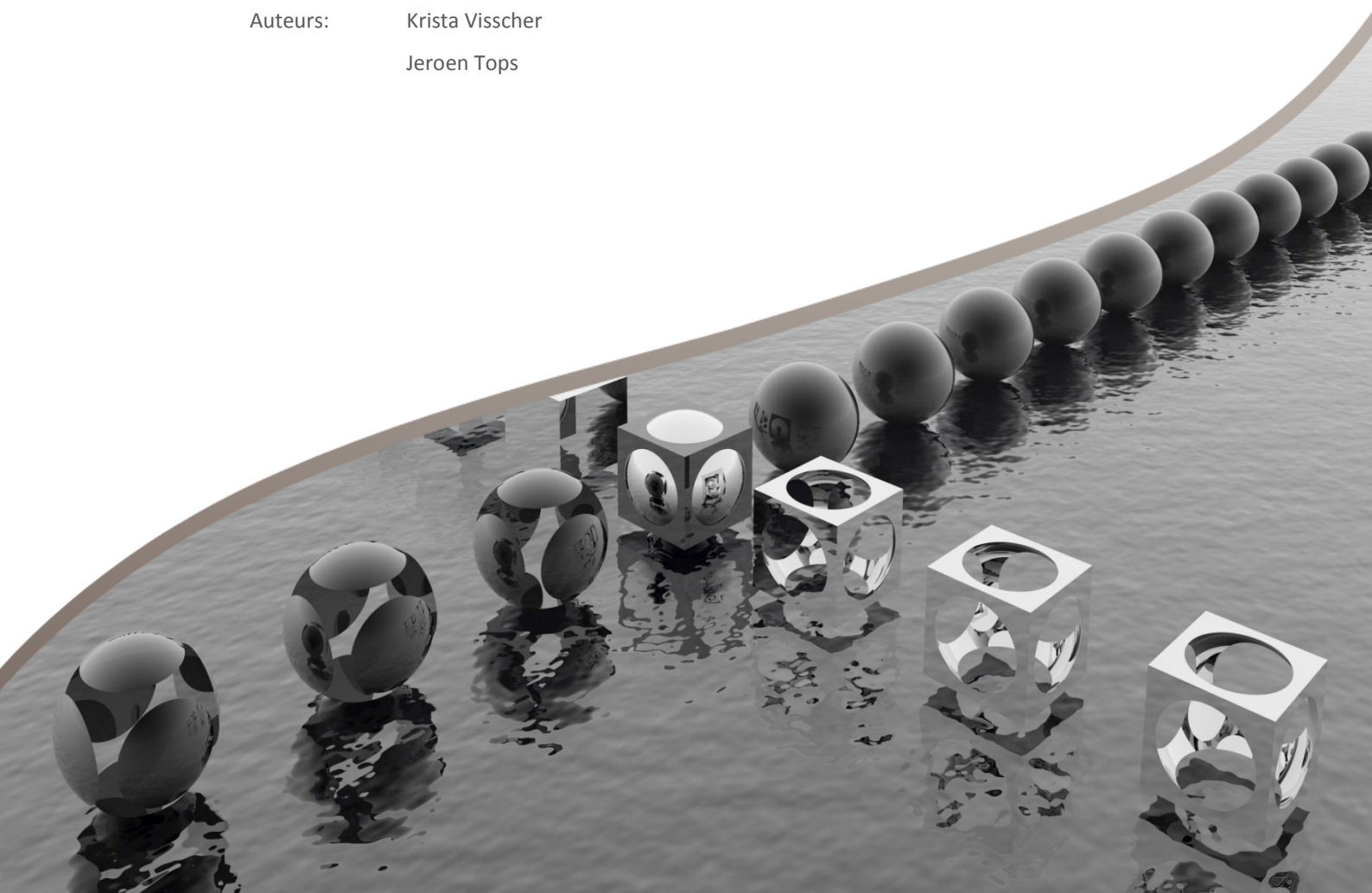


## **Investeren in taal levert veel op!**

*Drie businesscases voor groepsgericht taalonderwijs in de schoonmaakbranche*

april 2015

Auteurs: Krista Visscher  
Jeroen Tops



## Inhoud

|   |   |    |
|---|---|----|
| 1 | INLEIDING .....                                       | 3  |
| 2 | INVESTEREN IN TAAL LEVERT VEEL OP! .....              | 4  |
| 3 | ASITO INVESTEERT IN TAAL .....                        | 6  |
| 4 | HAGO ZORG INVESTEERT IN TAAL .....                    | 8  |
| 5 | MOMMERS SCHOONMAAK INVESTEERT IN TAAL .....           | 10 |
|   | BIJLAGE A: DE CAPGEMINI BUSINESS CASE METHODIEK ..... | 12 |

## 1 Inleiding

Goed Nederlands kunnen lezen, schrijven, spreken en verstaan is essentieel om volwaardig deel te nemen aan de maatschappij, zowel privé als op de werkvloer. Een goede beheersing van taal op de werkvloer is van belang in het kader van employability, brede inzetbaarheid, productiviteit, veiligheid en kwaliteit. Dat investeren in taalcursussen loont blijkt uit een aantal studies die in opdracht van Stichting Lezen & Schrijven zijn uitgevoerd.<sup>1</sup> Deze studies hebben de kosten en baten van taalcursussen op *macro niveau* in kaart gebracht. De kosten en baten slaan neer bij verschillende actoren: het individu, de overheid, de gemeenschap, de zorgverzekeraar en de werkgever.

Om een beter beeld te krijgen van de kosten en baten voor werkgevers hebben we bij drie bedrijven in de schoonmaak retrospectief de kosten en baten van de investeringen in taal in kaart gebracht. Dat wil zeggen, we hebben na de investering in taal gekeken welke kosten en baten uit de bestaande administratie gevonden konden worden. De drie bedrijven zijn:

- Asito
- Hago Zorg
- Mommers Schoonmaak



Voor het maken van de business cases maken we gebruik van de Capgemini Business Case methodiek (zie bijlage A). Dit is een methode waarmee op gestructureerde wijze kosten en baten in de tijd geplaatst en tegen elkaar afgewogen worden. De Business Case levert inzicht in de waarde die een interventie toevoegt aan de onderneming. Alle effecten van een initiatief worden systematisch weergegeven en indien mogelijk voorzien van een financiële waardering. Daarbij is uitsluitend gewerkt met de kosten en baten die de bedrijven hebben geconstateerd. Geconstateerde baten, die niet vanuit de administratie van de deelnemende bedrijven in euro's konden worden uitgedrukt, maken geen deel uit van de rekensom. Met andere woorden, er is geen schatting gemaakt van die baten op basis van kengetallen uit andere studies. Deze baten zijn in de businesscase wel in kwalitatieve zin opgenomen. De businesscases brengen daarmee de meeste harde cijfers voor de bedrijven in beeld.

Dit rapport bevat drie casussen in de schoonmaakbranche. Gezamenlijk geven zij een beeld van de kosten en baten die gemoeid zijn met taal op de werkvloer. Deze baten zullen voor andere bedrijven en branches herkenbaar zijn. Het is mogelijk dat de omvang van de baten verschilt. Afhankelijk van het bedrijfsproces kunnen bijvoorbeeld het voorkomen van fouten en een toename van veiligheid een belangrijkere rol spelen in de baten dan in deze drie casussen het geval is.

In het volgende hoofdstuk worden de uitkomsten van de drie businesscases samengevat. Vervolgens komen de drie businesscases aan de orde.

---

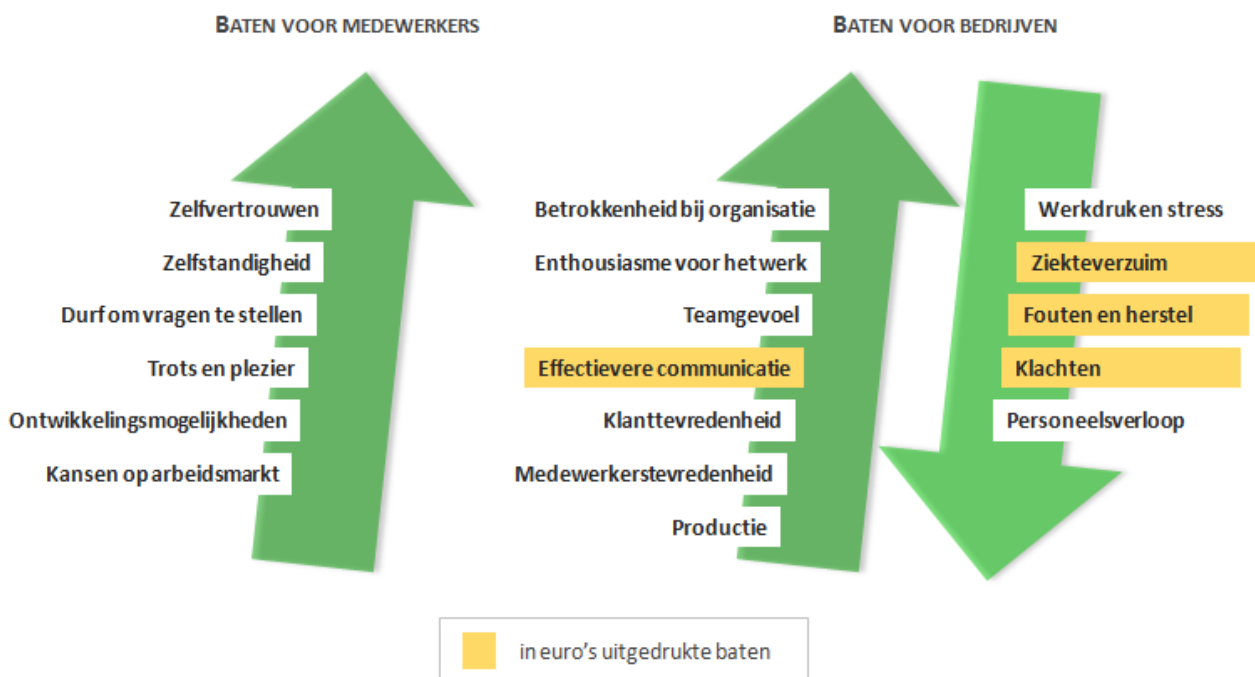
<sup>1</sup> Maurice de Greef e.a. (2013), Investeren in Geletterdheid;  
SEO (2013) Het rendement van cursussen voor laaggeletterden;  
PWC (2013) Laaggeletterdheid in Nederland kent aanzienlijke maatschappelijke kosten.

## 2 Investeren in taal levert veel op!

De drie bedrijven hebben de afgelopen jaren geïnvesteerd in de taalvaardigheid van hun medewerkers door ze een taal cursus te laten volgen. Een belangrijke reden om te investeren in de taalvaardigheid is de trend in de schoonmaak dat medewerkers steeds meer overdag gaan werken. In plaats van het schoonmaakwerk in de avonduren en nacht te doen, zijn de schoonmaakmedewerkers steeds vaker overdag aanwezig op de werkvloer. Dat betekent dat er ook meer interactie is met de medewerkers bij de klant en er een groter beroep wordt gedaan op de taalvaardigheid van de schoonmaakmedewerkers. Een andere belangrijke reden is de kwaliteitsslag die de schoonmaakbedrijven willen maken. Alle schoonmaakmedewerkers krijgen de gelegenheid om de basisopleiding schoonmaak te doen. Deze opleiding is niet alleen belangrijk in het kader van kwaliteit, maar ook voor de baanzekerheid van de medewerkers. Bij contractwisseling gaan namelijk de medewerkers, die in het bezit zijn van het basisdiploma schoonmaak mee naar de nieuwe contractpartij. Om de opleiding te kunnen volgen is taalvaardigheid een vereiste.

De drie bedrijven zien veel baten van de investeringen in taal voor zowel de medewerkers als voor het bedrijf. Zij noemen alle drie het toegenomen zelfvertrouwen van medewerkers en de toegenomen zelfstandigheid en betrokkenheid als één van de belangrijkste opbrengsten van de geboden taalcursussen. Figuur 1 geeft een totaaloverzicht van door de bedrijven genoemde baten.

Figuur 1. Baten van investeren in taal op de werkvloer voor medewerkers en het bedrijf



Niet alle baten zijn in geld uitgedrukt, omdat bedrijven niet van alle bovenstaande baten cijfers bijhouden. Een grotere betrokkenheid van medewerkers en meer teamgevoel zijn bijvoorbeeld belangrijke opbrengsten voor de bedrijven, maar zijn moeilijk in een bedrag uit te drukken. In de businesscases hebben we een beperkt deel van de baten kunnen voorzien van een financiële waarde. Uit de businesscases blijkt dat, als we deze baten afzetten tegen de kosten, een deel van de kosten wordt terugverdiend. De totale baten zullen hoger zijn. We weten alleen niet hoeveel hoger, omdat deze baten niet in euro's zijn uitgedrukt. De drie bedrijven geven aan dat de niet in euro's uitgedrukte baten aanzienlijk zijn.

De kosten zijn wel volledig meegenomen. Het gaat in de casussen om groepsgewijze cursuskosten, verletkosten en organisatiekosten. Andere bedrijven kunnen ervoor kiezen om de taaltraining anders op te zetten, bijvoorbeeld met de inzet van vrijwilligers en/of e-learning. Ook kan een bedrijf ervoor kiezen om medewerkers de cursus (deels) in eigen tijd te laten volgen.

De drie bedrijven hebben gebruik gemaakt van de bijdrage in de opleidings- en verletkosten die het opleidingsfonds van de schoonmaakbranche biedt. Met deze bijdrage van het opleidingsfonds dalen de kosten voor de bedrijven aanzienlijk en zijn de baten hoger dan de kosten. Ook andere opleidingsfondsen bieden soortgelijke vergoedingen. Daarnaast start de Stichting Lezen & Schrijven medio 2015 met een voucherregeling als tegemoetkoming in de cursuskosten.

### 3 Asito investeert in taal

Asito (onderdeel van de ADG Dienstengroep) is een landelijk werkend schoonmaakbedrijf met 50 vestigingen en ongeveer 10.000 medewerkers. Deze medewerkers werken voornamelijk in de dagschoonmaak in kantoren, scholen en gezondheidszorg. De vestigingen werken in vijf grotendeels zelfstandig opererende regio's. In de Regio Oost werken ongeveer 2500 medewerkers. Duurzaamheid en maatschappelijk ondernemen staan centraal in de waarden van Asito. Het verbinden van medewerkers en klanten staat voorop om zo samen tot resultaten te komen. Investeren in het personeel vormt daarbij een belangrijke pijler. In de regio Oost hebben tot nu toe 20 medewerkers een taal cursus gevolgd.

**Sabine Onstenk is regio opleider bij Asito voor de regio Oost. Zij vertelt over de taal cursus die het bedrijf voor haar medewerkers heeft georganiseerd.**

*Waarom investeert Asito in de taalvaardigheid van jullie medewerkers?*

'Steeds meer klanten vragen om Nederlands sprekende mensen. Met de trend van schoonmaak buiten kantooruren naar dagschoonmaak is hospitality een steeds belangrijkere factor in het werk. Klanten verwachten dat interactie mogelijk is met het schoonmaakpersoneel. We werken in de cursus ook nauw samen met onze klanten. We vragen klanten om een cursusruimte beschikbaar te stellen voor de schoonmaakmedewerkers die op die locatie werken. Ook in de CAO is aandacht voor taalvaardigheid en scholing.'

*Voor de bekostiging van de taal cursus maakt u gebruik van de subsidie van de Raad voor Arbeidsverhoudingen Schoonmaak- en Glazenwassersbranche (RAS). Heeft deze subsidie nog een rol gespeeld in de overweging om te investeren in taal?*

'De subsidie van RAS is voor Asito een belangrijke randvoorwaarde om de taal cursussen aan te kunnen bieden. De opleidingsbudgetten in de schoonmaak zijn behoorlijk krap en de investering is relatief groot, omdat medewerkers slechts een paar uur per dag (voor Asito) werken. Zonder de subsidie zouden we de taal cursus niet kunnen bieden.'

*Hoe heeft u medewerkers bereid gevonden om aan de taal cursus deel te nemen?*

'De objectleiding speelt een belangrijke rol om potentiële deelnemers op het spoor te komen. Ons uitgangspunt is

natuurlijk dat medewerkers eerst een taal cursus volgen om daarna de basisvakopleiding schoonmaak te kunnen volgen. Ervaring leert echter dat het taaltraject ook vaak na de basisvakopleiding ingezet wordt. Pas tijdens de opleiding is de communicatie zo intensief dat dan duidelijk wordt dat iemand moeite heeft met taal. Daarnaast kijken we ook bij langdurig verzuim of mensen de cursus kunnen volgen, om deze mensen betrokken te houden.'

*Taal in de Schoonmaak verzorgt de taal cursussen. Hoe heeft u deze taalaanbieder geselecteerd?*

'Asito maakt voor de taal cursus gebruik van het aanbod van de branchevereniging Ondernemersorganisatie Schoonmaak- en Bedrijfsdiensten (OSB). Taal in de Schoonmaak biedt een taal cursus specifiek gericht op de schoonmaakbranche. Deelnemers hebben in totaal 46 uur cursus gevolgd. Dit is buiten reguliere werktijd. Deelnemers krijgen de extra uren uitbetaald.'

*De cursussen zijn begin 2014 gestart. Hoeveel medewerkers hebben tot nu toe deelgenomen?*

'Tot nu toe hebben in de regio Oost 20 personen de cursus gevolgd. Dit zijn hoofdzakelijk parttime werkende, allochtone vrouwen. 8 van de 20 deelnemers hebben de cursus twee keer gedaan omdat zij na de eerste cursus nog onvoldoende taalvaardig waren.'

#### Branchesubsidie

Voor de bekostiging van de cursussen maakt Asito gebruik van de financiële bijdrage van de Raad voor Arbeidsverhoudingen Schoonmaak- en Glazenwassersbranche (RAS). Sociale partners in de branche hebben afgesproken dat medewerkers, die de Nederlandse taal wat betreft spreken en luisteren nog niet op niveau B1 beheersen, via de werkgever een taaltraject krijgen aangeboden. Werkgevers kunnen bij de RAS een beroep doen op een bijdrage in de opleidings- en verletkosten tot een maximum van € 4.000,-. Bedrijven bepalen zelf hoe zij het taaltraject inrichten (startniveau, duur van de cursus, te behalen niveau) waardoor de kosten per bedrijf kunnen verschillen.

Naast taaltrajecten om het niveau van spreken en luisteren te verbeteren, kunnen werknemers ook een schrijftraject volgen met subsidie van de RAS. Deze schrijftrajecten zijn bedoeld voor direct leidinggevenden, omdat zij in hun werk veel te maken hebben met bijvoorbeeld e-mails schrijven, sms-berichten, korte verslagen etc. Alle bedrijven in de branche dragen hier aan bij via een in de CAO vastgelegde premie-afdracht.

### Investeren in taal levert veel op!

De deelnemers zijn een jaar geleden met de taal cursus gestart. Wat zijn voor u, tot nu toe, de belangrijkste opbrengsten?

‘De medewerkers zijn **zelfstandiger**, zowel op het werk als privé. Deelnemers kunnen en durven bijvoorbeeld zelf naar de dokter of apotheek te gaan, het gesprek met de school van hun kinderen te voeren en boodschappen te doen. Het gaat daarbij niet alleen om het taalbegrip, maar ook om de **duf om vragen te stellen** als je iets niet begrijpt.’

‘Op het werk uit zich dit in meer **enthousiasme voor het werk**, meer **teamgevoel** en een grotere **betrokkenheid**. De medewerkers durven zich te laten zien en verschuilen zich niet meer achter een collega. Ook denken ze mee met bijvoorbeeld verbeterplannen.’

‘We merken ook dat er door betere communicatie tussen klanten en schoonmaakmedewerkers **minder klachten** zijn. Klachten worden bovendien **sneller opgelost**. Schoonmaakmedewerkers kunnen het nu zelf oplossen. De objectleiding hoeft er niet meer aan te pas te komen. Dit draagt ook bij aan een **positieve beleving van de klant**. De waardering voor de medewerker en voor Asito groeit.’

‘**Betere, efficiëntere communicatie** tussen schoonmaakmedewerkers en objectleiding. Objectleiding kan bepaalde zaken telefonisch afdoen in plaats van op locatie langs te gaan. Ook de communicatie tussen schoonmaakmedewerkers en kantoorpersoneel, bijvoorbeeld over salarisadministratie, verloopt beter. Dit scheelt kantoorpersoneel tijd.’

‘We merken ook dat het bij veranderingen in de routine makkelijker is om de veranderingen bij de medewerkers te laten landen. Er worden **minder fouten** gemaakt en efficiënter gewerkt.’

‘Tot slot neemt het **korte verzuim** (1 tot 5 dagen) af. Medewerkers voelen zich meer onderdeel van het team en nemen meer verantwoordelijkheid. De stress neemt af, wat over het algemeen ook resulteert in minder lichamelijke klachten en dus ook minder kort verzuim.’



### Belangrijkste kwantitatieve opbrengsten

De taal cursus levert Asito veel op, echter slechts beperkt deel van de baten is in euro's uit te drukken.

De belangrijkste kwantitatieve baten zijn:

- Betere communicatie tussen schoonmaakmedewerkers en kantoorpersoneel scheelt 12 uur per jaar
- Betere communicatie tussen schoonmaakmedewerkers en voorwerker en/of objectleider scheelt 57 uur per jaar
- Minder fouten
- Afname kort verzuim met 0,5%

### Belangrijkste kosten

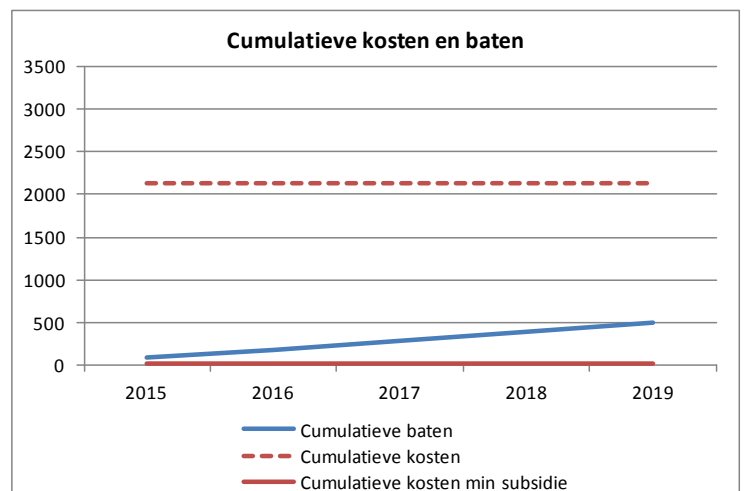
- Cursuskosten: € 1.080,- per medewerker
- Verletkosten: € 1.020 per medewerker
- Cursusuren: 64 uur per medewerker
- Inzet Asito: 31,5 uur in totaal

NB. Asito heeft vanuit RAS subsidie ontvangen. De subsidie is meegeteld als compensatie van de kosten.

### Conclusie

De baten van de taal cursus zijn voor Asito groter dan de kosten, ondanks dat een belangrijk deel van de baten niet in geld is uit te drukken. De branchesubsidie speelt als tegemoetkoming in de kosten een doorslaggevende rol.

De baten zijn in werkelijkheid hoger. We weten alleen niet hoeveel hoger.



## 4 Hago Zorg investeert in taal

Hago Zorg is een landelijke schoonmaakorganisatie en is onderdeel van Vebe International. Het bedrijf is gespecialiseerd in de schoonmaak van ziekenhuizen, verpleeg- en verzorgingshuizen en organisaties in de geestelijke gezondheids- en gehandicaptenzorg. Kwaliteit, innovatie en gastvrijheid staan bij Hago Zorg hoog in het vaandel. Kernwaarden zijn vakmanschap, interactie en plezier. Er werken in totaal 3.300 mensen bij Hago Zorg. Medio 2013 heeft Hago Zorg het contract voor het schoonmaken van het Erasmus MC overgenomen. De overgenomen 156 medewerkers zijn met een opleidingstraject begonnen waarvan 56 medewerkers een taal cursus van Taal in de Schoonmaak hebben gevolgd.

**Peter-Paul Wiegmans is contractmanager Erasmus MC bij Hago Zorg. Hij vertelt over het opleidingstraject dat het bedrijf voor haar medewerkers heeft georganiseerd.**

*Wat was de aanleiding om te investeren in de taalvaardigheid van jullie medewerkers?*

‘Bij de contractovername heeft Hago Zorg met Erasmus MC afgesproken te investeren in de kwaliteit van haar medewerkers. Erasmus MC vindt het belangrijk dat we werken aan het opleiden van onze medewerkers. We hebben een uitgebreid opleidingsaanbod samengesteld. De taal cursus is de pijler onder de opleidingen. Taalvaardigheid is namelijk de eerste vereiste om de andere opleidingen, zoals de basisvakopleiding schoonmaak, te kunnen volgen.’

‘Klanten vragen om taalvaardige schoonmakers. Het schoonmaakwerk verschuift steeds meer naar kantoortijden. Hierdoor is er meer interactie tussen de schoonmaak-medewerkers en het personeel bij de klant. Niet alleen spreekvaardigheid, maar ook lees- en schrijfvaardigheid zijn belangrijk. De medewerkers moeten de protocollen en procedures goed kunnen lezen en begrijpen.’

*Voor de bekostiging van de taal cursus maakt u gebruik van de subsidie van de Raad voor Arbeidsverhoudingen Schoonmaak- en Glazenwassersbranche. Heeft deze subsidie nog een rol gespeeld in de overweging om te investeren in taal?*

‘De subsidie vormt een belangrijke basis om de taal cursus te kunnen bieden. De taal cursussen vragen om een flinke investering die we zonder subsidie niet zouden kunnen doen.’

*Hoe heeft u medewerkers bereid gevonden om aan de taal cursus deel te nemen?*

‘Bij de contractovername hebben we de medewerkers getest. Hieruit bleek dat 56 personen in aanmerking kwamen voor een taal cursus. Nog eens 12 personen bleken analfabeet. Deze personen gaan deelnemen aan een cursus alfabetisering.’

*De cursussen zijn begin 2014 gestart. Hoeveel medewerkers hebben tot nu toe deelgenomen?*

‘De medewerkers waren zo’n zes maanden in dienst van Hago Zorg voordat de cursus begon. De eerste module hebben ze halverwege 2014 afgerond en momenteel volgen ze de tweede module. De medewerkers hebben een diverse achtergrond en gemiddeld opleidingsniveau MBO 1.’

*Taal in de Schoonmaak verzorgt de taal cursussen. Hoe heeft u deze taalaanbieder geselecteerd?*

‘Taal in de Schoonmaak is ‘preferred supplier’ van de branchevereniging Ondernemersorganisatie Schoonmaak- en Bedrijfsdiensten (OSB). De cursus is gericht op taalvaardigheid in de schoonmaak.’

### Branchesubsidie

Voor de bekostiging van de cursussen maakt Hago Zorg gebruik van de financiële bijdrage van de Raad voor Arbeidsverhoudingen Schoonmaak- en Glazenwassersbranche (RAS). Sociale partners in de branche hebben afgesproken dat medewerkers, die de Nederlandse taal wat betreft spreken en luisteren nog niet op niveau B1 beheersen, via de werkgever een taaltraject krijgen aangeboden. Werkgevers kunnen bij de RAS een beroep doen op een bijdrage in de opleidings- en verletkosten tot een maximum van € 4.000,-. Bedrijven bepalen zelf hoe zij het taaltraject inrichten (startniveau, duur van de cursus, te behalen niveau) waardoor de kosten per bedrijf kunnen verschillen.

Nast taaltrajecten om het niveau van spreken en luisteren te verbeteren, kunnen werknemers ook een schrijftraject volgen met subsidie van de RAS. Deze schrijftrajecten zijn bedoeld voor direct leidinggevenden, omdat zij in hun werk veel te maken hebben met bijvoorbeeld e-mails schrijven, sms-berichten, korte verslagen etc. Alle bedrijven in de branche dragen hier aan bij via een in de CAO vastgelegde premie-afdracht.



### Investeren in taal levert veel op!

De deelnemers zijn een jaar geleden met de taal cursus gestart. Wat zijn voor u, tot nu toe, de belangrijkste opbrengsten?

'Veel medewerkers waren erg enthousiast om mee te doen. Ze zijn **trots** op hun prestaties en hebben meer **zelfvertrouwen** gekregen. Bovendien is taal de basis voor het opleidingstraject. Medewerkers vergroten met het volgen van de taal cursus hun eigen **ontwikkelingsmogelijkheden** binnen en buiten ons bedrijf.'

'We merken dat de **medewerkertevredenheid** is toegenomen. Medewerkers voelen zich meer betrokken en zien het als teken van waardering dat ze een opleiding hebben mogen doen. Samenhangend met de hoge tevredenheid is het **verloop afgenomen**. Ook heeft onze vestiging in vergelijking met andere vestigingen van Hago Zorg een **laag ziekteverzuim**, dat hangt samen met de betrokkenheid die ontstaan is tijdens de cursus.'

'Beter taal beheersing helpt ook in het werk. De medewerkers lezen de protocollen beter en begrijpen instructies en verzoeken beter, waardoor er **minder fouten** ontstaan. HAGO Zorg werkt met VSR. Dit is een systeem dat de kwaliteit van het schoonmaakwerk volgens objectieve schoonmaaktechnische criteria vaststelt. Als er teveel fouten optreden, wordt het werk afgekeurd bij inspectie waarna herstelwerk en een herinspectie moet plaatsvinden, een kostbare aangelegenheid. Sinds het opleidingstraject zijn er geen onvoldoendes meer geweest. Hoewel HAGO Zorg met Erasmus MC geen bonus/malus prestatiecontract heeft, leveren onvoldoendes veel extra werk en extra kosten op.'

'Ook is het afgelopen jaar het aantal klachten flink gedaald. Uit de klachtenadministratie blijkt dat het aantal **klachten** met 10 per maand is afgenomen. Ongeveer een derde van de klachten hangt samen met de deelnemers van de taal cursus. En niet onbelangrijk: de **klanttevredenheid** is door de taal cursus toegenomen.'



### Belangrijkste kwantitatieve opbrengsten

De taal cursus levert Hago Zorg veel baten op, echter slechts beperkt deel van de baten is in euro's uit te drukken.

De belangrijkste kwantitatieve baten zijn:

- Afname aantal klachten scheelt 54 uur administratieve ondersteuning per jaar
- Afname van fouten scheelt 6 her-inspecties per jaar
- 1,5% lager verzuim

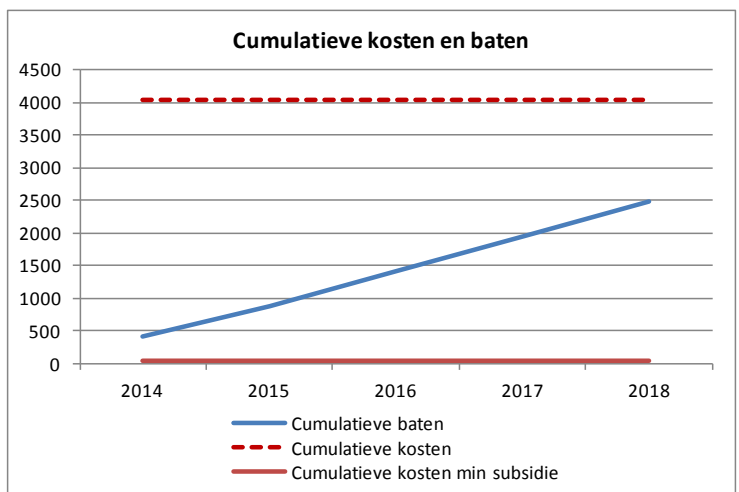
### Belangrijkste kosten

- Cursus- en verletkosten: € 4000,- per medewerker
- Cursusuren: 63 uur per medewerker
- Inzet Hago Zorg: 90 uur in totaal

NB. Hago Zorg heeft vanuit RAS subsidie ontvangen. De subsidie is meegeteld als compensatie van de kosten.

### Conclusie

De baten van de taal cursus zijn voor Hago Zorg groter dan de kosten, ondanks dat een belangrijk deel van de baten niet in geld is uit te drukken. De branchesubsidie speelt als tegemoetkoming in de kosten een doorslaggevende rol. De baten zijn in werkelijkheid hoger. We weten alleen niet hoeveel hoger. De baten voor Hago Zorg liggen hoger dan bij de andere twee bedrijven. Dit komt doordat het Erasmus MC in verband met de patiëntveiligheid hoge eisen stelt aan de kwaliteit van het schoonmaakwerk. Bij onvoldoende kwaliteit moet het werk over.



## 5 Mommers Schoonmaak investeert in taal

Mommers Schoonmaak BV is een regionaal familiebedrijf met 185 medewerkers. Het bedrijf houdt kantoren, appartementen en scholen schoon. De afgelopen jaren heeft Mommers Schoonmaak een sterke groei doorgemaakt en is verder geprofessionaliseerd met ISO-certificering voor kwaliteit en mileu en branchekeurmerk OSB voor kwaliteit en betrouwbaarheid. Mommers Schoonmaak gebruikt de certificering als kapstok om binnen het gehele bedrijf de manier van werken opnieuw vorm te geven. Het bedrijf heeft bijvoorbeeld het inwerktraject geïntensiveerd met een officiële inwerkperiode en een terugkomdag na een half jaar. Ook heeft het bedrijf zich tot doel gesteld dat alle schoonmaakmedewerkers het basisvakdiploma schoonmaken behalen. Het bedrijf wil hiermee de relatie met het personeel versterken en uitdragen dat schoonmaken een vak is. Tot nu toe hebben 16 medewerkers een taal cursus van Taal in de Schoonmaak gevolgd.

**Marjo Mommers – In ‘t Veen is hoofd financiële administratie en kwaliteitsbeheer. Ze vertelt over de taal cursus die het bedrijf voor haar medewerkers met een taalachterstand heeft georganiseerd.**

*Wat was de aanleiding om te investeren in de taalvaardigheid van jullie medewerkers?*

‘We willen professionaliseren. Daarom vinden we het belangrijk dat al onze schoonmaakmedewerkers het basisvakdiploma schoonmaken halen. Om de opleiding voor dit diploma te kunnen volgen, moet je echter wel voldoende taalvaardig zijn.’

*Hoe heeft u medewerkers bereid gevonden om aan de taal cursus deel te nemen?*

‘We hebben tijdens functioneringsgesprekken en in de personeelsnieuwsbrief aandacht besteed aan het belang van taal en de mogelijkheid om een taal cursus te doen. Leidinggevenden hebben vervolgens met potentiële deelnemers besproken of zij van het aanbod gebruik wilden maken. Sommige medewerkers gaven aan zelf graag te willen, bij andere was enige overtuigingskracht nodig.’

*Mommers is twee jaar geleden gestart met de taal cursus. Hoeveel medewerkers hebben tot nu toe deelgenomen?*

‘Tot nu toe hebben drie groepen de cursus gevolgd: vijf deelnemers in februari 2013, zes deelnemers in mei 2013 en een derde groep van vijf personen is in mei 2014 gestart. In totaal 16 deelnemers. We verwachten dat er nog een vergelijkbaar aantal zal starten in nieuwe groepen.’

‘De deelnemers zijn hoofdzakelijk allochtone vrouwen die al wat langer in dienst zijn (gemiddeld acht jaar). Ze volgen een half jaar lang twee uur per week cursus. Dit is buiten reguliere werktijd. De deelnemers krijgen de extra uren wel uitbetaald.’

*Taal in de Schoonmaak verzorgt de taal cursussen. Hoe heeft u deze taalaanbieder geselecteerd?*

‘We maken daarvoor gebruik van het aanbod van de branchevereniging Ondernemersorganisatie Schoonmaak- en Bedrijfsdiensten (OSB). OSB heeft Taal in de Schoonmaak onderdeel van Taal in het Bedrijf geselecteerd als ‘preferred supplier’. Taal in de Schoonmaak biedt een taal cursus specifiek gericht op de schoonmaakbranche. Deelnemers kunnen daardoor wat ze leren direct in de praktijk toepassen.’

### Branchesubsidie

Voor de bekostiging van de cursussen maakt Mommers Schoonmaak gebruik van de financiële bijdrage van de Raad voor Arbeidsverhoudingen Schoonmaak- en Glazenwassers-branche (RAS). Sociale partners in de branche hebben afgesproken dat medewerkers, die de Nederlandse taal wat betreft spreken en luisteren nog niet op niveau B1 beheersen, via de werkgever een taaltraject krijgen aangeboden. Werkgevers kunnen bij de RAS een beroep doen op een bijdrage in de opleidings- en verletkosten tot een maximum van € 4.000,-. Bedrijven bepalen zelf hoe zij het taaltraject inrichten (startniveau, duur van de cursus, te behalen niveau) waardoor de kosten per bedrijf kunnen verschillen.

Naast taaltrajecten om het niveau van spreken en luisteren te verbeteren, kunnen werknemers ook een schrijftraject volgen met subsidie van de RAS. Deze schrijftrajecten zijn bedoeld voor direct leidinggevenden, omdat zij in hun werk veel te maken hebben met bijvoorbeeld e-mails schrijven, sms-berichten, korte verslagen etc. Alle bedrijven in de branche dragen hier aan bij via een in de CAO vastgelegde premie-afdracht.

### Investeren in taal levert veel op!

*Elf van de zestien deelnemers hebben de taal cursus inmiddels afgerond. Wat zijn voor u, tot nu toe, de belangrijkste opbrengsten?*

‘We zien dat de medewerkers die de taal cursus hebben gedaan veel meer onderling contact hebben en daardoor **meer plezier** hebben in het werk. Ook groeit hun **zelfvertrouwen**, doordat ze zich beter verstaanbaar kunnen maken. Daar hebben wij niet alleen als bedrijf profijt van. De medewerkers hebben hier ook in hun dagelijkse leven baat bij. Bovendien hebben inmiddels vijf deelnemers de basisvakopleiding schoonmaak, mede dankzij de taal cursus, met goed gevolg afgerond. Dit vergroot hun **kansen op de arbeidsmarkt**.’

‘De belangrijkste opbrengst voor Mommers is dat de medewerkers zich veel meer **betrokken** voelen bij de organisatie. Ze voelen zich ook extra gewaardeerd, omdat we in hen investeren. Bovendien begrijpen de mensen op kantoor en de schoonmaak-medewerkers elkaar beter. Dit maakte het bijvoorbeeld makkelijker om twee medewerkers op hun verzuimgedrag aan te spreken, waardoor hun **verzuim is afgenomen**. Ook zijn medewerkers van kantoor en leidinggevend **minder tijd kwijt** aan het beantwoorden van vragen en het oplossen van problemen.’

‘Ik verwacht ook dat het ziekteverzuim zal afnemen, doordat medewerkers het werkprogramma en de instructies beter begrijpen. Bij een medewerker die de instructies niet begreep en elke dag alles schoonmaakte, **neemt de werkdruk af** omdat ze nu alleen het ingeroosterde werk doet.’

‘Ook horen we van onze klanten dat het contact met de schoonmaak-medewerkers beter verloopt. De medewerkers begrijpen beter wat de klant vraagt en misverstanden in de communicatie worden voorkomen. Daarnaast hebben onze klanten waardering voor het feit dat we taal cursussen voor onze medewerkers verzorgen. Dit draagt bij aan het **positieve imago** van Mommers.’

‘Als we opnieuw voor de keus zouden staan om te investeren in taal, doen we het zo weer.’



### Belangrijkste kwantitatieve opbrengsten

De taal cursus levert Mommers veel baten op, echter slechts beperkt deel van de baten is in euro's uit te drukken.

De belangrijkste kwantitatieve baten zijn:

- Afname verzuim van 0,8%
- Betere en effectievere communicatie rond verzuim scheelt kantoormedewerkers en leidinggevend 8 uur per jaar
- Betere en effectievere communicatie bij vragen en problemen scheelt 8 uur per jaar

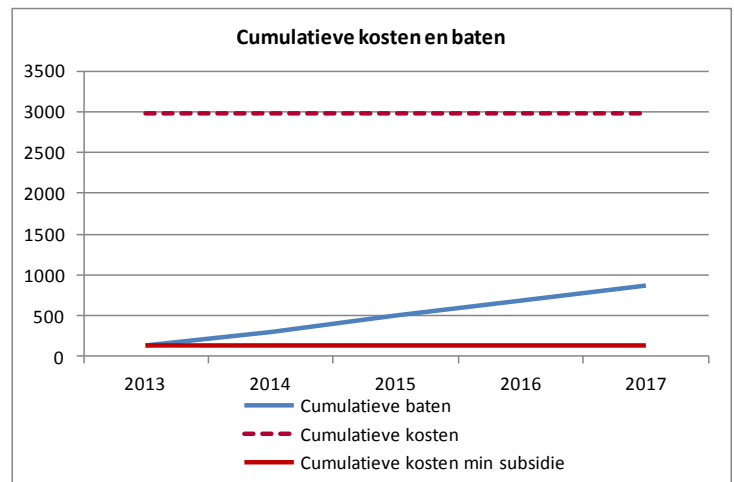
### Belangrijkste kosten

- Cursuskosten: € 1600,- per medewerker
- Verletkosten: € 1240,- per medewerker
- Cursusuren: 66 uur cursus per medewerker
- Organisatiekosten: 48 uur in totaal

NB. Mommers heeft vanuit RAS subsidie ontvangen. De subsidie is meegeteld als compensatie van de kosten.

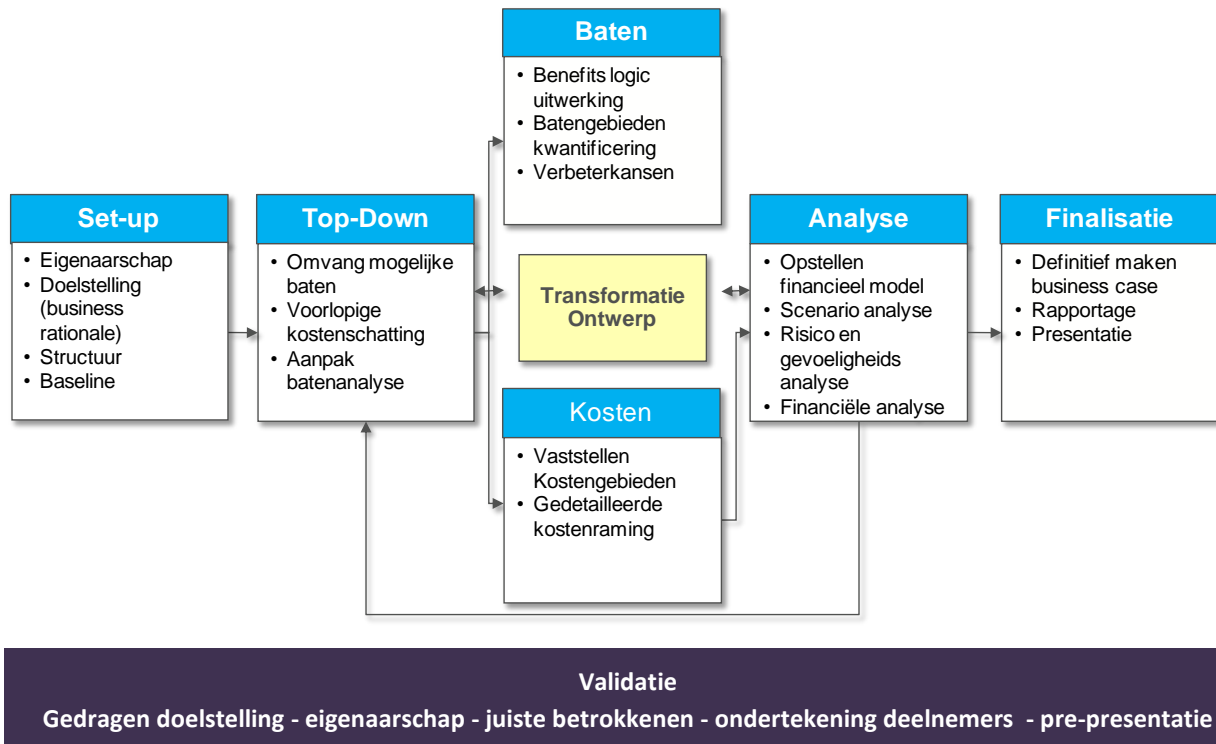
### Conclusie

De baten van de taal cursus zijn voor Mommers groter dan de kosten, ondanks dat een belangrijk deel van de baten niet in geld is uit te drukken. De branchesubsidie speelt als tegemoetkoming in de kosten een doorslaggevende rol. De baten zijn in werkelijkheid hoger. We weten alleen niet hoeveel hoger.

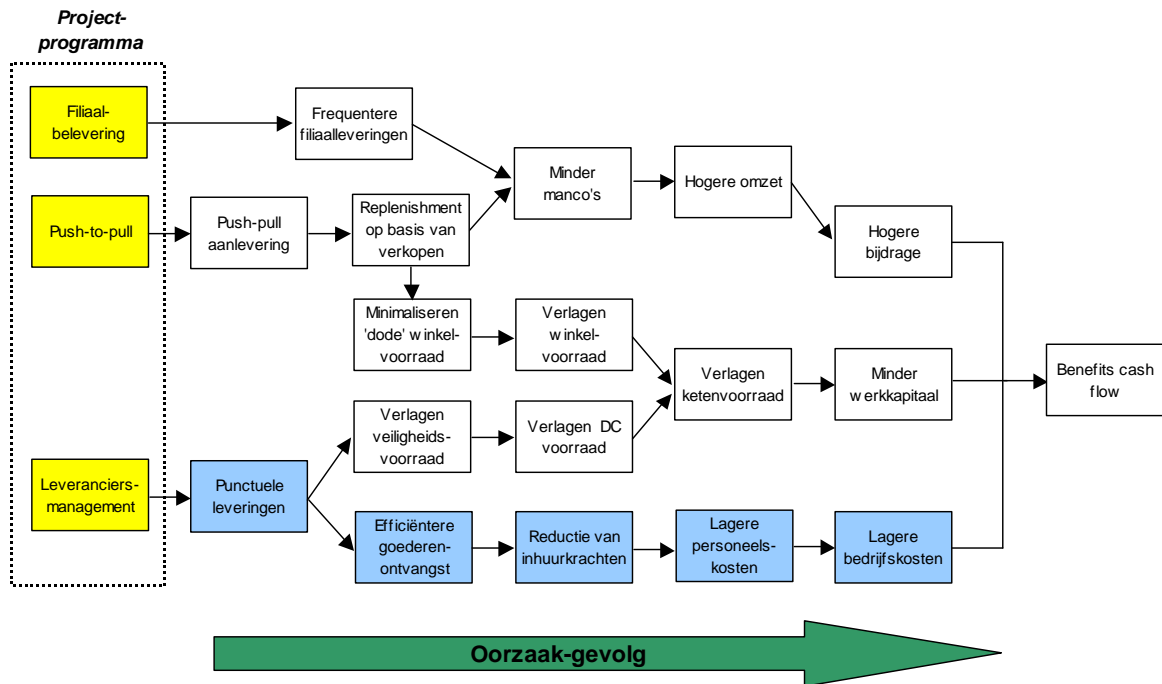


## Bijlage A: De Capgemini Business Case methodiek

In de Business Case methodiek van Capgemini worden systematisch de volgende stappen doorlopen.



- Set up:** In de Set up fase vindt de afstemming plaats over de opzet van en de reden voor het project, het eigenaarschap, en worden de financiële uitgangspunten (inclusief evaluatieperiode) getoetst. Tevens wordt de 'baseline' vastgesteld. De baseline is het nulscenario ten opzichte waarvan wij de Business case opstellen: het meest waarschijnlijke alternatief dat gekozen wordt als de investering in het project niet wordt gedaan.
- Top down:** In de top down wordt in een vroeg stadium een hoog over inschatting gemaakt van de baten en kosten om duidelijk te krijgen waar de prioriteiten tijdens de vervolgstappen moeten liggen. De Benefits Logic (batenlogica) is hierbij een cruciaal instrument, omdat het de doelen (resultaten) koppelt aan de activiteiten en daarmee gewaarborgd wordt dat er een logisch verband bestaat tussen kosten en baten. De Benefits Logic is een oorzaak-gevolg structuur waarmee op kwalitatieve wijze een logische verbinding gemaakt wordt tussen enerzijds de programma-activiteiten / oplossingen en anderzijds de doelstellingen van de organisatie.
- Baten:** Deze stap betreft het kwantificeren van de potentiële baten, zowel kwantificeerbaar (financieel) als niet-kwantificeerbaar (kwalitatief). Op basis van de Benefits Logic en de hierin benoemde batengebieden (logische groepering van baten) vindt in samenwerking met de betrokkenen de verdere uitwerking (zowel verdiepend als aanvullend als in de tijd) en waar mogelijk kwantificering van deze baten plaats.



- Kosten:** Door middel van een cost breakdown worden de in de loop der jaren te maken kosten in kaart gebracht, gekwantificeerd en gemodelleerd in de spreadsheet.
- Analyse:** In deze stap wordt op basis van de baten en de kosten het financieel model in de spreadsheet opgezet. Op basis van het financieel model worden normaliter de volgende resulterende parameters berekend; de Netto Contante Waarde (NCW), de Interne rentevoet (IRR) en de terugverdienperiode (zie bijlage X voor nadere uitleg over gebruik van deze indicatoren).

| Opportunity Chart            | Increased maintenance revenue  | All quantified benefits   |
|------------------------------|--|---|
| Project Area                 | To increase the number of maintenance visits, resulting in more revenue        | All quantified benefits   |
| Project Description          | To increase the number of maintenance visits, resulting in more revenue        |   |
| Activities                   | Reduce customer acquisition by...<br>Increase the number of maintenance visits | Accuracy of calculation:<br>- Calculation of financial parameters<br>- Calculation of financial parameters<br>- Calculation of financial parameters |
| Project Manager              | Mr. Oudekerk   |   |
| Project Sponsor              | Mr. Vrijland   |   |
| Project Start                | 1/1/2010   |   |
| Project End                  | 31/12/2010   |   |
| Project Status               | Completed  |   |
| Project Budget               | € 1.000.000  |   |
| Project Revenue              | € 1.500.000  |   |
| Project Profit               | € 500.000  |   |
| Project ROI                  | 50%  |   |
| Project NPV                  | € 1.000.000  |   |
| Project IRR                  | 10%  |   |
| Project Payback Period       | 3 years  |   |
| Project Break-Even Point     | Year 1   |   |
| Project Sensitivity Analysis |  |   |
| Project Risk Assessment      |  |   |
| Project Conclusion           |  |   |
| Project Recommendation       |  |   |
| Project Next Steps           |  |   |
| Project Contact Information  |  |   |

- Finalisatie:** In de laatste stap worden de beslisdocumenten opgesteld en gepresenteerd per Business Case. Tevens wordt indien mogelijk een vergelijking tussen de casussen gemaakt en kan op basis van financiële indicatoren een bijdrage geleverd worden aan de aanbevelingen.

## **De Capgemini Business Case methodologie maakt gebruik van de Netto Contante Waarde als hoofdindicator van waardecreatie**

De Netto Contante Waarde (NCW) is gebaseerd op de netto kasstromen (baten minus kosten) die per jaar voortkomen uit de onderliggende Business Case. Kasstromen worden verdisconteerd tegen een verdisconteringsvoet (de WACC) om een getrouw beeld te verkrijgen van de huidige waarde van kasstromen die in de toekomst plaatsvinden. Hiermee wordt rekening gehouden met de tijds waarde van geld.

De som van de verdisconteerde kasstromen leidt tot een eindwaarde voor de NCW. Indien de NCW groter is dan 0 overstijgen de toekomstige verdisconteerde netto kasstromen de initiële investering en wordt gesproken van een positieve Business Case. Hoe groter de NCW, hoe meer waarde het implementeren van de beoogde interventie toevoegt voor de onderneming/de branche. Een negatieve NCW betekent dat er waarde vernietigd wordt; het kost de onderneming geld.

De WACC staat voor *Weighted Average Cost of Capital* en geeft aan hoe duur het is voor een onderneming om zijn financiering rond te krijgen. In het bedrijfsleven komen de financiële middelen ofwel uit Eigen Vermogen ofwel uit Vreemd Vermogen (bijvoorbeeld een lening van de bank). Het gewogen gemiddelde van deze proporties levert een percentage op, welke een indicator is voor de kosten die gemaakt worden om over voldoende kapitaal te beschikken.

De Capgemini Business Case methodologie berust op kasstromen. Kasstromen worden genomen op het moment dat een inkomst of uitgave plaatsvindt en richten zich daarmee op de daadwerkelijke in- en uitgaande *cash* binnen een organisatie. Het gebruik van kasstromen is daarom zeer objectief: waardecreatie vindt plaats exact op het moment dat geld de organisatie binnenkomt of uitgaat. In tegenstelling tot andere methoden van inkomensmeting (bijvoorbeeld de activering van investeringen of het opvoeren van afschrijvingen) is het gebruik van kasstromen daarom volledig in lijn met de focus op waardecreatie in de Business Case.

Andere indicatoren zoals de *Return on Investment (ROI)* en de terugverdientijd zijn minder goed van toepassing. De ROI wordt doorgaans gemeten als percentage en resulteert uit de verwachte opbrengsten uit de investering vergeleken met de initiële kosten die aan de investering waren verbonden. In deze wordt echter de tijds waarde van geld niet meegenomen. De ROI is daarom geen realistische indicator van waardecreatie en wordt daarom ook niet als kengetal in de Business Case opgenomen. De terugverdientijd wordt doorgaans gemeten in jaren en is een simpele indicator van de tijd die het duurt om de investering terug te verdienen. Ook hier wordt echter de tijds waarde van geld niet in acht genomen. Capgemini hanteert de terugverdientijd daarom enkel als ondersteunende indicator bij de NCW.

De *IRR (Internal Rate of Return)* is de verdisconteringsvoet waarbij de NCW exact 0 is. De contante waarde van inkomende kasstromen is dan gelijk aan de waarde van de initiële investering. Om waarde voor de organisatie te genereren dient de IRR dus groter te zijn dan de gehanteerde verdisconteringsvoet, omdat enkel dan tastbare waarde wordt gecreëerd. De IRR op zichzelf is echter geen inzichtelijke voorspeller van waardecreatie. Capgemini hanteert de IRR daarom doorgaans als verdere onderbouwing van de Netto Contante Waarde.

Indien de tijds waarde van geld niet in ogenschouw wordt genomen kunnen verkeerde conclusies worden getrokken. Daarom hanteert Capgemini de NCW als hoofdindicator van de potentiële waardecreatie van een voorgenomen beslissing. Dit geeft het meest realistische beeld van de huidige waarde van kasstromen die voortkomen uit de Business Case en leidt tot de sterkste financiële onderbouwing van een voorgenomen beslissing. Bovendien is vergelijken met alternatieve interventies en het berekenen van gecombineerde interventies mogelijk.