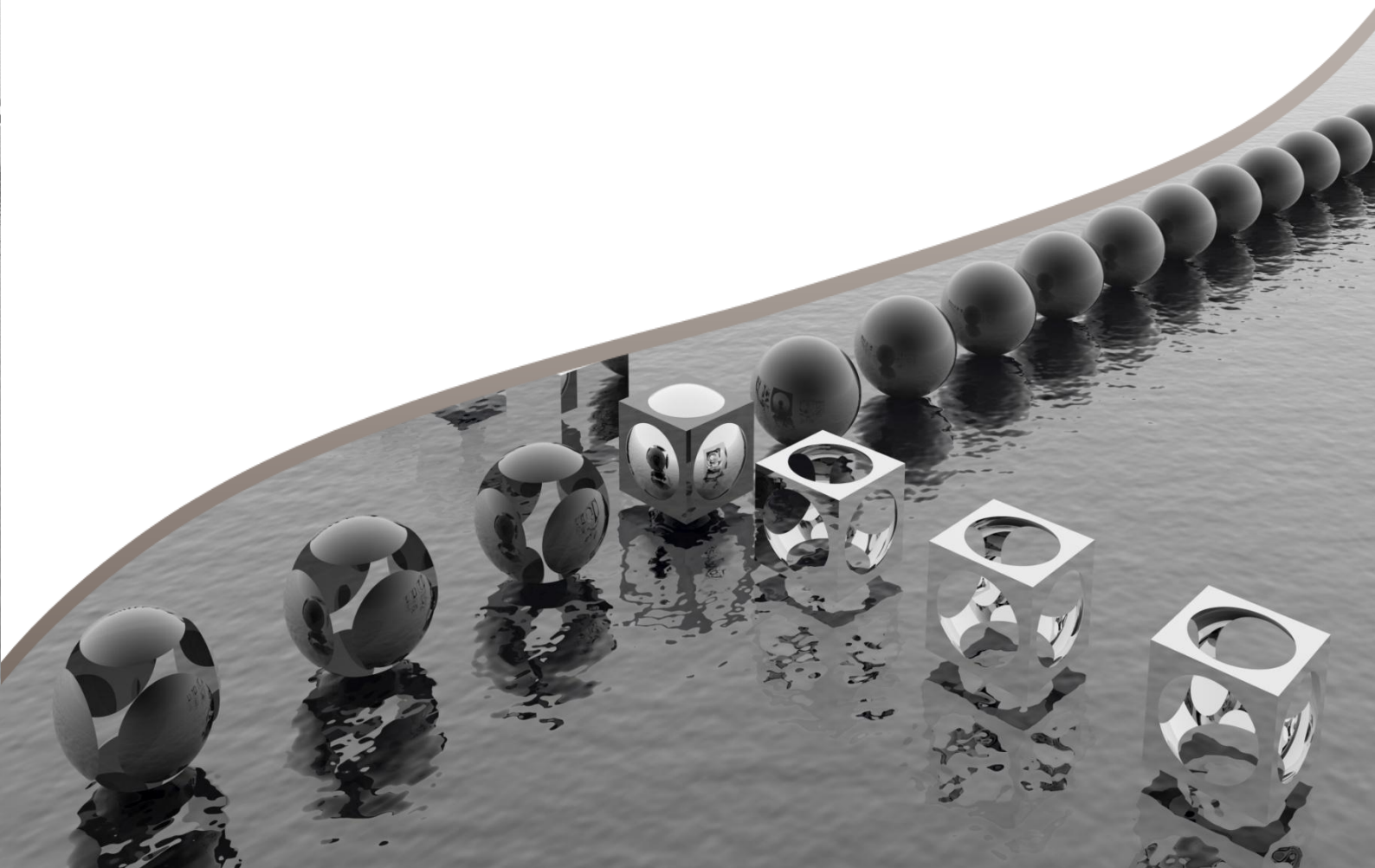


## Business Case Taal bij UWV

De kosten en baten van taalscholing voor WW'ers

Mei 2015

In opdracht van: Stichting Lezen & Schrijven



Auteurs: Krista Visscher  
Jeroen Tops

Met medewerking van: Myranda Bossema (UWV Werkbedrijf regio Haaglanden)  
Ab Stikkelorum (UWV Werkbedrijf regio Haaglanden)  
Matthijs van Kampen (Stichting Lezen & Schrijven)  
Stefan Leliveld (Stichting Lezen & Schrijven)

## Inhoud

<b>1</b>	<b>INLEIDING.....</b>	<b>4</b>
1.1	Aanleiding .....	4
1.2	Aanpak .....	4
1.3	Leeswijzer .....	4
<b>2</b>	<b>TAAL BIJ UWV HAAGLANDEN .....</b>	<b>5</b>
2.1	Case: Taalmeter is structureel onderdeel werkproces UWV .....	5
2.2	Aantal deelnemers .....	6
<b>3</b>	<b>BATEN .....</b>	<b>7</b>
3.1	Benefits Logic .....	7
3.2	Hogere uitstroom naar werk, kortere uitkeringsduur.....	8
3.3	Kortere duur ondersteuning UWV .....	9
3.4	Efficiëntere communicatie: minder vragen en minder tijdverlies miscommunicatie .....	9
3.5	Lagere terugkeer na uitstroom (minder 'draaideurklanten') .....	10
3.6	Minder no show .....	11
3.7	Hogere klanttevredenheid .....	11
3.8	Samenvatting baten .....	12
<b>4</b>	<b>KOSTEN .....</b>	<b>13</b>
4.1	Kosten Taalmeter .....	13
4.2	Kosten taaltraject .....	14
4.3	Samenvatting kosten.....	16
<b>5</b>	<b>BUSINESS CASE ANALYSE .....</b>	<b>17</b>
5.1	Uitkomsten van de business case .....	17
5.2	Ruimte voor winst op kosten en baten .....	18
5.3	De ketenaanpak als kans .....	20
5.4	Sturen op de kosten en baten .....	20
	<b>BIJLAGE A: DE CAPGEMINI BUSINESS CASE METHODIEK .....</b>	<b>21</b>
	<b>BIJLAGE B: BATENBOOM .....</b>	<b>24</b>
	<b>BIJLAGE C: DETAILS BASELINE WAARDEN .....</b>	<b>25</b>

## 1 Inleiding

### 1.1 Aanleiding

Stichting Lezen & Schrijven en UWV Werkbedrijf regio Haaglanden verkennen de mogelijkheden om met het online screeningsinstrument Taalmeter de taalvaardigheid van de klanten van UWV in te schatten. Stichting Lezen & Schrijven kan vervolgens in samenwerking met haar partners de mensen die onvoldoende taalvaardig lijken een taaltraject aanbieden. Om inzicht te krijgen in wat het structureel inbedden van de Taalmeter<sup>1</sup> in het werkproces voor UWV Haaglanden betekent in termen van kosten en baten, heeft Stichting Lezen & Schrijven, in samenwerking met UWV Haaglanden, aan Capgemini gevraagd een business case te maken.

Het gaat hier om een business case die vooruitkijkt naar de potentiële baten op basis van inschattingen gebaseerd op ervaring, cijfers en expertinzichten van UWV Haaglanden. Een dergelijke ex ante business case wordt gemaakt om vooraf de effecten van een interventie of investeringsbeslissing in te schatten en de omvang te bepalen.

### 1.2 Aanpak

Voor het opstellen van de business case maken we gebruik van de Capgemini Business Case methodiek. De methodiek bestaat uit een aantal stappen die systematisch worden doorlopen voor het opbouwen van de business case. Zie bijlage A voor een beschrijving van de methodiek. Voor het opstellen van deze business case hebben we de volgende stappen doorlopen:

1. Samen met UWV Haaglanden en Stichting Lezen & Schrijven hebben we allereerst de belangrijkste waarde-drijvers, kostengebieden en batengebieden in kaart gebracht. We zijn nagegaan welke kosten gemoeid zijn met de inzet van de Taalmeter en het taaltraject en op welke wijze deze baten opleveren voor UWV Haaglanden. Daarbij is gebruikt gemaakt van een benefits logic. Dit is een oorzaak-gevolg schema dat inzicht geeft in hoe de uitgevoerde activiteiten/oplossingen bijdragen aan de doelstellingen van de organisatie.
2. Vervolgens zijn we in samenwerking met UWV Haaglanden en Stichting Lezen & Schrijven de kosten en baten gaan kwantificeren. Hierbij is gebruik gemaakt van kengetallen en expertinzichten van UWV Haaglanden en Stichting Lezen & Schrijven.
3. Op basis van de kosten en baten is een financieel model opgesteld.
4. Tot slot is de business case ter validatie doorgesproken met UWV Haaglanden en Stichting Lezen & Schrijven. Hierbij is besproken of de data correct is, de inschattingen voldoende onderbouwd zijn en de cijfers op de juiste manier zijn geïnterpreteerd.

### 1.3 Leeswijzer

Deze rapportage bevat de opbouw en resultaten van de business case. Hoofdstuk 2 beschrijft het taaltraject en welke stappen de deelnemers doorlopen in welke aantallen. Hoofdstuk 3 omvat de baten. In een benefits logic wordt de batenopbouw weergegeven, vervolgens zijn per batengebied de baten nader uitgewerkt. De kosten zijn beschreven in hoofdstuk 4. Het rapport sluit af met hoofdstuk 5 waarin de business case analyse samengevat wordt.

---

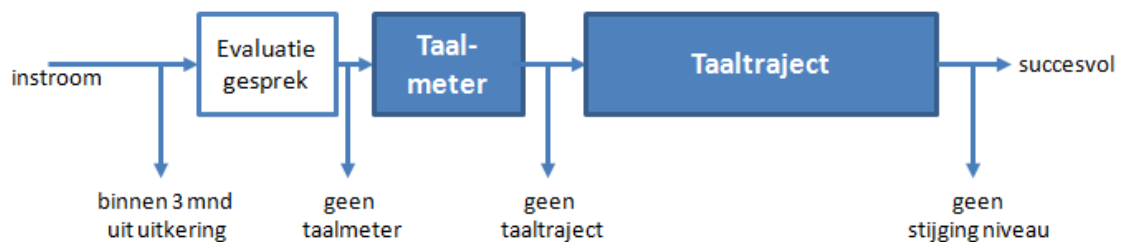
<sup>1</sup> zie <http://taalmeter.nl/informatie.php>

## 2 Taal bij UWV Haaglanden

### 2.1 Case: Taalmeter is structureel onderdeel werkproces UWV

Stichting Lezen & Schrijven en UWV Haaglanden verkennen de mogelijkheden om met het online screeningsinstrument Taalmeter de taalvaardigheid van de klanten van UWV in te schatten en vervolgens via de stichting en haar partners een taaltraject aan te bieden. Om de kosten en baten in kaart te brengen gaan we ervan uit dat de Taalmeter structureel wordt opgenomen in het werkproces. Deze fictieve situatie is het uitgangspunt van de business case.

Het proces ziet er als volgt uit:



#### 2.1.1 Taalmeter

Na de eerste drie maanden WW krijgen alle klanten van UWV een evaluatiegesprek. Tijdens dit gesprek verwijst de adviseur van UWV alle WW-gerechtigden met een opleidingsniveau tot en met MBO 4 door naar de Taalmeter. Invullen kan bij UWV op het Werkplein. Daar is een taalvrijwilliger aanwezig, die kort uitlegt wat de bedoeling is en helpt met het opstarten van de Taalmeter. De taalvrijwilliger krijgt een training ontwikkeld door Stichting Lezen & Schrijven. De Taalmeter geeft een indicatie van het taalniveau van deelnemers op het terrein van begrijpend lezen. Vervolgens gaat de taalvrijwilliger met de mensen die onvoldoende taalvaardig<sup>2</sup> zijn, in gesprek om te bepalen of een taaltraject gewenst is. De medewerking aan het taaltraject is vrijwillig.

De taalvrijwilliger houdt de uitkomsten van de Taalmeter bij, administreert welke mensen een taaltraject gaan doen en meldt hen aan bij een taalaanbieder. Daarnaast geeft de taalvrijwilliger aan de adviseurs van UWV door welke mensen een taaltraject gaan doen. De adviseurs maken hiervan een aantekening in het systeem, zodat zij hierop in vervolggesprekken kunnen terugkomen en zij hier rekening mee kunnen houden in hun dienstverlening.

#### 2.1.2 Taaltraject

De mensen die onvoldoende taalvaardig zijn, krijgen in deze casus een intensief traject aangeboden van 20 weken. In het traject werken de docenten samen met getrainde taalvrijwilligers. De taalvrijwilligers ondersteunen de docent tijdens het traject met name bij het oefenen van de taalvaardigheid.

---

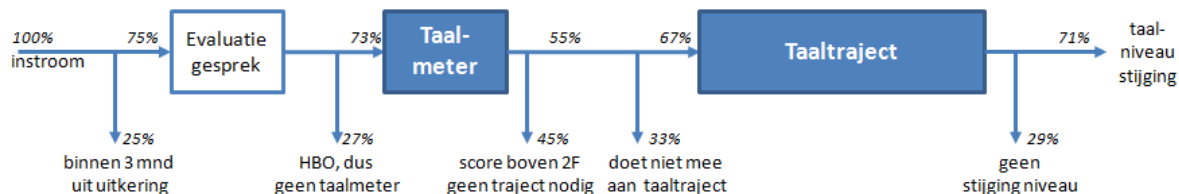
<sup>2</sup> Hiervoor wordt het referentieniveau 2F aangehouden. Dit is het taalniveau dat iedereen nodig heeft om in de samenleving te functioneren. (Bron: rijksoverheid.nl)

## 2.2 Aantal deelnemers

Het aantal deelnemers is van belang om de totale kosten en baten te bepalen. Hieronder geven we aan hoe we het aantal deelnemers aan de verschillende onderdelen hebben bepaald.

Tijdens het drie-maanden evaluatiegesprek verwijst de adviseur van UWV alle WW-gerechtigden met een opleidingsniveau tot en met MBO 4 door naar de Taalmeter. Bij het invullen van de taalmeter worden de mensen die onder taalniveau 2F scoren uitgenodigd voor het taaltraject. Een deel van deze mensen volgt het traject. Aan het einde van het traject laat een deel van de deelnemers een significante stijging in taalniveau zien.

Grafisch ziet het aantal deelnemers dat per stap wel of niet door gaat in het proces als volgt uit:



Om het aantal deelnemers te bepalen, doorlopen we de volgende stappen:

Omschrijving	Percentage relevant	Percentage van totale instroom	Aantal
Instroom UWV Haaglanden		100%	31.981
Blijvers na 3 maanden (75%) voor evaluatiegesprek (waar invullen taalmeter gevraagd kan worden)	75%	75%	23.986
73% tot en met niveau MBO4 (deze groep vult taalmeter in)	73%	54,75%	17.510
55% scoort onder taalniveau 2F (deze mensen wordt gevraagd deel te nemen aan het taaltraject)	55%	30,11%	9.630
2/3 doet mee aan het taaltraject <sup>3</sup>	67%	20%	6.420
Aantal deelnemers aan traject met significante niveaustijging <sup>4</sup>	71%	14,25%	4.558

Uit bovenstaande gegevens blijkt dat 17.510 mensen de taalmeter zullen invullen en 6.420 mensen het traject zullen volgen. Met deze getallen wordt gerekend bij de kosten. 4.558 mensen ronden het traject af met een significante niveaustijging. Met dit laatste aantal wordt bij de baten gerekend.

<sup>3</sup> Deze verhouding is gebaseerd op ervaringen met een vergelijkbare interventie bij de sociale dienst Den Haag. Voor de business case gaan we er van uit de UWV haar cliënten een dringend advies zal geven om aan een taaltraject deel te nemen, zoals dat ook bij de sociale dienst het geval was.

<sup>4</sup> Gebaseerd op onderzoek Maastricht University: Taal voor het leven (2015), Slim samenwerken loont, Uitbreiden en versnellen, Resultaten Taal voor het Leven na twee jaar in de regio 2013 en 2014

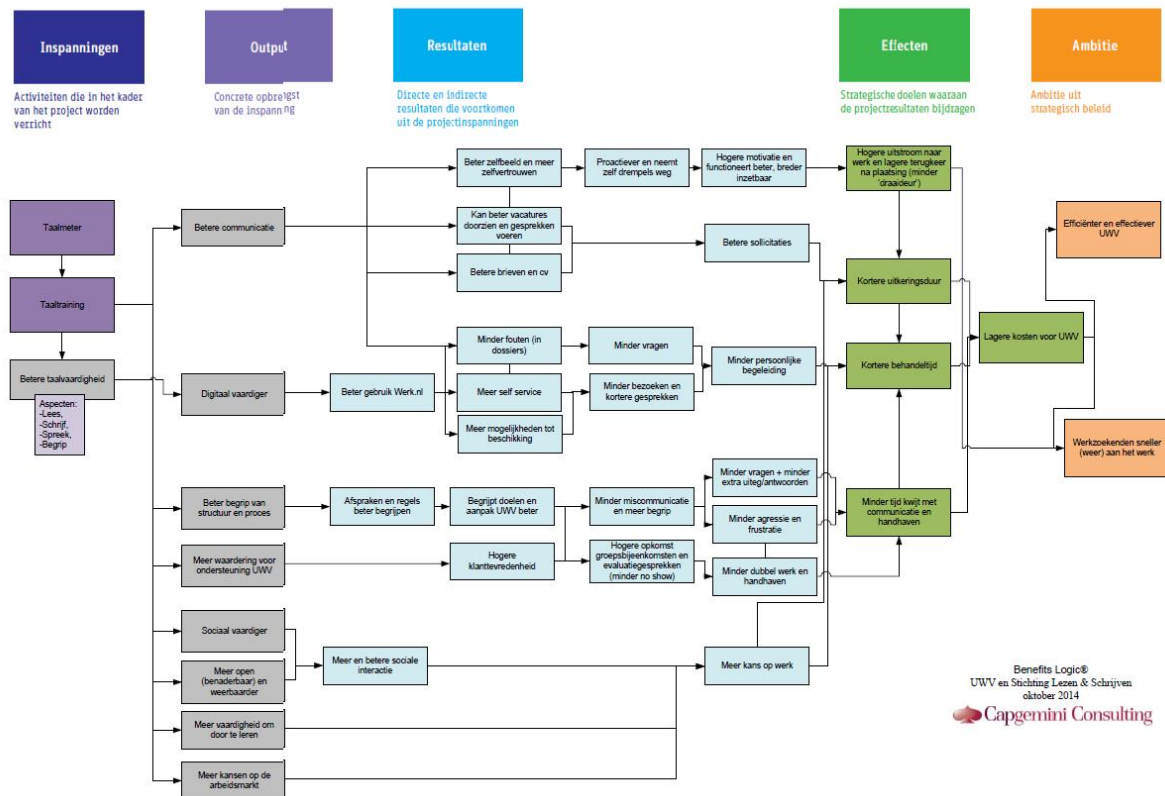
### 3 Baten

Dit hoofdstuk beschrijft de baten van het verbeteren van de taalvaardigheid door het toepassen van de Taalmeter en de inzet van een taaltraject. Voor het bepalen van de baten hebben we samen met UWV Haaglanden en Stichting Lezen & Schrijven met behulp van een benefits logic bepaald wat de belangrijkste waardedrijvers en batengebieden zijn. Daarbij zijn alleen de baten voor UWV Haaglanden meegenomen. Mogelijke baten voor bijvoorbeeld de WW-gerechtigden zelf, gemeenten of de maatschappij zijn buiten beschouwing gebleven.

#### 3.1 Benefits Logic

Tijdens een workshop met UWV Haaglanden en Stichting Lezen & Schrijven zijn de activiteiten, resultaten en effecten in kaart gebracht voor UWV Haaglanden (zie figuur 1). We hebben daarbij gebruik gemaakt van een benefits logic. Een benefits logic beschrijft hoe de uitgevoerde activiteiten zouden kunnen bijdragen aan de doelstellingen van de organisatie. De batenboom is een belangrijk element van de business case methodiek. De batenboom brengt de relatie tussen de inspanningen en effecten op schematische wijze in beeld.

Figuur 1: Benefits logic Taal bij UWV Haaglanden (zie bijlage B voor een groter weergegeven versie)



De mensen die onvoldoende taalvaardig lijken te zijn op basis van de Taalmeter en op het aanbod om een taaltraject te volgen zijn ingegaan, verbeteren met het taaltraject hun taalvaardigheid. Het gaat om verbeteringen in de lees-, schrijf-, spreek- en luistervaardigheid.

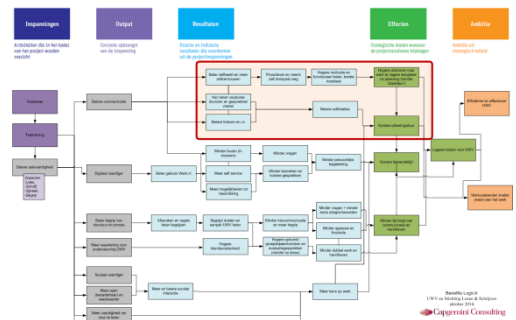
De betere taalvaardigheid kan UWV Haaglanden langs verschillende wegen baten opleveren:

- hogere uitstroom naar werk, kortere uitkeringsduur;
- kortere duur ondersteuning UWV;
- efficiëntere communicatie: minder vragen en minder tijdverlies miscommunicatie;
- lagere terugkeer na uitstroom (minder ‘draaideurklanten’);
- minder no show, minder tijd nodig voor plannen, voorbereiden en uitvoeren afspraken;
- minder no show, minder tijd nodig voor handhaving;
- hogere klanttevredenheid.

In de volgende paragrafen werken we deze batengebieden nader uit. We beschrijven de positieve effecten van een betere taalvaardigheid en tot welke besparingen het leidt.

### 3.2 Hogere uitstroom naar werk, kortere uitkeringsduur

Betere taalvaardigheid leidt tot betere communicatievaardigheden. Hierdoor begrijpen deelnemers die het taaltraject succesvol hebben afgerond beter wat in vacatures wordt gevraagd, schrijven zij betere brieven, maken zij een beter CV en kunnen zij betere gesprekken voeren. Het gaat dan zowel om brieven en CV's met minder taalfouten, als om brieven en CV's die beter zijn afgestemd op de vacature, door een beter begrip van de betreffende vacature. De kwaliteit van de sollicitaties neemt toe, waardoor de kansen op de arbeidsmarkt toenemen en een hogere en/of snellere uitstroom naar werk kan worden gerealiseerd.



Betere communicatievaardigheden hebben ook een positieve invloed op het zelfbeeld en het zelfvertrouwen van mensen. Zij zijn beter in staat om zelf drempels weg te nemen en zij zijn pro-actiever. Dit draagt ook bij aan een toename van de kansen op de arbeidsmarkt, een hogere en/of snellere uitstroom naar werk en derhalve een afname van de gemiddelde uitkeringsduur.

De uitkeringsduur is gemiddeld 34 weken. Geschat wordt dat voor iedere werkzoekende, die het taaltraject met goed gevolg afrondt, de uitkeringsduur twee weken (5,88%) afneemt.

De baat wordt als volgt berekend:

kortere uitkeringsduur x kosten gemiddelde uitkering x aantal succesvolle deelnemers

$5,88\% \times \text{€ } 12.986,08 \times 4.558 \text{ deelnemers} = \text{€ } 3,5 \text{ mln}$



### 3.3 Kortere duur ondersteuning UWV

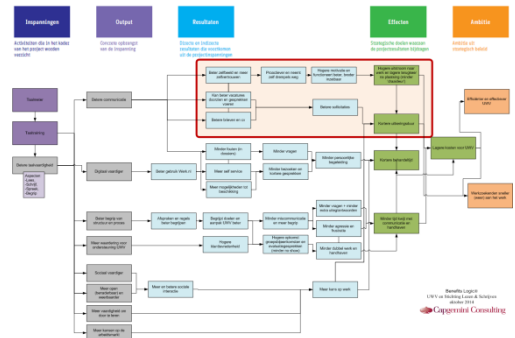
Een kortere gemiddelde uitkeringsduur betekent ook dat de periode dat UWV ondersteuning biedt aan deelnemers die het taaltraject succesvol afronden, afneemt.

Voor een gemiddelde uitkeringsduur van 34 weken kent UWV een gemiddelde normtijd voor ondersteuning van 250 minuten. Doordat de uitkeringsduur met 5,88% afneemt (zie paragraaf 3.2) verwachten we dat ook de ondersteuning met 5,88% afneemt.

De baat wordt als volgt berekend:<sup>5</sup>

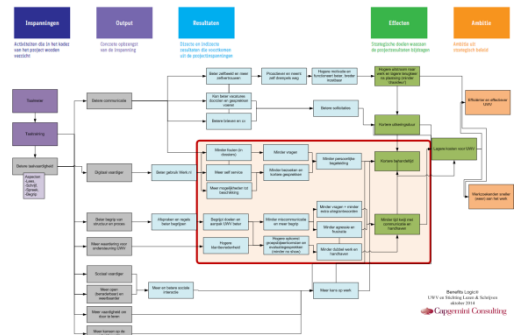
$$\text{kortere uitkeringsduur} \times \text{normtijd ondersteuning} \times \text{tarief adviseur UWV} \times \text{aantal succesvolle deelnemers}$$

$$5,88\% \times 250 \text{ minuten} \times \text{€ } 49 \text{ per uur} \times 4.558 \text{ deelnemers} = \text{€ } 55\text{k}$$



### 3.4 Efficiëntere communicatie: minder vragen en minder tijdverlies miscommunicatie

Van een verhoging van de taalvaardigheid wordt ook een positief effect op de digivaardigheid verwacht. Beter kunnen lezen en schrijven leidt tot meer zelfredzaamheid, onder andere in de zin dat mensen eerder in staat zijn zelf de UWV-website werk.nl in te vullen en zelf een DigiD aan te vragen. Hierdoor kunnen cliënten beter gebruik maken van de mogelijkheden die werk.nl biedt en is minder persoonlijke ondersteuning van UWV nodig. Hierdoor zijn minder en/of kortere begeleidingsgesprekken nodig. Daarnaast zullen er minder fouten worden gemaakt door cliënten en zullen zij minder vragen stellen. Hierdoor zijn de adviseurs minder tijd kwijt aan het corrigeren van fouten en het beantwoorden van vragen.



Een andere opbrengst van de hogere taalvaardigheid is dat cliënten beter het proces en de structuur van UWV kunnen begrijpen, waardoor zij beter de doelen en aanpak van UWV begrijpen en er minder miscommunicatie is. UWV krijgt beter contact met de cliënt en diens interpretatie van vragen en informatie is beter. Daardoor krijgen adviseurs van UWV minder vragen, zijn zij dus minder tijd kwijt aan uitleg en het beantwoorden van deze vragen en krijgen ook minder te maken met frustratie en agressie.

#### 3.4.1 Minder tijdsverlies ondersteuning

De behandel tijd is niet alleen korter door een kortere uitkeringsduur (zie paragraaf 3.3), maar verloopt ook efficiënter door betere communicatie. De adviseurs zijn die tijd niet kwijt aan miscommunicatie. Geschat wordt dat

<sup>5</sup> k staat voor kilo en betekent dus duizend (maal)

een efficiencyverbetering mogelijk is van 1% in de gesprekken met deelnemers die het taaltraject met goed gevolg afronden.

De baat wordt als volgt berekend:

$$\begin{aligned} & \text{resterende normtijd} \times \text{efficiencyverbetering} \times \text{tarief} \times \text{aantal deelnemers} \\ & 235 \text{ minuten} \times 1\% \times \text{€ } 49 \text{ per uur} \times 4.558 \text{ deelnemers} = \text{€ } 9\text{k} \end{aligned}$$

De tijd die de adviseurs kwijt waren aan miscommunicatie kunnen zij dan besteden aan daadwerkelijke ondersteuning bij het zoeken naar werk.

### 3.4.2 Minder vragen

UWV Haaglanden verwacht voor 2015 in totaal 200.000 berichten. 4.558 deelnemers ronden het traject succesvol af. Dit is 14,25% van de totale instroom WW. Dit betekent dat naar schatting 28.500 berichten (14,25% van 200.000) afkomstig zijn van deelnemers aan het taaltraject. De verwachting is dat het aantal berichten van de deelnemers die het taaltraject met goed gevolg hebben afgerond met 1% afneemt.

Voor het berekenen van de baat maken we onderscheid tussen 1<sup>e</sup> lijnsberichten en 2<sup>e</sup> lijnsberichten omdat de normtijd voor het afhandelen van die berichten verschilt:

	% van de berichten	normtijd
1e lijnsberichten	70%	3 minuten
2e lijnsberichten	30%	10 minuten

De baat wordt als volgt berekend:

$$\begin{aligned} & \text{afname } 1^{\text{e}} \text{ lijnsberichten} \times \text{normtijd } 1^{\text{e}} \text{ lijnsbericht} \times \text{tarief adviseur UWV} + \\ & \text{afname } 2^{\text{e}} \text{ lijnsberichten} \times \text{normtijd } 2^{\text{e}} \text{ lijnsbericht} \times \text{tarief adviseur UWV} \\ & 28.500 \text{ berichten} \times 1\% \text{ afname} \times 70\% \text{ van de berichten} \times 3 \text{ min} \times \text{€ } 49 \text{ per uur} + \\ & 28.500 \text{ berichten} \times 1\% \text{ afname} \times 30\% \text{ van de berichten} \times 10 \text{ min} \times \text{€ } 49 \text{ per uur} = \text{€ } 1\text{k} \end{aligned}$$

### 3.5 Lagere terugkeer na uitstroom (minder 'draaideurklanten')

Betere communicatievaardigheden hebben ook tot gevolg dat cliënten beter benaderbaar en weerbaarder zijn. Zij hoeven niet meer te verbergen dat zij onvoldoende taalvaardig zijn. Dit leidt tot betere sociale interactie, zowel met UWV als in hun toekomstige werkring. Dit leidt tot meer mogelijkheden om door te leren, waardoor hun kansen op de arbeidsmarkt toenemen. Ook de betere taalvaardigheid op zich leidt tot een grotere cognitieve basis om door te leren. Door deze effecten kan een hogere uitstroom naar werk gerealiseerd worden en derhalve een afname van de gemiddelde uitkeringsduur. Naar verwachting neemt hierdoor ook de duur van de



dienstverbanden toe, waardoor na plaatsing een lagere terugkeer naar UWV wordt verwacht (minder mensen door de 'draaideur').

Dit effect geldt met name voor een beperkt deel van het klantenbestand met doorgaans korte uitkeringen van drie maanden. In regio Haaglanden gaat het met name om seizoensarbeiders werkzaam in de tuinbouwsector en horeca. Dit zijn in de regio Haaglanden ongeveer 500 klanten.<sup>6</sup> Een deel hiervan volgt het taaltraject en rondt het succesvol af. Naar verwachting vindt 10% dankzij het traject ander werk, waarbij geen sprake is van seizoensarbeid. Deze groep zal dus niet opnieuw terugkeren voor een uitkering van drie maanden.

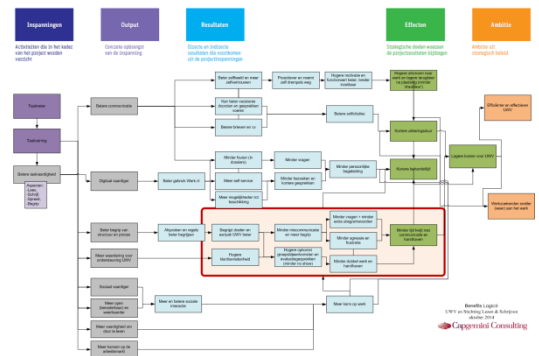
De baat wordt als volgt berekend:

aantal succesvolle deelnemers (van relevante draaideurklanten) x werk buiten seizoensarbeid x kosten drie maanden uitkering

$237 \text{ deelnemers} \times 10\% \times \text{€ } 4965,27 = \text{€ } 39\text{k}$

### 3.6 Minder no show

Door de hogere taalvaardigheid kunnen cliënten beter het proces en de structuur van UWV begrijpen, waardoor zij beter de doelen en aanpak van UWV begrijpen en zich beter aan afspraken en regels houden. Dit leidt tot een hogere opkomst bij groepsbijeenkomsten en (evaluatie)gesprekken. Doordat er minder *no shows* zijn is UWV minder tijd kwijt aan het opnieuw plannen en voorbereiden van gesprekken en aan het voeren van de gesprekken. Daarnaast is UWV minder tijd kwijt aan de handhaving met betrekking tot *no shows*.



Bij het uitwerken van de business case bleek dat *no shows* niet zozeer het gevolg zijn van het niet begrijpen van de afspraken en regels door een onvoldoende taalvaardigheid ('niet kunnen'), maar meer het gevolg zijn van 'niet willen'. Een betere taalvaardigheid verandert niets aan het 'niet willen'. De verwachting is dat het aantal *no shows* niet afneemt.

### 3.7 Hogere klanttevredenheid

Tot slot wordt als opbrengst van de taaltraining verwacht dat er meer waardering voor de ondersteuning van UWV ontstaat. De taaltraining is een mogelijkheid voor UWV om extra scholing te kunnen bieden naast de reguliere ondersteuning. De verwachting is dat dit bijdraagt aan een hogere klanttevredenheid, welke niet financieel uit te drukken valt.



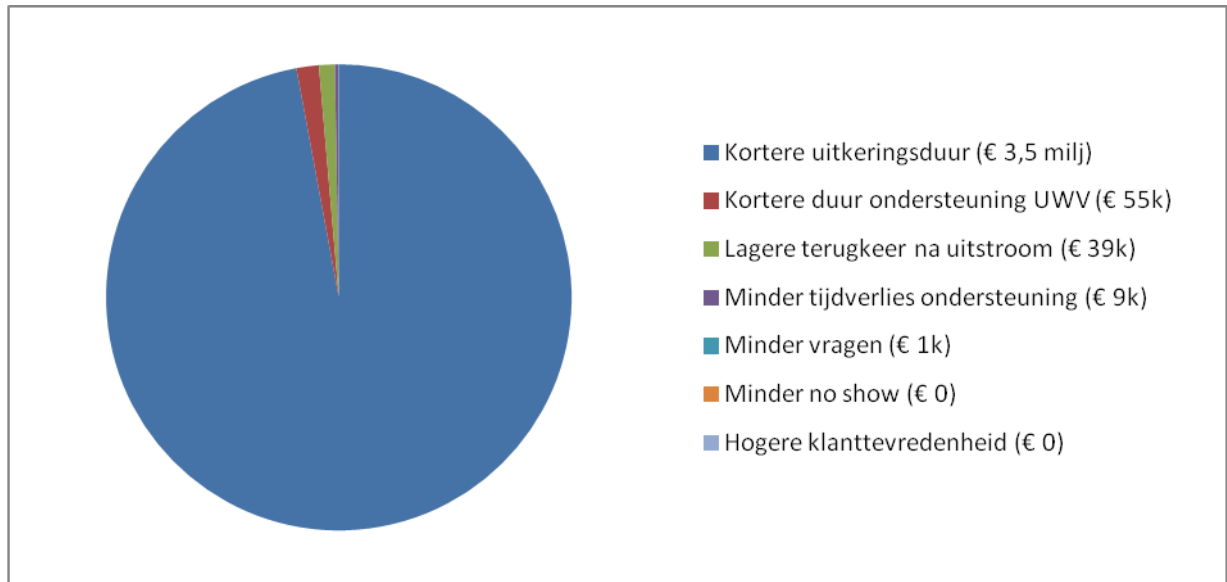
6 Dit betreft de klanten in de tuinbouw en horeca. Overige klanten waar draaideur effecten zijn te verwachten zijn niet te kwantificeren en daarom niet meegenomen.

### 3.8 Samenvatting baten

Bij elkaar opgeteld leidt het verbeteren van de taalvaardigheid tot € 3,6 miljoen baten.

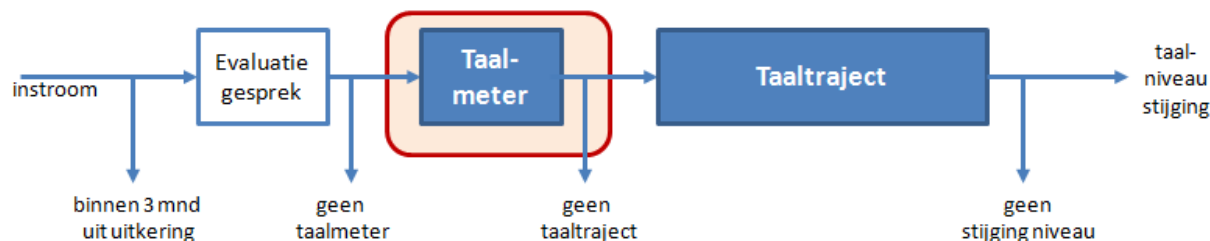
Figuur 2 geeft aan hoe de omvang van de verschillende baten zich tot elkaar verhouden. Verreweg de grootste baat komt voort uit het verkorten van de uitkeringsduur en daarmee het wegvallen van de uitkeringslasten.

Figuur 2: Opbouw baten



## 4 Kosten

### 4.1 Kosten Taalmeter



Aan het afnemen van de Taalmeter zijn de volgende kosten verbonden.

#### 4.1.1 Inzet vrijwilligers (vrijwilligersvergoeding en training)

Voor de begeleiding bij de Taalmeter verwachten we een fulltime inzet van één fte vrijwilliger. Deze fte wordt gerouleerd in een groep van 15 vrijwilligers.

*Vrijwilligersvergoeding voor inzet Taalmeter (vergoeding voor inzet bij traject volgt in paragraaf 4.2)*

Vrijwilligers ontvangen een vergoeding van € 2,50 per uur.

De kosten zijn als volgt berekend:

$$\text{werkbare uren per jaar} \times \text{vrijwilligersvergoeding} \\ \text{inzet op alle werkbare uren in een jaar (geschat op 2000 uur)} * € 2,50 \text{ per uur} = € 5k$$

#### Training

Ook krijgen vrijwilligers een training om ze voldoende toe te rusten om de activiteiten rond de Taalmeter te kunnen uitvoeren. Aan een vrijwilligerstraining nemen 15 vrijwilligers deel.

De kosten voor een vrijwilligerstraining zijn als volgt opgebouwd:<sup>7</sup>

Omschrijving	Kosten per 15 vrijwilligers
Trainer	€ 900,00
Zaalhuur	€ 200,00
Materiaal	€ 189,79
Coördinatie	0,5 uur x € 75 per uur
Werving en planning	2,5 uur x € 65 per uur
<i>Totale kosten vrijwilligerstraining</i>	<i>€ 1.489,79</i>

<sup>7</sup> De kosten van de vrijwilligerstraining zijn gebaseerd op de huidige situatie. Hierbij zijn de tarieven genomen zoals deze in 2015 bij Stichting Lezen & Schrijven en haar partners worden gehanteerd.

De kosten zijn als volgt berekend:

één training x trainingskosten € 1.489,79 per training
---

#### 4.1.2 Werkplek vrijwilliger

De Taalmeter wordt ingevuld op bestaande klantpc's op het Werkplein. De vrijwilliger heeft hier een werkplek voor de administratie rond de Taalmeter. De kosten van de werkplek inclusief ICT-ondersteuning zijn € 8.000 per jaar.

#### 4.1.3 Registratie adviseurs UWV

De vrijwilliger geeft aan de adviseurs van UWV de uitkomsten van de Taalmeter door en geeft door of iemand een taaltraject gaat starten. De adviseurs van UWV registreren dit in het systeem. Dit kost hen 2,5 tot 5 minuten per keer, gemiddeld dus 3,75 minuten.

De kosten zijn als volgt berekend:

aantal minuten x aantal deelnemers Taalmeter x tarief adviseur UWV 3,75 minuten x 17.510 deelnemers Taalmeter x € 49 per uur = € 20k
---

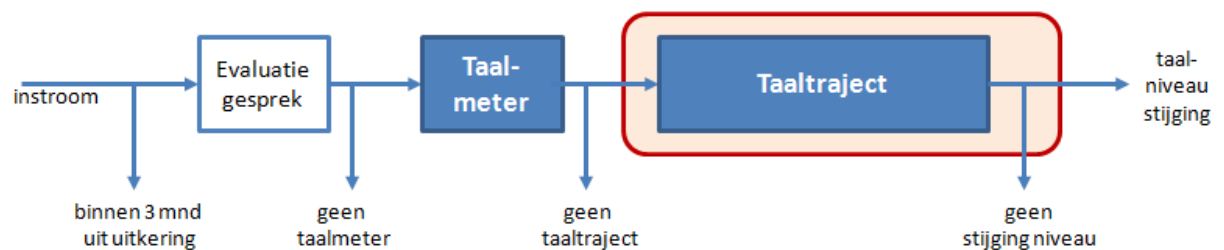
#### 4.1.4 Instructie adviseurs UWV

Om de adviseurs van UWV op de hoogte te houden van de ontwikkelingen rond de Taalmeter en het taaltraject wordt twee keer per jaar een korte presentatie in het teamoverleg gegeven. Dit kost de adviseurs twee maal een half uur per jaar; 1 uur per jaar dus. Er zijn in totaal 80 adviseurs.

De kosten zijn als volgt berekend:

uren instructie x aantal adviseurs UWV x tarief adviseur UWV 1 uur x 80 adviseurs x € 49 per uur = € 4k
--

## 4.2 Kosten taaltraject



De mensen die onvoldoende taalvaardig lijken op basis van de Taalmeter krijgen een traject aangeboden van 20 weken. Aan het taaltraject zijn de volgende kosten verbonden.

#### 4.2.1 Begeleiding docent (inclusief bijkomende kosten)

In totaal nemen 6.420 mensen deel aan een taaltraject. De bijeenkomsten vinden plaats in groepen van 16 deelnemers. Dit betekent dat er 400 trajectgroepen zijn. Iedere groep volgt een traject van 20 weken. Per week wordt 9 uur aan het traject besteed, waarvan drie uur onder begeleiding van een docent en zes uur onder begeleiding van vrijwilligers. Bijkomende kosten voor het aanbieden van het taaltraject zoals locatie en administratie zijn verrekend in het tarief van de docent.<sup>8</sup>

De kosten, zijn als volgt berekend:<sup>9</sup>

$$\begin{aligned} & \text{aantal trajectgroepen} \times \text{uren begeleiding docent} \times \text{aantal weken} \times \text{uurtarief docent} \\ & 400 \text{ trajectgroepen} \times 3 \text{ uur begeleiding docent} \times 20 \text{ weken} \times \text{€ } 160 \text{ per uur} = \text{€ } 3,85 \text{ mln} \end{aligned}$$

#### 4.2.2 Inzet vrijwilligers (vrijwilligersvergoeding en trainingskosten vrijwilligers)

Voortbouwend op de gegevens in de vorige paragraaf kunnen we de inzet van vrijwilligers bepalen. Met groepen van 16 deelnemers zijn 4 vrijwilligers per groep nodig. In totaal zijn er 400 trajectgroepen. De inzet van 4 vrijwilligers per groep in 400 trajectgroepen vraagt de inzet van 1600 vrijwilligers.

##### *Training*

De vrijwilligers krijgen een training om ze voldoende toe te rusten op het ondersteunen van de docent bij het taaltraject. Deze training vindt plaats in groepen van telkens 15 vrijwilligers. De kosten per training zijn beschreven in paragraaf 4.1.1.

De kosten zijn als volgt berekend:

$$\begin{aligned} & \text{Aantal vrijwilligers} / 15 \text{ vrijwilligers per training} = \text{aantal trainingen} \\ & \text{Aantal trainingen} \times \text{kosten training} = \text{trainingskosten} \\ & 107 \text{ vrijwilligerstrainingen} \times \text{€ } 1.489,79 = \text{€ } 159\text{k} \end{aligned}$$

##### *Vrijwilligersvergoeding*

De vrijwilligers krijgen een vergoeding van € 2,50 euro tijdens het begeleiden van het traject. Dit betreft een begeleiding van 6 uur per week per vrijwilliger per groep voor de duur van het traject.

De kosten zijn als volgt berekend:

$$\begin{aligned} & \text{Aantal groepen} \times 4 \text{ vrijwilligers} \times \text{aantal uur per week} \times \text{aantal weken} \times \text{vrijwilligersvergoeding} \\ & 1605 \text{ vrijwilligers} \times 6 \text{ uur per week} \times 20 \text{ weken} \times \text{€ } 2,50 \text{ per uur} = \text{€ } 481\text{k} \end{aligned}$$

---

<sup>8</sup> Het ontwerp van het traject is gebaseerd op de ervaring van Stichting Lezen & Schrijven binnen het programma Taal voor het Leven, op basis van expertinschatting en de resultaten van het onderzoek van de Maastricht University.

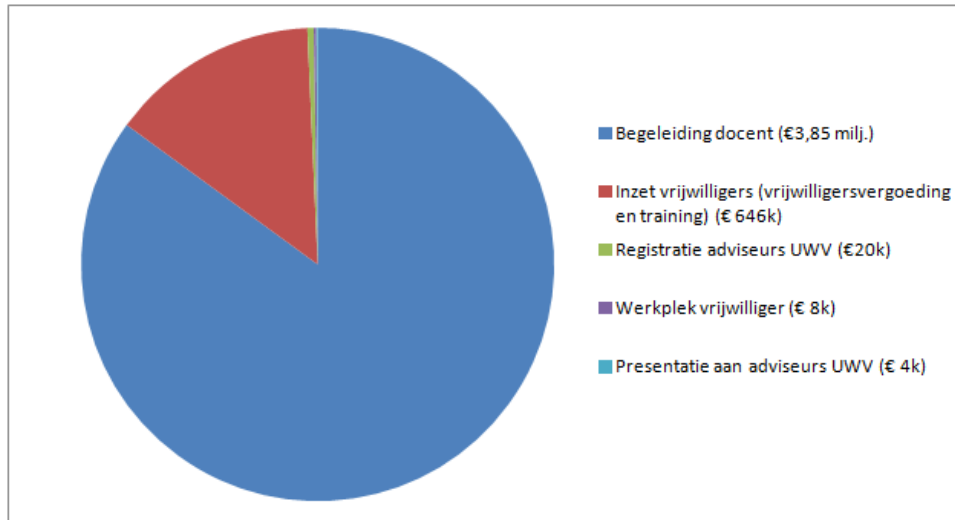
<sup>9</sup> Het uurtarief is gebaseerd op het richtbedrag van € 160 dat het ministerie van OCW hanteert voor contacturen die gemeenten overeenkomen met educatieaanbieders in de Regeling contacturen opleidingen educatie (<https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stcrt-2012-25958.html>).

### 4.3 Samenvatting kosten

In totaal bedragen de kosten circa € 4,5 miljoen.

Figuur 3 bevat de verdeling van de verschillende kostenposten. Het grootste deel van de kosten bestaat uit de kosten van begeleiding door een docent, daarna volgt het trainen van de taalvrijwilligers.

Figuur 3: Opbouw kosten





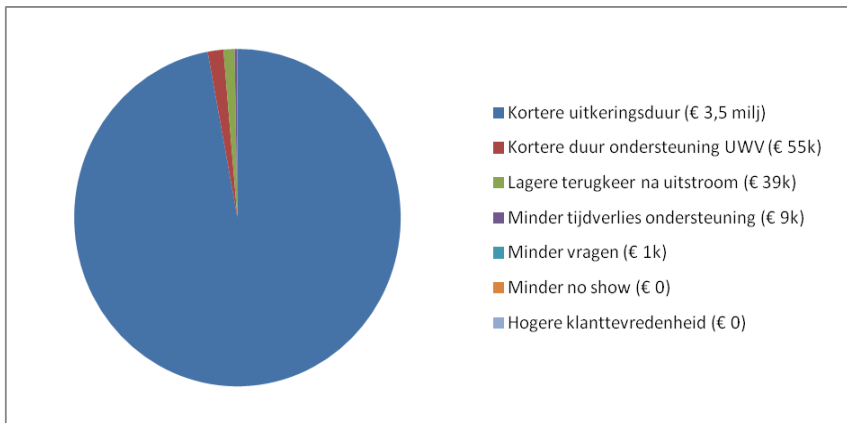
## 5 Business Case analyse

### 5.1 Uitkomsten van de business case

#### *Totale baten voor UWV*

In totaal bedragen de baten van de investeringen in taal voor UWV Haaglanden € 3,6 mln. De belangrijkste baten zijn een kortere uitkeringsduur, kortere duur van ondersteuning door UWV en minder tijdverlies in ondersteuning door miscommunicatie. Met name de baten door besparing op de uitkeringslasten zijn aanzienlijk. Hierbij nogmaals de visualisatie van baten verdeling uit paragraaf 3.8:

*Figuur 4: Opbouw baten*

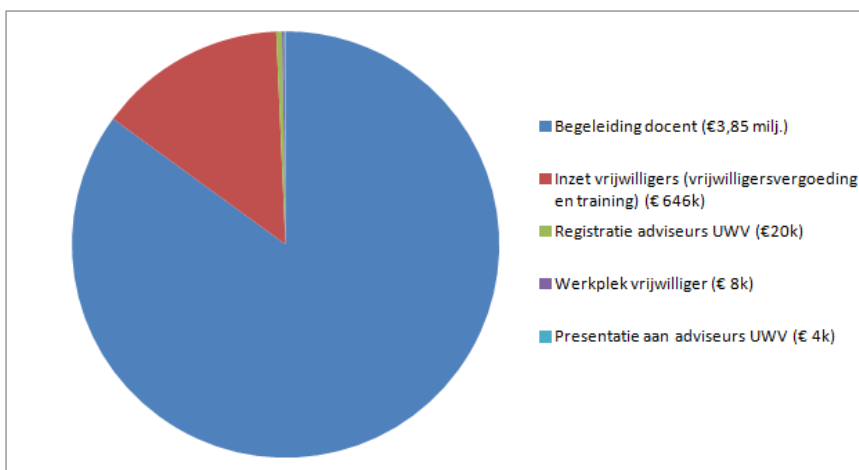


Per deelnemer aan het taaltraject gaat het om € 787 aan baten.

#### *Totale kosten*

De totale kosten van de deelnemers aan de Taalmeter en het taaltraject bedragen voor alle partijen in totaal € 4,53 miljoen per jaar. Hierbij nogmaals de visualisatie van kosten verdeling uit paragraaf 4.3:

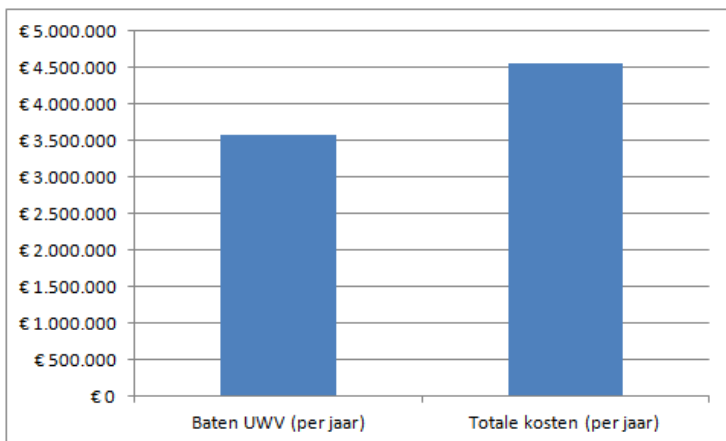
*Figuur 5: Opbouw kosten*



Per deelnemer aan het taaltraject bedragen de kosten € 993.

Grafisch ziet dit er als volgt uit:

Figuur 6: Baten en kosten Taal bij UWV



Bij de baten hebben we in deze business case alleen de baten meegenomen voor UWV Haaglanden. Baten voor andere partijen zoals de WW-gerechtigden zelf, de gemeenten of de maatschappij zijn buiten beschouwing gelaten. Om een goed inzicht te krijgen in de kosten, hebben we alle kosten in beeld gebracht, ongeacht welke partij de kosten draagt.

## 5.2 Ruimte voor winst op kosten en baten

In de business case zijn de kosten hoger dan de baten. Er zijn echter twee opties die deze business case positief uit laten vallen, namelijk door een verlaging van de kosten of door een verbreding van de baten.

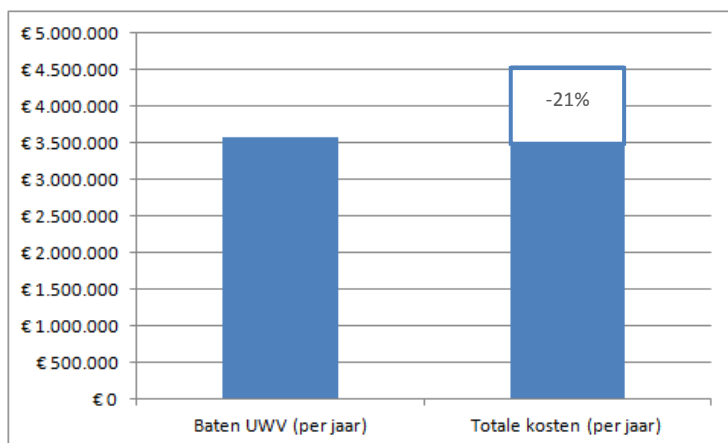
### 5.2.1 Optie 1: Verlaging van de kosten van taaltrajecten

De kosten van een taaldocent, met de bijkomende kosten voor het aanbieden van taaltrajecten daarin meegenomen, hebben een aanzienlijk aandeel in de totale kosten van het aanbieden van taalscholing aan cliënten van UWV. Deze business case is gebaseerd op ervaringen en cijfers van een kleinschalige opzet van de taaltrajecten. Uitvoering op grote schaal zoals in deze business case brengt mogelijk andere trajectprijzen met zich mee. Indien UWV de Taalmeter standaard zou inzetten bij het drie maanden evaluatiegesprek gaat het om een groot en structureel aantal deelnemers waardoor er mogelijk efficiency voordelen zijn te behalen. Ook de concurrentie tussen taalaanbieders en samenwerking met UWV op het gebied van faciliteiten zou mogelijkheden kunnen geven de kosten omlaag te brengen.

Bij een verlaging van het uurtarief voor de begeleiding van docenten met 25%, zijn de kosten lager dan de baten voor UWV Haaglanden en is de business case positief. Dit zou gerealiseerd worden met een uurtarief voor de begeleiding van docenten van € 120,-. Op basis van uurtarieven die worden gehanteerd binnen de sector van de private taalaanbieders en de facilitaire mogelijkheden van UWV kan een dergelijke kostenverlaging mogelijk zijn. Dit is echter niet onderzocht.

Als er een daling van 25% op de kosten van het uurtarief van de docent valt te behalen, heeft dat een aanzienlijke impact op de totale kosten, de totale kosten dalen daarmee met 21%. Daarmee zou de verdeling kosten-baten er als volgt uitzien (inclusief efficiencywinst):

Figuur 7: Baten en kosten Taal bij UWV bij kostenreductie

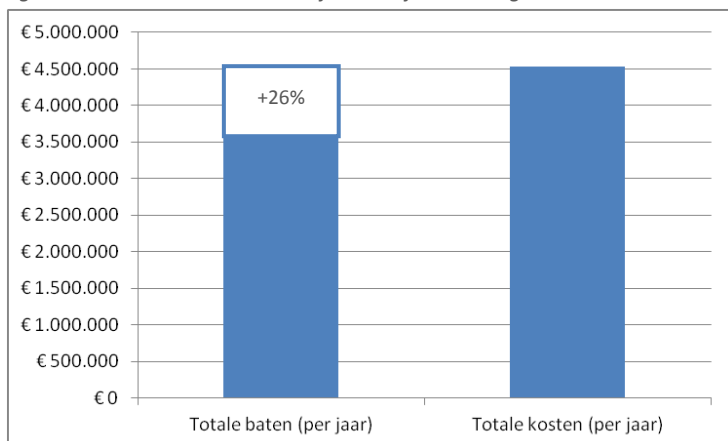


### 5.2.2 Optie 2: Verbreding van de baten

In deze business case komen alleen de baten voor UWV aan de orde. De verwachting is dat ook andere partijen zullen profiteren van de investeringen in taal. Daarbij gaat het niet alleen om zogenaamde zachte baten als het zelfvertrouwen van de WW-gerechtigde, maar ook om baten die euro's opleveren zoals een lagere instroom in de bijstand en een afname in de zorgkosten van gemeenten door een betere gezondheid. In deze business case zijn deze baten echter niet gekwantificeerd. We weten dus niet of deze baten het huidige verschil in kosten en baten teniet doen.

Bij een stijging van de baten met 26% zijn de baten gelijk aan de kosten. De verdeling kosten-baten ziet er dan als volgt uit:

Figuur 8: Baten en kosten Taal bij UWV bij verbreding van de baten



Uiteraard kan door een combinatie van optie 1 en 2 met een beperktere kostenreductie en beperktere batenverbreding samen tot een positieve business case gekomen worden.

### **5.3 De ketenaanpak als kans**

Het doel van UWV is mensen faciliteren in hun zoektocht naar een baan. Laaggeletterdheid is hierin een beperkende factor. Onder de voorwaarden zoals in bovenstaande opties beschreven, zou het voor UWV lonen om te investeren in taalscholing.

Ook andere partijen profiteren van de investering in taal. In de gecombineerde baten schuilt de mogelijkheid voor gecombineerde investering. Door middel van een ketenaanpak waarin UWV en gemeenten samenwerken, is het mogelijk de baten van de investering in geletterdheid voor ieder van de organisaties te realiseren.

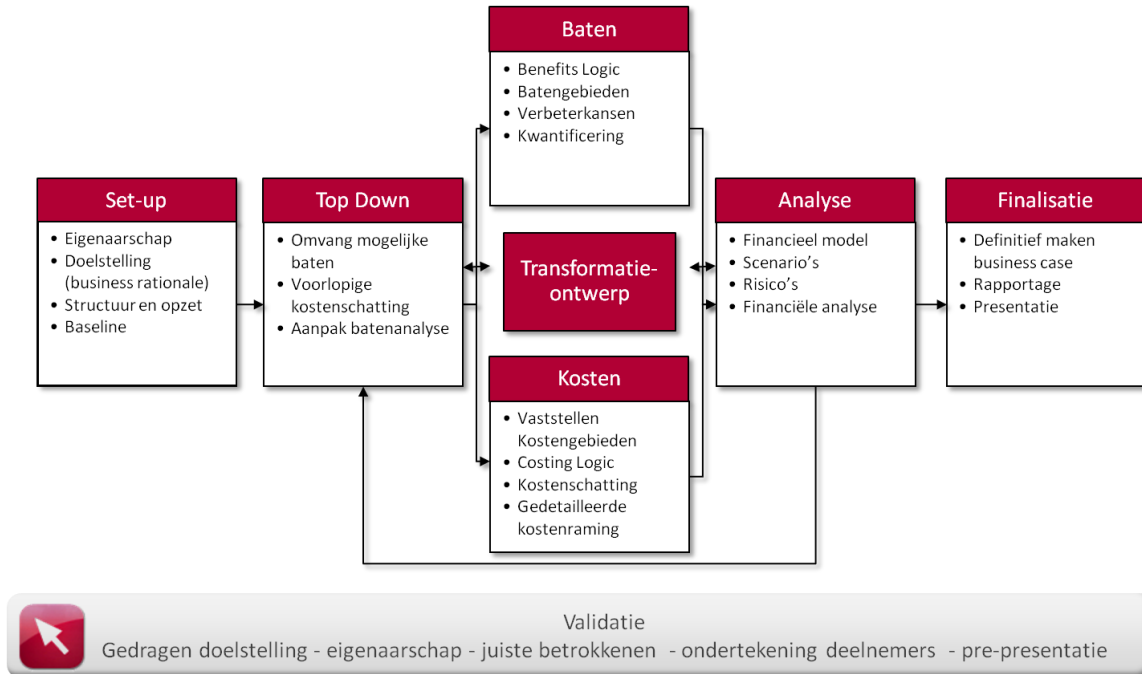
### **5.4 Sturen op de kosten en baten**

De uitkomsten van de business case zijn gebaseerd op cijfers, expertinzichten en schattingen van UWV Haaglanden en Stichting Lezen & Schrijven. Dit levert een beeld van de potentiële kosten en baten voor UWV Haaglanden.

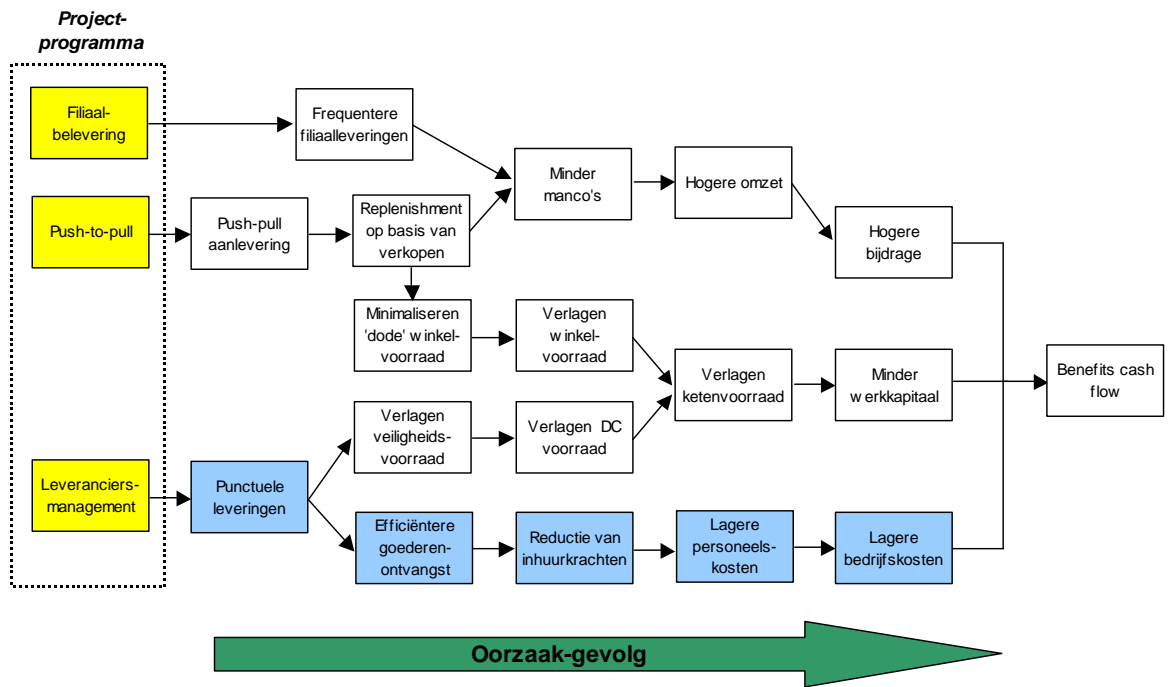
Bij grootschalige invoering van taalscholing kan de business case gebruikt worden om te sturen op de kosten en baten. Vaak worden er doelen gesteld gericht op de implementatie van de taalscholing in het werkproces. Uit ervaring blijkt dat de baten groter zullen zijn als niet alleen gestuurd wordt op de implementatie van de taalscholing maar ook op een maximale realisatie van de baten. Dat vergt bewustwording bijvoorbeeld door bij te houden of de uitkeringsduur bij deze groep daadwerkelijk afneemt conform de schattingen in de business case. Ook vergt het sturing: stimuleer de adviseurs van UWV om de vrijgekomen tijd ook daadwerkelijk in te zetten voor andere waarde toevoegende activiteiten. Ook wat betreft de kosten is het goed de business case als uitgangspunt te nemen. Bijvoorbeeld bij het maken van afspraken over tarieven: een hoger of lager uurtarief voor begeleiding van docenten heeft bij grote aantallen direct effect op de totale kosten. Wees dus bewust van hogere of lagere kosten en welk effect dit heeft op de totale business case.

## Bijlage A: De Capgemini Business Case methodiek

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



1. **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.
2. **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.
3. **Baten:** Deze stap betreft het kwantificeren van de potentiële baten, zowel kwantificeerbaar (financieel) als niet-kwalificeerbaar (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 hieronder voor nadere uitleg over gebruik van deze indicatoren).

Opportunity	Description	Financials
Increased maintenance investment	To increase the number of maintenance jobs being carried out (not necessarily in the same way as the current ones)	Increased revenues
Reduce customer waiting time	Reduce customer waiting time by: - Reducing the number of maintenance jobs - Increase the efficiency of customer needs	Increased revenues
Reduce inventory	Reduce inventory by: - Reducing the number of maintenance jobs - Increase the efficiency of customer needs	Increased revenues
Reduce inventory	Reduce inventory by: - Reducing the number of maintenance jobs - Increase the efficiency of customer needs	Increased revenues
Reduce inventory	Reduce inventory by: - Reducing the number of maintenance jobs - Increase the efficiency of customer needs	Increased revenues

- 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 tijdswaarde 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.

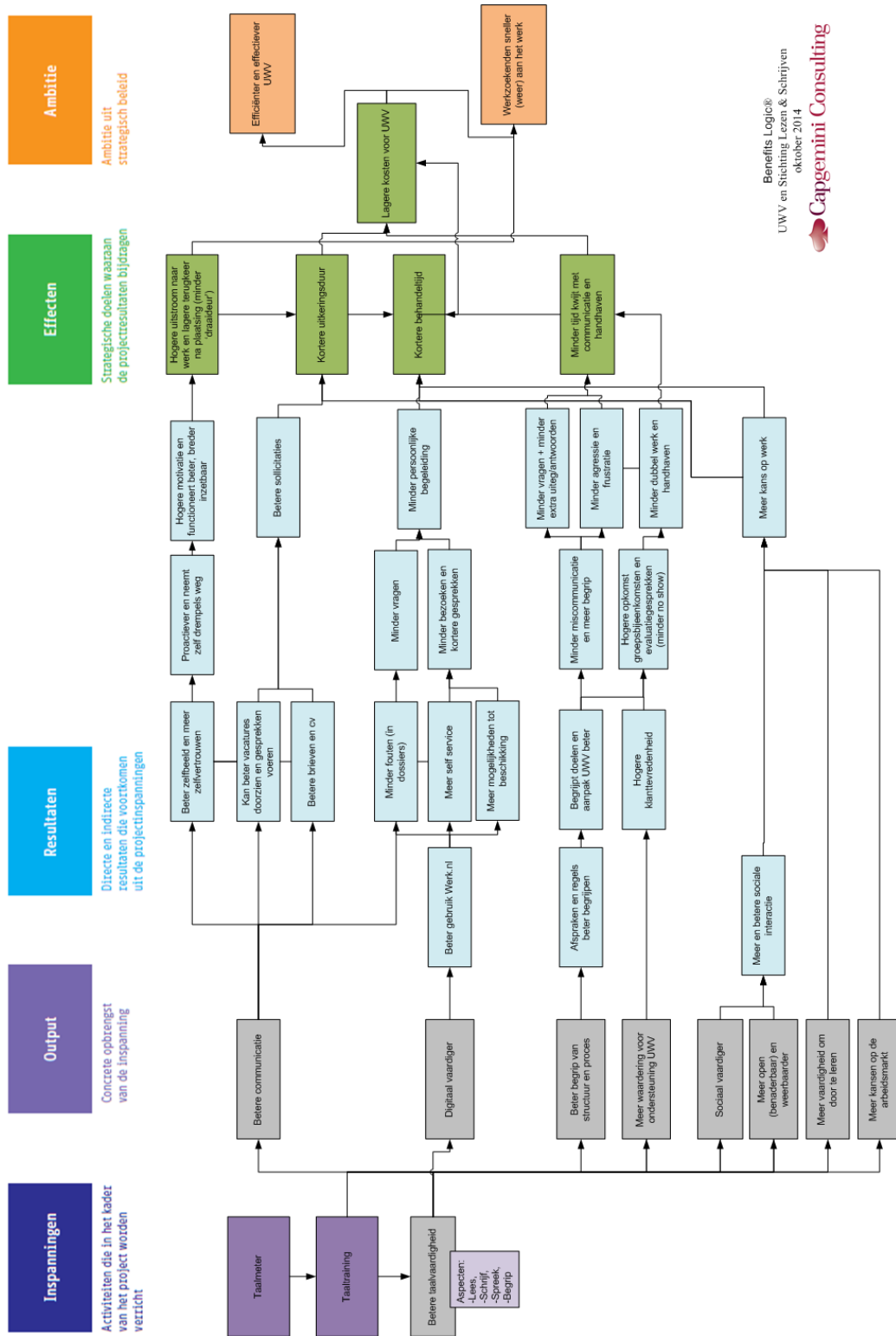
De Capgemini Business Case methodologie berust op kasstromen. Kasstromen worden genomen op het moment dat een inkomst of uitgave plaatsvindt en richten zich daarmee op de daadwerkelijke in- en uitgaande *cash* binnen een organisatie. Het gebruik van kasstromen is daarom zeer objectief: waardecreatie 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 tijdswaarde 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 tijdswaarde 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 tijdswaarde 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.

## Bijlage B: Batenboom



Benefits Logic®  
 UWV en Stichting Lezen & Schrijven  
 oktober 2014



## Bijlage C: Details baseline waarden

Bijlage B beschrijft gebruikte waarden die nog niet volledig zijn weergegeven in de hoofdstukken.

### Werkgeverslasten

Omschrijving	Euro per uur	Opmerking
<i>UWV</i>		
Adviseur	49	
Administratie	34	
<i>Stichting Lezen &amp; Schrijven</i>		
Docent (inclusief bijkomende kosten)	160	
Coördinator	75	
Medewerker	65	
Vrijwilliger	2,50	Vergoeding tijdens traject (niet tijdens vrijwilligerstraining)

### Uitkeringskosten

Omschrijving	Euro	Opmerking
Gemiddelde uitkeringskosten bruto per maand excl. vakantie toeslag	1.532,49	
Gemiddelde uitkeringskosten bruto per maand inclusief vakantie toeslag	1.655,09	
Gemiddelde uitkeringskosten bruto per week inclusief vakantie toeslag (maand x 12 / 52)	381,94	
Gemiddelde uitkeringskosten bruto per 34 weken inclusief vakantie toeslag	12.986,08	De gemiddelde uitkeringsduur is 34 weken