35</b>																					
Post	divers	divers	Outbound internationaal SINGLE ITEM	x mio pieces	26,1	25,2	24,3	23,5	22,6	21,9	20,8	19,8	18,9	18,0	17,2	16,4	15,6	14,9	14,2	13,5	12,8	12,2	11,6	11,0	10,4	9,9



Bijlage 3: Tabel business case

Aantallen	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5	Jaar 6	Jaar 7	Jaar 8	Jaar 9	Jaar 10
Binnenlandse post	509	466	428	394	359	330	304	279	259	240
- aandeel postzegels	77%	77%	77%	77%	78%	78%	78%	78%	79%	79%
- aandeel frankiemachine	23%	23%	23%	23%	22%	22%	22%	22%	21%	21%
Buitenlandse post single item + parafijn	189	180	172	164	156	149	142	135	128	122
Buitenlandse post single item ( 10%)	19	18	17	16	16	15	14	14	13	12
Pakketten	24,1	27	29	32	35	39	43	47	52	57
- aandeel binnenland	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	95%	95%	95%
- aandeel outbound buitenland	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	5%	5%	5%
Aangeleekand	7	7	6	6	5	5	4	4	4	3
Aantal brievenbussen	10.540	10.540	10.540	10.540	10.540	10.540	10.540	10.540	10.540	10.540
Aantal brievenbussen regulier	8.700	8.700	8.700	8.700	8.700	8.700	8.700	8.700	8.700	8.700
Aantal servicebrievenbussen	4.350	4.350	4.350	4.350	4.350	4.350	4.350	4.350	4.350	4.350
Aantal retailpunten	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
<b>Kosten collectie</b>										
Onderhoud brievenbussen (x1.000)	€ 1.958	€ 1.958	€ 1.958	€ 1.958	€ 1.958	€ 1.958	€ 1.958	€ 1.958	€ 1.958	€ 1.958
Productiekosten postzegels	€ 2.046	€ 1.878	€ 1.734	€ 1.603	€ 1.471	€ 1.358	€ 1.259	€ 1.161	€ 1.081	€ 1.007
Afdracht aan frankiemachine lav.	€ 3.708	€ 3.370	€ 3.057	€ 2.791	€ 2.530	€ 2.307	€ 2.094	€ 1.911	€ 1.752	€ 1.606
Afdracht retailpunten post	€ 13.280	€ 12.209	€ 11.289	€ 10.437	€ 9.673	€ 8.830	€ 8.174	€ 7.524	€ 6.989	€ 6.492
Afdracht retailpunten pakket	€ 6.524	€ 7.188	€ 7.912	€ 8.705	€ 9.574	€ 10.521	€ 11.554	€ 12.684	€ 13.914	€ 15.259
Laankosten collectie	€ 12.341	€ 12.341	€ 12.341	€ 12.341	€ 12.341	€ 12.341	€ 12.341	€ 12.341	€ 12.341	€ 12.341
Kosten wagenpark	€ 7.544	€ 7.544	€ 7.544	€ 7.544	€ 7.544	€ 7.544	€ 7.544	€ 7.544	€ 7.544	€ 7.544
<b>Totale kosten collectie (x1.000)</b>	<b>€ 47.400</b>	<b>€ 46.486</b>	<b>€ 45.945</b>	<b>€ 45.378</b>	<b>€ 44.989</b>	<b>€ 44.657</b>	<b>€ 44.922</b>	<b>€ 45.122</b>	<b>€ 45.577</b>	<b>€ 46.206</b>
<b>Kosten sortering &amp; transport</b>										
Kosten huisvesting (x1.000)	€ 8.925	€ 8.925	€ 8.925	€ 8.925	€ 8.925	€ 8.925	€ 8.925	€ 8.925	€ 8.925	€ 8.925
Loonkosten coderen-sorteren	€ 28.581	€ 26.457	€ 24.648	€ 23.008	€ 21.387	€ 20.034	€ 18.850	€ 17.738	€ 16.857	€ 16.072
Kosten onderhoud machines	€ 4.399	€ 4.399	€ 4.399	€ 4.399	€ 4.399	€ 4.399	€ 4.399	€ 4.399	€ 4.399	€ 4.399
Kosten monitoren strafparli	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
Kosten transport tussen localities	€ 1.929	€ 1.929	€ 1.929	€ 1.929	€ 1.929	€ 1.929	€ 1.929	€ 1.929	€ 1.929	€ 1.929
Loonkosten transport naar bezorgers	€ 6.671	€ 6.671	€ 6.671	€ 6.671	€ 6.671	€ 6.671	€ 6.671	€ 6.671	€ 6.671	€ 6.671
<b>Totale kosten sortering &amp; trp (x1.000)</b>	<b>€ 51.504</b>	<b>€ 49.380</b>	<b>€ 47.572</b>	<b>€ 45.931</b>	<b>€ 44.311</b>	<b>€ 42.956</b>	<b>€ 41.774</b>	<b>€ 40.662</b>	<b>€ 39.780</b>	<b>€ 38.995</b>
<b>Kosten eigen bezorging</b>										
Kosten bezorging eigen volume	€ 85.532	€ 82.246	€ 79.397	€ 76.766	€ 74.122	€ 71.854	€ 69.813	€ 67.844	€ 66.209	€ 64.690
Kosten bezorging aangeleekand	€ 14.328	€ 13.182	€ 12.127	€ 11.157	€ 10.264	€ 9.443	€ 8.688	€ 7.993	€ 7.353	€ 6.765
Kosten pensioen bezorgers	€ 2.496	€ 2.386	€ 2.288	€ 2.198	€ 2.110	€ 2.032	€ 1.963	€ 1.896	€ 1.839	€ 1.786
Fietsenregeling bezorgers	€ 625	€ 625	€ 625	€ 625	€ 625	€ 625	€ 625	€ 625	€ 625	€ 625
Smartphone regeling bazorgers	€ 750	€ 750	€ 750	€ 750	€ 750	€ 750	€ 750	€ 750	€ 750	€ 750
Bezorgmiddelen overig	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500
<b>Kosten bezorging eigen (x1.000)</b>	<b>€ 104.231</b>	<b>€ 99.668</b>	<b>€ 95.668</b>	<b>€ 91.996</b>	<b>€ 88.371</b>	<b>€ 85.205</b>	<b>€ 82.338</b>	<b>€ 79.608</b>	<b>€ 77.277</b>	<b>€ 75.116</b>







Bijlage 4: Tabel kostentoerekening

Scenario voor 2018	Postzegel	Kerstpost	Los BTL	FM-post	Inbound BTL	Partij BTL	Aangetekend	Pakket-NL	Pakket-BTL	Totaal
Volume x miljoen	228,9	102,0	18,9	10,1	77,4	189,1	7,2	23,3	0,9	749
<b>Kosten collectie</b>										
Onderhoud brievenbussen (x1.000)	€ 1.280.944	€ 570.725	€ 105.832	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 1.957.500
Productiekosten postzegels	€ 1.338.698	€ 596.457	€ 110.603	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 2.045.758
Afdracht aan frankeremachine lev.	€ -	€ -	€ -	€ 3.708.227	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 3.708.227
Afdracht retailpunten post	€ 8.690.401	€ 3.872.009	€ 718.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 13.280.411
Afdracht retailpunten pakket	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 6.524.128
Loonkosten collectie	€ 4.279.756	€ 1.906.846	€ 353.593	€ -	€ -	€ -	€ 1.494.009	€ 4.850.042	€ 180.077	€ 12.340.633
Kosten wagenpark	€ 2.839.270	€ 1.265.037	€ 138.746	€ 512.099	€ 392.271	€ -	€ 66.103	€ 5.527.118	€ 205.216	€ 7.543.500
<b>Totale kosten collectie (x1.000)</b>	<b>€ 18.429.069</b>	<b>€ 8.211.074</b>	<b>€ 1.426.774</b>	<b>€ 4.220.326</b>	<b>€ 392.271</b>	<b>€ -</b>	<b>€ 1.625.133</b>	<b>€ 12.626.695</b>	<b>€ 468.816</b>	<b>€ 47.400.157</b>

Kosten sortering & transport										
Kosten huisvesting (x1.000)	€ 3.746.534	€ 1.669.268	€ 246.297	€ 1.654.041	€ 1.267.006	€ 35.081	€ 117.240	€ 182.748	€ 6.785	€ 8.925.000
Loonkosten coderen-sorteren	€ 11.841.377	€ 5.275.927	€ 978.334	€ 5.227.798	€ 4.004.526	€ 58.231	€ 370.553	€ 794.599	€ 29.503	€ 28.580.846
Kosten onderhoud machines	€ 1.880.443	€ 837.832	€ 155.362	€ 830.189	€ 635.930	€ -	€ 56.645	€ -	€ -	€ 4.398.600
Kosten monitoren strafparl	€ 427.509	€ 190.477	€ 35.321	€ 188.739	€ 144.575	€ -	€ 13.378	€ -	€ -	€ 1.000.000
Kosten transport tussen locaties	€ 824.827	€ 367.502	€ 68.147	€ 364.149	€ 278.941	€ -	€ 25.811	€ -	€ -	€ 1.929.377
Loonkosten transport naar bezorgers	€ 2.956.116	€ 1.317.098	€ -	€ 1.305.083	€ 999.701	€ -	€ 92.506	€ -	€ -	€ 6.670.503
<b>Totale kosten sortering &amp; trp (x1.000)</b>	<b>€ 21.676.605</b>	<b>€ 9.668.103</b>	<b>€ 1.483.461</b>	<b>€ 9.569.998</b>	<b>€ 7.330.679</b>	<b>€ 93.312</b>	<b>€ 678.333</b>	<b>€ 977.347</b>	<b>€ 36.288</b>	<b>€ 51.504.326</b>

Kosten eigen bezorging										
Kosten bezorging eigen volume	€ 37.904.529	€ 16.888.367	€ -	€ 16.734.305	€ 12.818.583	€ -	€ 1.186.148	€ -	€ -	€ 65.531.932
Kosten bezorging aangekond	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 14.327.859	€ -	€ -	€ 14.327.859
Kosten pensioen bezorgers	€ 947.613	€ 422.209	€ -	€ 418.358	€ 320.465	€ -	€ 387.850	€ -	€ -	€ 2.496.495
Fietsenregeling bezorgers	€ 276.976	€ 123.407	€ -	€ 122.281	€ 93.668	€ -	€ 8.667	€ -	€ -	€ 625.000
Smartphone regeling bezorgers	€ 332.372	€ 148.088	€ -	€ 146.737	€ 112.402	€ -	€ 10.401	€ -	€ -	€ 750.000
Bezorgmiddelen overig	€ 221.561	€ 98.726	€ -	€ 97.825	€ 74.934	€ -	€ 6.934	€ -	€ -	€ 500.000
<b>Kosten bezorging eigen (x1.000)</b>	<b>€ 39.683.071</b>	<b>€ 17.680.797</b>	<b>€ -</b>	<b>€ 17.519.506</b>	<b>€ 13.420.052</b>	<b>€ -</b>	<b>€ 15.927.859</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ 104.231.266</b>

Kosten bezorging uitbesteed										
Bezorging buitenland	€ -	€ -	€ 17.022.800	€ -	€ -	€ 170.228.003	€ -	€ -	€ -	€ 187.250.804
Bezorging pakketten	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 69.769.403	€ 7.339.649	€ 77.109.051
Kosten afleveren pakketten bij derden	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 205.814	€ 7.642	€ 213.456
<b>Inkoop bezorging ext. (x1.000)</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ 17.022.800</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ 170.228.003</b>	<b>€ -</b>	<b>€ 69.975.217</b>	<b>€ 7.347.290</b>	<b>€ 264.573.311</b>

Retourenverwerking										
Loonkosten retourverwerking	€ 116.899	€ 52.084	€ 9.656	€ 51.609	€ 39.533	€ 96.582	€ 3.658	€ 11.875	€ 441	€ 382.339
Retourverzending	€ 85.433	€ 38.065	€ 7.058	€ 37.717	€ 28.892	€ 70.585	€ 2.673	€ 8.679	€ 322	€ 279.425
<b>Kosten retouren (x1.000)</b>	<b>€ 202.332</b>	<b>€ 90.149</b>	<b>€ 16.717</b>	<b>€ 89.327</b>	<b>€ 68.425</b>	<b>€ 167.166</b>	<b>€ 6.332</b>	<b>€ 20.554</b>	<b>€ 763</b>	<b>€ 661.764</b>





**sandd.**

Ijsseldijk 2  
7325 WZ Apeldoorn  
Postbus 10071  
7301 GB Apeldoorn

[info@sandd.nl](mailto:info@sandd.nl)  
[www.sandd.nl](http://www.sandd.nl)

Niets houdt ons tegen

**sandd.**