

SROI analyse taalcursussen Post NL

Het maatschappelijk rendement van investeren
in laaggeletterdheid

Versie: februari 2016



Taal in het Bedrijf

In opdracht van Stichting Lezen & Schrijven



Sinzer
Value what matters

Inhoud

Samenvatting	3
1. Inleiding	5
1.1 Reden maatschappelijke Business Case	5
1.2 Achtergrond IBC-Jeugd	5
1.3 Scope	6
2. Aanpak	7
2.1 Social Return On Investment (SROI)	7
2.2 Projectteam	9
2.3 Proces	9
3. SROI: Kosten en opbrengsten	10
3.1 Verandertheorie	10
3.2 Stakeholderanalyse	11
3.3 Kosten	12
3.4 Effecten	14
3.4 Opbrengsten	32
4. Conclusie	34
SROI ratio	34
Niet gewaardeerde effecten	35
Vervolgstappen en aanbevelingen	36

Samenvatting

In opdracht van Stichting Lezen & Schrijven is door Sinzer een analyse uitgevoerd naar de maatschappelijke impact van het geven van taalcurssussen, uitgevoerd door Taal in het Bedrijf, aan tien laaggeletterde medewerkers binnen het sorteercentrum van PostNL Nieuwegein. Deze medewerkers, opgesplitst in een groep teamleiders en een groep productiemedewerkers, hebben van juli tot december 2015 les gehad met een sterke focus van "learning on the job". PostNL heeft in dit taaltraject geïnvesteerd vanuit de overtuiging dat de lagere taalvaardigheden van sommige medewerkers het productieproces binnen het sorteercentrum vertragen en de kwaliteit in gevaar brengen.

Het doel van deze analyse was aanvankelijk om door middel van de Social Return on Investment (SROI) methode inzichtelijk te maken in hoeverre het investeren in het vergroten van taalvaardigheden van betreffende medewerkers meetbaar zou zijn in een aantal KPI's van het productieproces van het sorteercentrum. Gedurende het traject bleek echter dat deze data op dit moment lastig te achterhalen is, en dat daarnaast een eventuele verbetering op deze KPI's op dit moment onvoldoende toe te schrijven zou zijn aan het uitgevoerde taaltraject voor 10 medewerkers.

Om die reden is gekozen de focus van de analyse te verleggen naar die elementen die wel goed meetbaar, alsook met overtuiging aan dit taaltraject toe te schrijven zijn. Daartoe is ten eerste de verwachte besparing in (instructie)tijd voor leidinggevenden gekwantificeerd, en afgezet tegen de kosten van het traject. Daarnaast is een aantal effecten in kaart gebracht welke niet in een geld-waarde zijn uitgedrukt, maar kwalitatief zijn beschreven, te weten een verbetering op door PostNL gedefinieerde professionele leiderschapscompetenties en professionele vaardigheden. Hierop blijkt door het taaltraject inderdaad een aanzienlijke verbetering te zijn gerealiseerd, op de realiseren, vertrouwen en oplossen (leiderschapscompetenties), maar ook op professionele vaardigheden zoals het schrijven van een verslag en adequaat reageren bij storingen. Aanvullend is door middel van evaluatiegesprekken met de cursisten in kaart gebracht hoe zij het traject hebben ervaren.

Doordat uiteindelijk slechts één effect, namelijk 'het verminderen van (instructie)tijd en begeiding door leidinggevenden', gekwantificeerd is afgezet tegen de kosten, is de SROI ratio laag: 0,18. Naast deze ratio zijn echter onder andere de volgende positieve effecten gemeten:

- Een totaal gemiddelde verbetering op leiderschapscompetenties 'realiseren', 'vertrouwen' en 'oplossen' van 2,33 punten (schaal 0-20, beoordeling door leidinggevenden)
- Een totaal gemiddelde verbetering op professioneel gedrag door teamleiders van 2,29 punten (schaal 0-5, beoordeling door docenten)
- Een totaal gemiddelde verbetering op professioneel gedrag door productiemedewerkers van 2,37 punten (schaal 0-5, beoordeling door docenten)

De door de cursisten beleefde waarde van de cursus, welke middels evaluatiegesprekken bij hen is uitgevraagd, onderschrijft de gevonden positieve effecten.

Daarnaast zijn in dit traject een aantal aanvullende effecten gedefinieerd welke in de huidige analyse niet zijn gemeten, maar waarvan wordt verwacht dat deze in een andere c.q. grotere groep wel meetbaar zullen zijn, te weten:

- Daling in verzuim van cursisten
- Stijging medewerkerstevredenheid

Dit heeft er toe geleid dat door PostNL de intentie is uitgesproken het inzetten van taaltrajecten binnen PostNL op te schalen. Hiervoor geldt de aanbeveling om naast voornoemde twee effecten 'daling in verzuim' en 'stijging medewerkerstevredenheid' het effect 'minder tijdsverlies bij storing' – wat in huidige meting als PM post is opgenomen - te operationaliseren en kwantificeren.

Ondanks de lage SROI ratio, onderschrijven de gevonden positieve effecten in de huidige meting het belang en de waarde van het door huidige groep cursisten doorlopen taaltraject. Om de lange termijn effecten voor deze groep van tien cursisten te monitoren, zal in september 2016 met deze groep een vervolgmeting worden uitgevoerd.

1. Inleiding

1.1 Reden analyse

Binnen het sorteercentrum van PostNL Nieuwegein is een aantal medewerkers in dienst wiens lage taalniveau hun functioneren soms belemmert. Binnen PostNL heerst het gevoel dat de lagere taalvaardigheden van deze medewerkers het productieproces binnen het sorteercentrum op sommige punten vertraagt en de kwaliteit in gevaar brengt.

Om deze reden heeft PostNL zich gecommitteerd aan een taaltraject, waarin een aantal medewerkers van het sorteercentrum taalcursussen hebben gevolgd onder leiding van organisatie Taal in het Bedrijf.

In opdracht van Stichting Lezen & Schrijven is door Sinzer een analyse uitgevoerd naar de maatschappelijke impact van deze taalcursussen. Op basis van deze analyse kan enerzijds door PostNL bepaald worden of het wenselijk is de taalcursussen op te schalen binnen het sorteercentrum, of wellicht zelfs binnen heel PostNL, en kan anderzijds Stichting Lezen & Schrijven het belang van het investeren in het vergroten van taalvaardigheden goed voor het voetlicht brengen.

1.2 Toelichting taaltraject Taal in het Bedrijf

Het taaltraject is verzorgd door Taal in het Bedrijf, onderdeel van TopTaal groep, en gespecialiseerd in doelgerichte en praktische taaltrainingen voor bedrijven.

Voorafgaand aan het taaltraject zijn er intakes geweest met de cursisten en is door Taal in het Bedrijf een werkbezoek aan het sorteercentrum uitgevoerd. De taallessen aan de geselecteerde medewerkers zijn vervolgens gestart in de week van 25 mei, en liepen in eerste instantie tot juli. Na een zomerstop zijn de lessen hervat in september, en vervolgens voortgezet tot december 2015.

De groep cursisten is bij aanvang in twee groepen opgedeeld: teamleiders en productiemedewerkers. Het uitgevoerde taaltraject bestaat uit totaal 46 uur per groep, verdeeld over 20 lessen. De cursisten hebben de cursus buiten werktijd gevolgd, maar konden de praktische opdrachten die zij vanuit de lessen meekregen tijdens werktijd uitvoeren. Eén keer in de week volgden de groepen een les van 2 uur. De inhoud van de lessen werd gerelateerd aan de persoonlijke (werk)situatie van de werknemers.

Onder de cursisten en andere betrokkenen (docenten, leidinggevenden) is in september een nulmeting uitgevoerd en in januari 2016 een eindmeting.

1.3 Scope

Het taaltraject is opgestart omdat de lage taalvaardigheid van sommige PostNL medewerkers het productieproces op sommige punten in gevaar bracht. Deze SROI analyse richt zich op het in kaart brengen van de effecten van de taallessen voor de cursisten zelf en voor PostNL als organisatie.

Het doel van de analyse is zodoende de investering in de lessen te verantwoorden en mogelijke onderbouwing te bieden voor opschaling van de taallessen naar landelijk niveau.

De meettermijn is 1,5 jaar: van juli 2015 tot december 2016. De taallessen zijn gestart in de week van 25 mei, en liepen in eerste instantie tot juli. Na de zomerstop zijn de lessen hervat in september, en voortgezet tot december 2015. Verwacht werd dat de effecten van de taallessen deels pas later zichtbaar zullen worden: in de beoordelingscyclus van 2016.

De analyse is een evaluatie waarin de verwachte effecten van de taalcursussen zijn opgenomen. In deze evaluatie worden de resultaten van de in september uitgevoerde nulmeting afgezet tegen de resultaten van de in januari 2016 uitgevoerde eenmeting. PostNL is voornemens om in zomer 2016 nogmaals een meting uit te voeren om te evalueren of de verwachte toename in effecten uit deze analyse is doorgezet.

Het onderliggende motief van de opdrachtgever, PostNL, is om het productieproces te verbeteren. Het motief van de SROI analyse is zodoende om te toetsen of de taallessen daartoe bijdragen. De analyse is enerzijds uitgevoerd voor een intern publiek, namelijk voor het management van PostNL, zowel regionaal in het sorteercentrum in Nieuwegein, alsook landelijk voor de gehele organisatie. Daarnaast heeft de analyse een extern publiek, wanneer deze gebruikt wordt door PostNL, Stichting Lezen & Schrijven en Taal in het Bedrijf als middel ten behoeve van marketing- en communicatiedoelstellingen, zowel voor PostNL als organisatie als om het belang van goede taalvaardigheden voor het voetlicht te brengen.

2. Aanpak

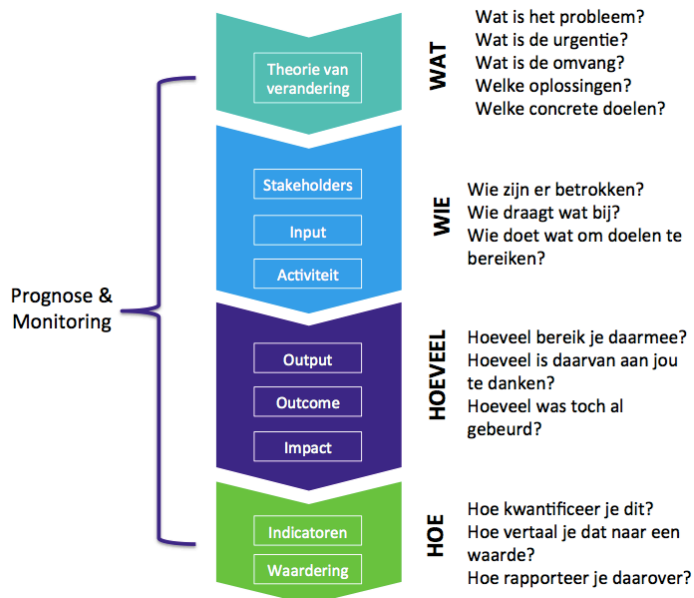
2.1 SROI

Voor het in kaart brengen van de maatschappelijke kosten en baten van de taallessen is gebruik gemaakt van de Social Return on Investment (SROI) methode.

SROI is een methode om het maatschappelijk rendement van investeringen meetbaar en zichtbaar te maken (subsidies en donaties worden ook als investeringen gezien). SROI relateert de missie en doelstelling van een project of organisatie aan de investering. Per stakeholder worden de effecten in beeld gebracht en aan de hand van meetbare indicatoren omgezet in een waarde. SROI laat op deze manier zien hoe groot de maatschappelijke impact van een project of organisatie is.

Een analyse aan de hand van SROI biedt meer dan alleen het vaststellen van de maatschappelijke impact van een project of organisatie. Het biedt tevens een overzicht van de stakeholders (belanghebbenden) en de bijbehorende value drivers (die maatschappelijke effecten waar de grootste kostenbesparingen of waarde creatie mee gerealiseerd wordt). Dit stelt organisaties in staat om aan de hand van een SROI analyse te sturen op maatschappelijke impact en deze te maximaliseren¹. De analyse resulteert in een SROI ratio: de verhouding tussen kosten (investering) en baten (opbrengsten) welke laat zien hoe groot het maatschappelijk rendement is.

SROI identificeert 10 stappen in de analyse:



Figuur 3. De stappen binnen een SROI analyse.

¹ Zie <http://info.sinzer.org/the-beginners-guide-to-social-return-on-investment> en <http://info.sinzer.org/step-by-step-guide-to-sroi> voor meer informatie

Stap 1. Verandertheorie

De taallessen hebben als doel een maatschappelijk probleem aan te pakken. In de eerste stap wordt dit probleem omschreven en worden de oplossingen die de taal cursus hiervoor biedt in kaart gebracht.

Stap 2. Stakeholders

Stakeholders definiëren wij als belanghebbenden of sleutelpersonen, - groepen of –organisaties die betrokken zijn bij of beïnvloed zullen worden door het taaltraject binnen PostNL.

Stap 3 t/m 6. Input, activiteiten, output en outcome

Voor al deze stakeholders is gekeken naar wat ze investeren (input), welke activiteiten zij ontplooiën en wat zij daar voor terug verwachten, op zowel korte (output) als lange termijn (outcome).

Stap 7. Impact

De impact van een project wordt binnen SROI gedefinieerd als het effect (outcome) bij de stakeholders, minus percentages voor *attributie* en *deadweight*. Deadweight is de kans dat dit effect ook zonder de taallessen plaats zou hebben gevonden (spontane effect) en attributie is de mate waarin andere organisaties of personen hebben bijgedragen aan dit effect. Dit samen vormt de impactclaim (het deel van het effect dat toe te schrijven is aan de taallessen). In dit onderzoek werken wij met de totale impact claim (%).

Stap 8. Indicatoren

Voor de effecten zijn indicatoren opgesteld, die het meten van de effecten bij de verschillende stakeholders mogelijk maken.

Stap 9. Waarderingen

Voor de waardering van de effecten is in deze analyse gekozen om alleen effecten die een kostenbesparing realiseren te waarderen. De effecten met een beleefde waarde (zoals meer zelfvertrouwen) zijn in deze analyse niet gewaardeerd.

Stap 10. Prognose & monitoring

Er is voor het taaltraject een prognose opgesteld die in de toekomst gemonitord kan gaan worden door het versturen van vragenlijsten aan stakeholders om gerealiseerde data te verzamelen.

Deze stappen zijn in 3 bijeenkomsten met het projectteam doorlopen. Hierna is er door middel van de online impact tool Sinzer een SROI ratio berekend.

2.2 Het projectteam

Voor de ontwikkeling van de analyse is een projectteam samengesteld bestaande uit onderstaande vertegenwoordigers van de volgende organisaties:

- Henk Hofman, senior adviseur Learning & Development PostNL
- Simone van de Pol, opleidings- en trainingsadviseur Taal in het Bedrijf
- Matthijs van Kampen, coördinator bij Stichting Lezen & Schrijven
- Sare Faridan, senior medewerker bedrijven bij Stichting Lezen & Schrijven
- Marlinde Boer, teamleider Taal in het Bedrijf

De sessies zijn begeleid door een adviseur van Sinzer. Het projectteam is vier keer samengekomen in sessies van gemiddeld een dagdeel per keer.

2.3 Het proces

In vier sessies is kennis en ervaring uitgewisseld over het traject, de organisaties en de SROI methode. Aan de hand van presentaties is het proces van maatschappelijke impactmeting toegelicht en door middel van praktische oefeningen en groepsdiscussies toegepast op het taaltraject. De input van de deelnemers is als leidend genomen (bottom up werkwijze).

3. SROI: kosten en opbrengsten

3.1 Verandertheorie

Maatschappelijk probleem

Laaggeletterdheid onder werknemers van het sorteercentrum van PostNL belemmert betreffende werknemers in hun functioneren op de werkvloer (instructies volgen en geven, berichten overbrengen), met als gevolg productieverlies, minder flexibiliteit, en moeilijkere inzetbaarheid (employability) zowel binnen PostNL als in het vervolg van hun carrière.

Urgentie van het probleem

Indien PostNL de cursus niet aanbiedt kan dit verstoringen in het werkproces en in de communicatie veroorzaken, wat leidt tot productieverlies. Dit heeft extra kosten tot gevolg voor PostNL. Daarnaast is PostNL aan het krimpen, en zal die krimp naar verwachting in komende jaren verder voort zetten. Indien PostNL niet investeert in het verminderen van laaggeletterdheid, is aannemelijk dat de medewerkers die door hun laaggeletterdheid het productieproces van PostNL in gevaar brengen op termijn op straat komen te staan. Hun laaggeletterdheid maakt het immers lastig om binnen PostNL naar de een andere functie door te stromen. Daarnaast maakt deze het lastiger na ontslag snel weer een nieuwe baan te vinden.

Omvang van het probleem

De analyse focust op het PostNL sorteercentrum in Nieuwegein. Hier zijn momenteel tien medewerkers die onvoldoende taalniveau beheersen om optimaal te functioneren binnen het bedrijf. PostNL streeft naar diversiteit en heeft daardoor in alle functies relatief veel 1e en/of 2e generatie allochtone werknemers, waarbij een taalachterstand vaker voor komt.

Oplossing en doelen

Taal in het Bedrijf heeft een programma met taallessen opgezet (bestaande uit totaal 46 uur per groep, verdeeld over 20 lessen) voor de betreffende medewerkers. Zij volgen de cursus buiten werktijd, maar kunnen de opdrachten die zij vanuit de lessen meekrijgen tijdens werktijd uitvoeren. De tien personen zijn in 2 groepen gesplitst: teamleiders en productiemedewerkers. Eén keer in de week volgen de groepen een les van 2 uur. De inhoud van de lessen wordt gerelateerd aan de persoonlijke (werk)situatie van de werknemers.

Korte termijn

- Kennis/Vaardigheden: taal verbeteren (wordt verwoord in competenties) op een schaal van 1-5.

Middellange termijn

- Professionele gedrag verbeteren, meer rendement halen uit contactmomenten van en met de betreffende medewerkers
- Voor de teamleiders: verbetering op 3 van de 5 leiderschapscompetenties van PostNL: vertrouwen, realiseren en oplossen
- Verbetering in medewerkerstevredenheid, motivatie, loyaliteit
- Toename zelfvertrouwen betreffende medewerkers.

Lange termijn

- Verbeterde performance op KPI's van PostNL, o.a.:
- Overkomstduur: vandaag gepost, morgen bezorgd
- kwaliteit van de bezorging: juiste post op juiste adres
- machinesnelheid: aantal stuks gesorteerd per uur
- verzuimcijfer

De centrale vraag is *“Zullen er minder en kortere productieverstoringen plaatsvinden door de taallessen”?*

3.2 Stakeholderanalyse

Stakeholders zijn belanghebbenden personen of organisaties die door het taaltraject binnen PostNL worden beïnvloed of waardoor de uitvoering van het taaltraject beïnvloed wordt. Hierbij is gekeken naar stakeholders die significant zijn voor de kosten en opbrengsten van het taaltraject. De volgende stakeholders zijn benoemd waarvan de dikgedrukte zijn opgenomen in de analyse:

- **Cursisten: teamleiders**
- **Cursisten: productiemedewerkers**
- Familie van de cursisten
- **PostNL sorteercentrum Nieuwegein:**
 - o.a. manager sorteercentrum
 - leidinggevend van de cursisten
- **PostNL, Group HR, Learning & Development**
- **Stichting PostNL O & O fonds (de afdeling die rapporteert en administreert t.b.v. het verantwoorden van de subsidie)**
- PostNL directie (landelijk)
- **Taal in het bedrijf: de opleiders en coördinatoren van het traject**
- Collega-medewerkers
- Interne klanten
- Stichting Lezen & Schrijven

De niet-dikgedrukte stakeholders zijn dus wel in beeld, maar worden niet meegenomen in de analyse omdat de verwachting is dat de effecten onvoldoende relevant en significant zullen zijn.

3.3 Kosten

Voor alle stakeholders is geanalyseerd welke inbreng zij leveren voor het mogelijk maken van het taaltraject. Hierbij is zowel gekeken naar het aanbod, de tijdsinvesteringen (niet in euro's uitgedrukt) en de toekomstige financiële investeringen die nodig zijn. De investeringen zijn per stakeholder opgenomen.

De totale kosten zijn €12.687,06 over de gehele periode. Tabel 1 geeft een overzicht van de specifieke herkomst van de kosten weer² en Figuur 2 de verdeling van de kosten over de stakeholders: hieruit blijkt dat alle kosten door PostNL worden gedragen.

Tabel 1. Totale kosten taaltraject per stakeholder

Stakeholder	Input	Totale kosten (t/m dec. 2016)
Cursisten: teamleiders	Tijd	n.v.t.
Cursisten: productiemedewerkers	Tijd	n.v.t.
Post NL	Tarief cursusprogramma	€ 5.287,00
	Tijdsinvestering coördinator (manager sorteercentrum)	€ 1.000,00
	Tijdsinvestering afd. Learning & Development	€ 3.000,00
	Tijdsinvestering afd. subsidie	€ 300,00
	Tijdsinvestering leidinggevenden	€ 3.100,54 ³
Taal in het Bedrijf	Tijdsbesteding t.b.v. lessen faciliteren	n.v.t.
Totaal		€ 12.687,06

² Deze analyse geeft een voorspelling van de kosten en opbrengsten voor de komende 1,5 jaar (tot en met december 2016).

³ De kosten behorend bij "tijdsinvestering leidinggevenden" vallen deels in 2015 (€1687,50) en deels in 2016 (€1462,50). Omdat de analyse is gestart in 2015 is op het deel dat in 2016 valt een discontovoet van 3,5% toegepast: €1462,50 * 1,035 = €1413,04. Totale bedrag wordt dan: €1687,50 (2015) + €1413,04 (2016) = €3100,54

Uitleg input Cursisten

- Cursisten uit beide groepen (teamleiders en productiemedewerkers) besteden gemiddeld 5 uur per week buiten werktijd en 0,5 uur per week binnen werktijd. In totaal komt dat neer op 20 weken * 10 cursisten * 5,5 u/w = 1100 uur.
- Omdat de cursisten de beneficianten zijn van het taaltraject is er voor gekozen om de tijd die de cursisten buiten werktijd besteden niet te waarderen (in € uit te drukken).
- Ook is er voor gekozen de tijd die zij binnen werktijd besteden niet te waarderen. Reden hiervoor is dat de opdrachten gericht zijn op het primaire werkproces. Het is dus niet zo dat de cursisten tijdens het werk iets totaal anders aan het doen zijn, waardoor op normale werkzaamheden wordt ingeleverd: er is geen 'waste'.

Uitleg input PostNL

- Het tarief van Taal in het Bedrijf voor het uitvoeren van het taaltraject is €10.574,00. Deze kostenpost kan echter met 50% worden verminderd naar € 5.287,00 omdat dit traject subsidiabel is in het kader van de sectorplannen van OCW. De subsidiabele periode is 2015 en 2016.
- Voor coördinatie van het taaltraject vanuit PostNL is gerekend dat Manager sorteercentrum (manager sorteercentrum) hieraan 20 uur besteedt heeft. Dit is verrekend met een tarief van €50/u. Dit komt voor het gehele traject neer op 20 uur * €50 = €1.000 voor het gehele traject.
- Daarnaast is voor coördinatie van het taaltraject binnen PostNL door afdeling Learning & Development 100 uur meegenomen tegen een tarief van €30/u. Dit komt voor het gehele traject neer op 100 uur * €30 = €3.000
- Er is rekening gehouden met een tijdsbesteding van 10 uur door afdeling subsidie, voor het rapporteren van het traject ten behoeve van het verkrijgen van subsidie. Hiervoor is een tarief van €30/u gerekend. Dit komt voor het gehele traject neer op 10 uur * €30 = €300
- Tot slot is voor stakeholder PostNL rekening gehouden met een extra tijdsbesteding van de leidinggevenden van de cursisten. Voor de leidinggevenden is een tarief van €25/u gerekend.
 - In 2015 betreft dit het coachen van de cursisten, gedurende een periode van 15 weken, gemiddeld 0,5 uur per cursist per week. Dit komt voor 9 cursisten neer op een totaal van 15 weken x 0,5 uur x € 25/u x 9 cursisten= €1687,50.
 - Daarnaast is er van uitgegaan dat er ook in 2016 door de leidinggevenden extra tijd zal worden besteed aan het coachen van de werknemers die in 2015 het taaltraject hebben doorlopen. Hierbij is uitgegaan van een kwartier per medewerker eens in de twee weken. Voor 2016 komt dat bij 9 cursisten op een totaal van 26 weken x 0,25

uur x € 25/u x 9 cursisten= €1462,50⁴.

Uitleg input Taal in het Bedrijf

Taal in het Bedrijf investeert tijd door het ontwikkelen van materiaal, het doen van intakes en het afleggen van werkplekbezoeken en het voorbereiden en geven van de lessen. Omdat deze investering wordt gefinancierd door PostNL (tarief taaltraject) is deze tijdsinvestering door stakeholder Taal in het Bedrijf niet gewaardeerd, om dubbeltelling te voorkomen.

Kosten eventueel vervolgtraject

De verwachting van de projectgroep is dat bij een eventueel vervolgtraject voor een nieuwe groep cursisten binnen PostNL de kosten lager zullen liggen, omdat er minder tijd vooraf nodig zal zijn door de coordinator van het traject binnen PostNL evenals afdeling L&D.

De verwachting is dat deze tijdsbesparing zal leiden tot het volgende kostenplaatje:

Tabel 2. Verwachte totale kosten vervolg taaltraject per stakeholder

Stakeholder	Input	Totale kosten geanalyseerd taaltraject	Totale kosten vervolgtraject
Cursisten: teamleiders	Tijd	n.v.t.	n.v.t.
Cursisten: productiemedewerkers	Tijd	n.v.t.	n.v.t.
Post NL	Tarief cursusprogramma	€ 5.287,00	€ 5.287,00 ⁵
	Tijdsinvestering coördinator (Manager sorteercentrum)	€ 1.000,00	€ 100,00
	Tijdsinvestering afd. L&D	€ 3.000,00	€ 600,00
	Tijdsinvestering afd. subsidie	€ 300,00	€ 300,00
	Tijdsinvestering leidinggevenden	€ 3.100,06	€ 3.100,06
Taal in het Bedrijf	Tijdsbesteding t.b.v. lessen faciliteren	n.v.t.	n.v.t.
Totaal		€ 12.687,06	€ 9.387,54

⁴ Zie voetnoot vorige pagina t.a.v. uitleg over discontovoet.

⁵ Het volledige tarief van het cursusprogramma bedraagt €10.574. PostNL heeft voor de helft van dit traject echter subsidie gekregen waardoor in het kostenoverzicht slechts 50% van het volledige bedrag staat opgenomen. In dit kostenplaatje is er vanuit gegaan dat ook in een vervolgtraject aanspraak kan worden gemaakt op een dergelijke subsidie.

3.4 Effecten

Per stakeholder zijn de effecten op korte en lange termijn geïdentificeerd aan de hand van een “keten van gebeurtenissen” die is opgesteld op basis van de expertise van de projectgroep, eventueel aangevuld met literatuur.

Stakeholder cursisten – teamleiders (groep 1)

Keten van gebeurtenissen

- Taaltraject → hierdoor nemen taalvaardigheden toe → hierdoor neemt zelfvertrouwen toe → hierdoor **vindt een verbetering plaats op de door PostNL gedefinieerde leiderschapscompetenties**
- Taaltraject → hierdoor nemen taalvaardigheden toe → hierdoor neemt zelfvertrouwen toe → hierdoor **neemt het professioneel gedrag toe van de medewerkers**
- Taaltraject → hierdoor vindt een verbetering plaats op taalvaardigheden, zelfvertrouwen en professioneel gedrag → hierdoor zijn cursisten **tevreden met de cursus en het behaalde resultaat**

Effecten niet meegenomen:

- Effect medewerkerstevredenheid: hoewel medewerkerstevredenheid (zowel van de cursisten als hun collega's) aanvankelijk ook was gedefinieerd als verwacht effect van het taaltraject, spelen er momenteel te veel andere zaken binnen PostNL (o.a. reorganisatie) die effect hebben op de medewerkerstevredenheid en werksfeer. Hierdoor kan een eventuele verandering in tevredenheid niet worden toegeschreven aan het taaltraject. De verwachting van de werkgroep is echter dat wanneer het taaltraject wordt opgeschaald tot een grote groep cursisten (bijvoorbeeld 50), dat dit wel degelijk een verbetering in de medewerkerstevredenheid scores op zal leveren.

Indicatoren en bron

Effect verbetering leiderschapscompetenties

Het effect “verbetering leiderschapscompetenties” wordt gemeten met de zogenaamde “Feedbackscan”, een vragenlijst die door PostNL wordt gebruikt om het functioneren van de groep teamleiders te meten. Deze feedbackscan bestaat uit 5 leiderschapscompetenties: verbinden, ondernemen, realiseren, vertrouwen, oplossen. Verwacht werd dat de groep teamleiders door deelnemen aan het taaltraject zou verbeteren op drie van de vijf competenties, namelijk: **realiseren, vertrouwen en oplossen**. Voor elk van deze competenties worden in de scan 5 vragen gesteld, waarop gescoord wordt met een 4-punt antwoordschaal:

- zelden (1)
- soms (2)
- regelmatig (3)
- vaak (4)

Per kerncompetentie kan dus een minimale score van 5 punten, en een maximale score van 20 punten worden behaald.

Voor indicator **Realiseren** worden de volgende vragen gesteld:

- Kom zijn/haar afspraken na
- Neemt snel beslissingen
- Zorgt ervoor dat beslissingen worden uitgevoerd
- Identificeert wanneer zaken anders lopen als besloten en grijpt proactief in
- Spreekt collega's aan op het afwijken van afspraken

Voor indicator **Vertrouwen** worden de volgende vragen gesteld:

- Vraagt en geeft ongevraagd feedback
- Durft kritisch te zijn naar (hoger) management
- Denkt mee aan het teambeleid
- Neemt de ruimte om te experimenteren en te leren van zijn/haar fouten
- Betrekt anderen bij het vormgeven van zijn/haar eigen ontwikkeling

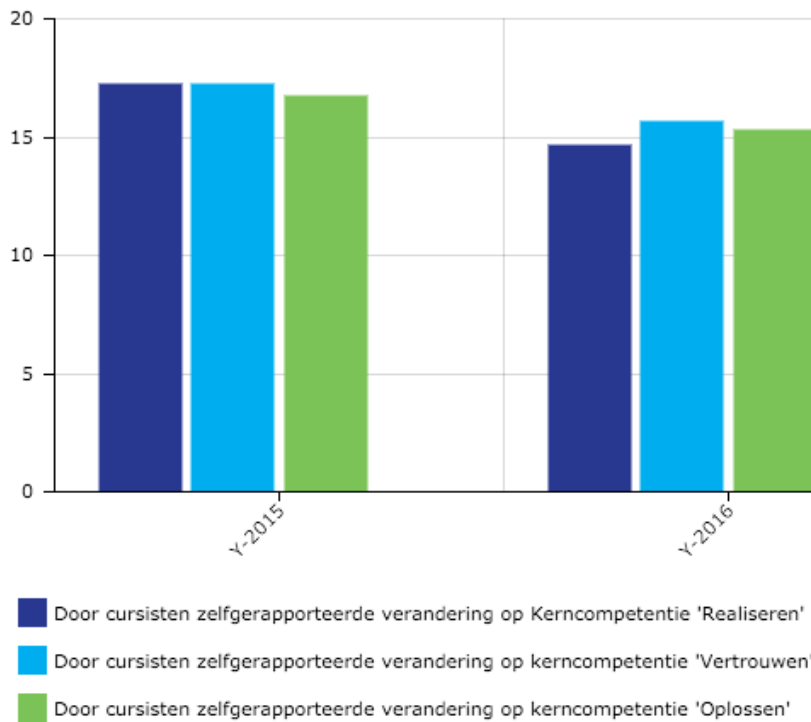
Voor indicator **Oplossen** worden de volgende vragen gesteld:

- Neemt tijd om zaken te analyseren
- Kijkt naar kosten en efficiency
- Onderscheidt hoofd- en bijzaken
- Denkt in oplossingen en betreft anderen bij zijn/haar initiatieven of escaleert als hij/zij er zelf niet uit komt
- Legt voorgestelde oplossingen en onderbouwing helder uit

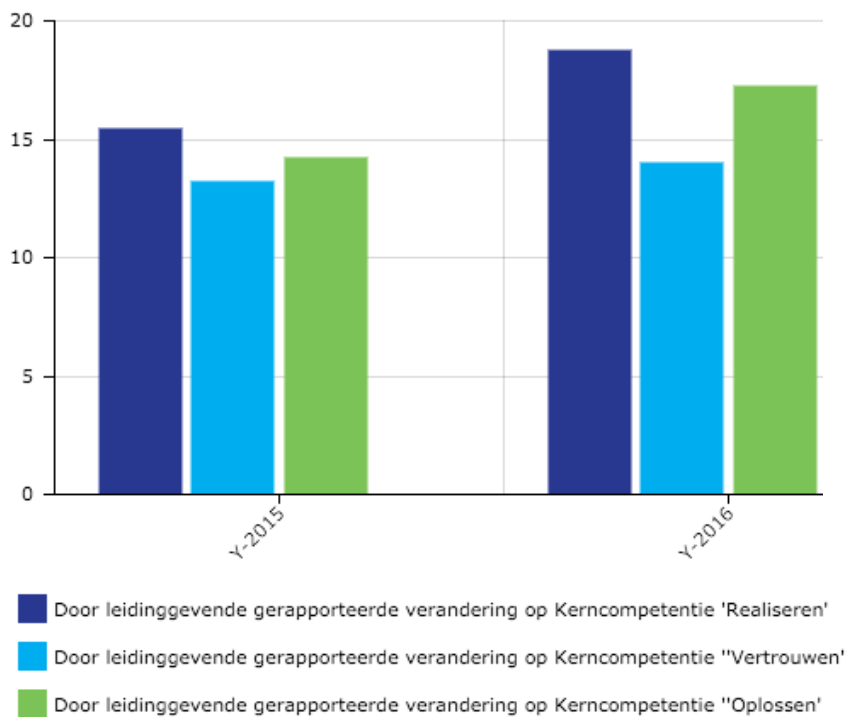
In de nulmeting en éénmeting is deze feedbackscan beantwoord door zowel de cursisten (teamleiders) zelf, als door de leidinggevenden van de cursisten.

In grafiek 1 is de door cursisten zelfgerapporteerde score op de nul- en éénmeting weergegeven. In grafiek 2 worden de door de leidinggevende geraapporteerde score op beide meetmomenten weergegeven. De grafieken geven de gemiddelde score van de vier teamleiders per indicator (kerncompetentie) weer.

Grafiek 1: Feedbackscan - beoordeling PostNL leiderschapscompetenties door cursisten zelf op nulmeting (2015) en éénmeting (2016)



Grafiek 2: Feedbackscan - beoordeling PostNL leiderschapscompetenties door leidinggevendenden op nulmeting (2015) en éénmeting (2016)



Opvallend bij deze grafieken is dat de cursisten zichzelf in de éénmeting aanzienlijk lager beoordelen dan in de nulmeting, terwijl de leidinggevendenden juist van mening zijn dat de cursisten op alle leiderschapscompetenties verbeterd zijn. Uit ervaring van Taal in het Bedrijf (uitvoerders van het taaltraject) blijkt echter dat het vaker voorkomt dat cursisten zichzelf aan het begin van een traject hoger inschatten. Hiervoor worden door Taal in het Bedrijf de volgende redenen genoemd:

- Startende cursisten zijn zelf van mening dat zij geen problemen ondervinden op het werk door hun taalvaardigheden.
- Startende cursisten kunnen nog niet overzien hoe het taaltraject eruit ziet en wat zij daarin allemaal zullen leren.
- Bij startende cursisten speelt vaak een vorm van schaamte: toegeven dat je iets niet goed kan, is moeilijk.
- Gedurende een training krijgen cursisten meer inzicht in de taalproblematiek en krijgen zo een groter bewustzijn van wat zij nog niet kunnen.

Deze meting van door cursisten zelf gerapporteerde scores wil zodoende zeker niet zeggen dat de medewerkers door het traject niets hebben geleerd. In de evaluaties (later in dit rapport benoemd) geven de cursisten zelf aan veel te hebben geleerd, wat wordt onderschreven door de opdrachten en toetsen.

Deze verbetering wordt daarnaast onderschreven door de grafiek met scores door leidinggevendenden, waaruit een sterke verbetering blijkt op met name leiderschapscompetenties “Realiseren” en “Oplossen”.

Effect toename professioneel gedrag

Het effect “toename professioneel gedrag” wordt gemeten met behulp van de door Taal in het Bedrijf opgestelde vragenlijsten voor de cursisten. Er zijn verschillende lijsten voor de twee groepen (teamleiders en productiemedewerkers). Beide maken gebruik van de volgende 5-punt antwoordschaal:

- Kan ik niet (1)
- Kan ik een klein beetje (2)
- Kan ik een beetje (3)
- Kan ik goed (4)
- Kan ik heel goed (5)

In tabel 2 zijn de vragen uit deze lijst weergegeven.

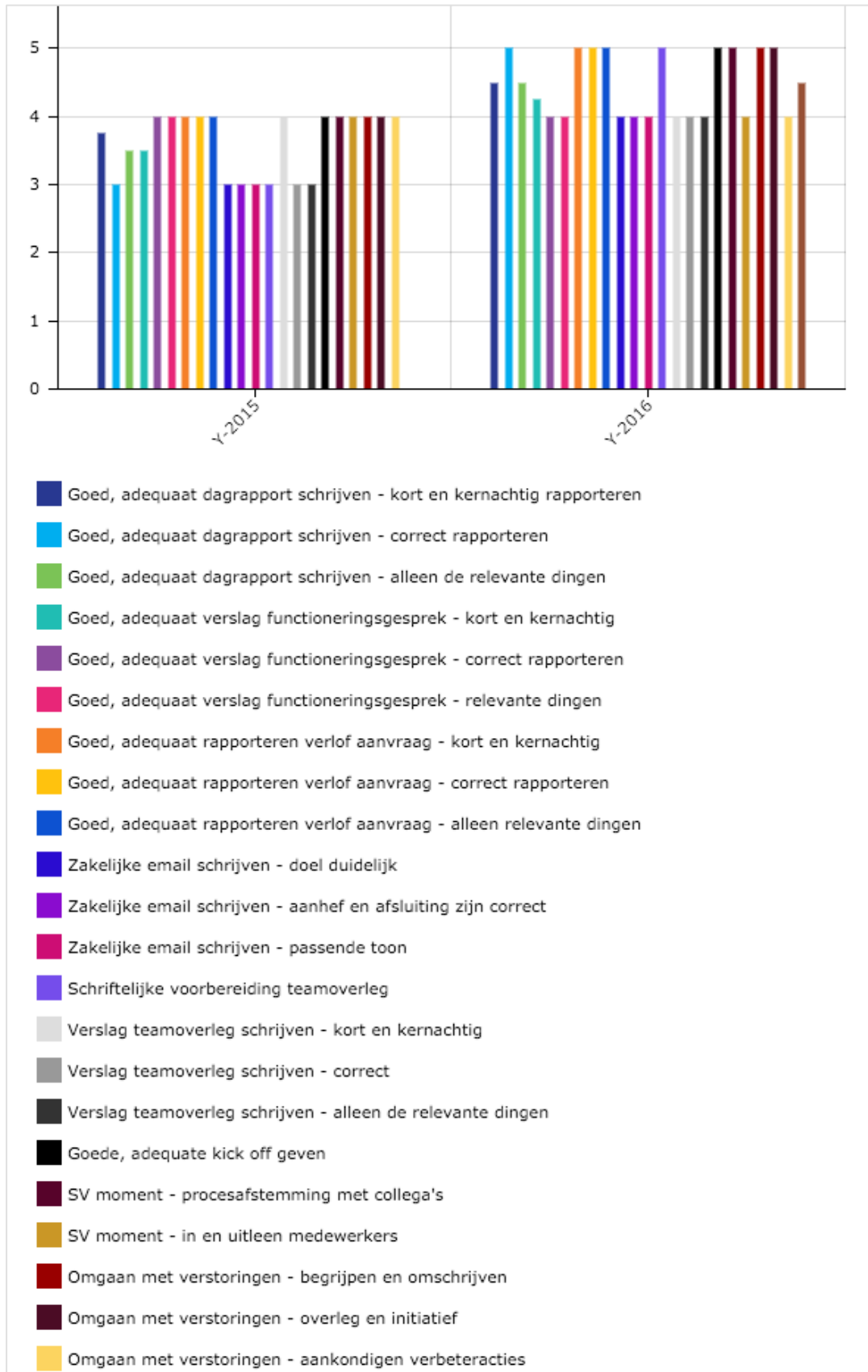
Tabel 2: indicatorenlijst teamleiders

Competentie	Sub competenties (indien van toepassing)
Ik kan een goed, adequaat dagrapport schrijven.	Ik rapporteer kort en kernachtig
	Ik rapporteer correct.
	Ik zet alleen de relevante dingen in het rapport.
Ik kan een goed, adequaat verslag schrijven van een functioneringsgesprek.	Ik rapporteer kort en kernachtig
	Ik rapporteer correct.
	Ik zet alleen de relevante dingen in het rapport.
Ik kan goed en adequaat rapporteren over een verlofaanvraag.	Ik rapporteer kort en kernachtig
	Ik rapporteer correct.
	Ik zet alleen de relevante dingen in het rapport.
Ik kan een goede zakelijke e-mail schrijven.	Het doel is duidelijk.
	Aanhef en afsluiting zijn correct.
	De toon is passend.
Ik kan alle schriftelijke voorbereidingen doen voor een teamoverleg.	
Ik kan een verslag schrijven over een teamoverleg.	Ik rapporteer kort en kernachtig
	Ik rapporteer correct.
	Ik zet alleen de relevante dingen in het rapport.
Ik kan een goede, adequate kick-off geven.	
Ik kan tijdens een SV-moment meedoen aan het overleg en een duidelijke en adequate bijdrage leveren.	Ik kan op een efficiënte manier de procesafstemming doen met collega's.
	Ik kan op een adequate en efficiënte manier met collega's overleggen over het in- en uitlenen van medewerkers.
Ik kan op de goede manier omgaan met verstoringen.	Ik kan begrijpen wat er aan de hand is en een verstoring adequaat beschrijven.
	Ik kan op een efficiënte manier met collega's en medewerkers overleggen over de verstoring en neem hier initiatief in.
	Ik kondig verbeteracties op een correcte, adequate manier aan en kan deze ook toelichten bij onduidelijkheid.

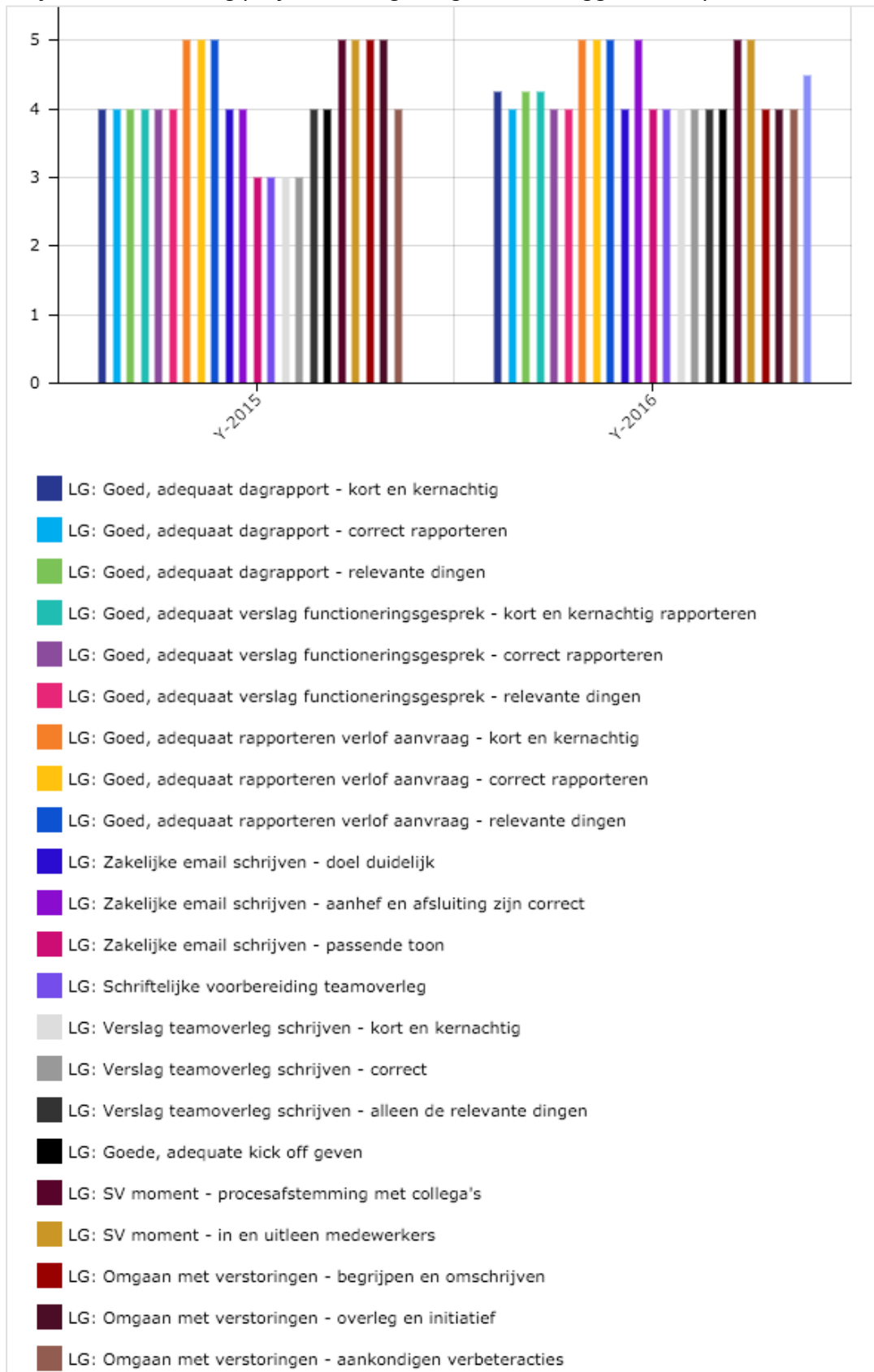
Resultaten

In de nul- en éénmeting is deze vragenlijst beantwoord door de cursisten (teamleiders) zelf, door hun de leidinggevenden en door de docenten van de cursisten. In grafiek 3 wordt de door de cursisten zelfgerapporteerde score op de nul- en éénmeting weergegeven, in grafiek 4 de door de leidinggevenden gerapporteerde scores op beide meetmomenten en in grafiek 5 de door de docenten gerapporteerde scores op beide meetmomenten. De grafieken geven de gemiddelde score van de vier teamleiders per indicator (subcompetentie uit tabel 2) weer.

Grafiek 3: Beoordeling professioneel gedrag door cursist op nul- en éénmeting



Grafiek 4: Beoordeling professioneel gedrag door leidinggevende op nul- en éénmeting



Grafiek 5: Beoordeling professioneel gedrag door docent op nul- en éénmeting



Opvallend bij de grafieken op voorgaande pagina's met betrekking tot de "toename professioneel gedrag" van de teamleiders, is dat zowel de cursisten zelf als de docenten een aanzienlijke verbetering rapporteren. Bij de leidinggevendenden is dit minder zichtbaar, omdat zij de cursisten tijdens de nulmeting al vrij positief beoordeelden. Dit is opmerkelijk, aangezien de reden voor inzet van het taaltraject juist was dat de taalachterstand het professionele potentieel van betreffende werknemers belemmerde.

Het feit dat de door de leidinggevendenden gerapporteerde nulcores niet stroken met de beoordeling die door de docenten van de cursisten op dat meetmoment zijn gegeven, kan grond bieden om met betreffende leidinggevende in gesprek te gaan over de door hun gerapporteerde nulcores en uit te zoeken of in de beoordeling wellicht andere factoren dan louter het functioneren van betreffende medewerkers een rol heeft gespeeld. Zo is het aannemelijk dat leidinggevendenden de zeer gemotiveerde medewerkers, zoals de cursisten door PostNL worden gezien, graag willen behouden en om die reden een positievere beoordeling hebben gegeven dan wellicht objectief aansluit bij het functioneringsniveau, met name in de huidige context van krimp en reorganisaties binnen PostNL. Het is ook denkbaar dat leidinggevendenden het presteren en het traject positief willen benaderen en zich wellicht onvoldoende realiseren dat het daardoor moeilijk is een verbetering aan te tonen.

Effect tevreden met cursus en het behaalde resultaat

Na afloop van de éénmeting is door Taal in het bedrijf met de cursisten een evaluatiegesprek gevoerd, welke als input dient voor het in kaart brengen van het effect tevredenheid met de cursus en het behaalde resultaat.

Onderstaand staan een aantal uitkomsten van deze gesprekken kwalitatief beschreven.

Over de cursus:

Een van de vier cursisten vindt dat hij veel geleerd heeft, wat wordt bevestigd door zijn leidinggevende die aangeeft dat mailen beter gaat.

Cursist twee geeft aan dat hij de cursus zeer positief heeft ervaren. Hij heeft veel dingen geleerd, bijvoorbeeld hoe hij een goede zin kan opbouwen.

Een derde cursist geeft aan dat hij door de cursus veel gemakkelijker en sneller schrijft: vroeger moest hij e-mails en verslagen twee, drie keer nalezen, maar dit hoeft hij nu nog maar 1 keer te doen.

De persoonlijke doelstelling van de vierde cursist was om zelf correct te kunnen schrijven, zonder gebruik van 'google translate'. Hij geeft aan dat hij deze doelstelling

heeft gehaald en dat hij daardoor trots is op zichzelf. Hij is heel blij met het feit dat het schrijven van e-mails nu beter gaat.

Over het aanraden van een dergelijke cursus aan collega's:

Alle vier de cursisten zouden collega's aanraden de cursus ook te volgen, wanneer zij daar de kans voor krijgen.:

“Dat ze de kans moeten grijpen als ze deze krijgen. Doe het niet alleen omdat de leidinggevende het wil, maar ook omdat je het zelf wil. Wees niet bang om te leren en om fouten te maken. Je wordt er alleen maar beter van”

“Dat ze mee moeten doen. Het is een mooie kans die ze moeten grijpen. Het is een hele interessante en nuttige training, met leerzame lessen.”

Stakeholder cursisten – productiemedewerkers (groep 2)

Keten van gebeurtenissen

- Taaltraject → hierdoor nemen taalvaardigheden toe → hierdoor neemt zelfvertrouwen toe → hierdoor **neemt het professioneel gedrag toe van de medewerkers**
- Taaltraject → hierdoor vindt een verbetering plaats op taalvaardigheden, zelfvertrouwen en professioneel gedrag → hierdoor zijn cursisten **tevreden met de cursus en het behaalde resultaat**

Effecten niet meegenomen:

- Effect medewerkerstevredenheid: hoewel medewerkerstevredenheid (zowel van de cursisten als hun collega's) aanvankelijk ook was gedefinieerd als verwacht effect van het taaltraject, spelen er momenteel te veel andere zaken binnen PostNL (o.a. reorganisatie) die effect hebben op de medewerkerstevredenheid en werksfeer. Hierdoor kan een eventuele verandering in tevredenheid niet worden toegeschreven aan het taaltraject. De verwachting van de werkgroep is echter dat wanneer het taaltraject wordt opgeschaald tot een grote groep cursisten (bijvoorbeeld 50), dit wel degelijk een verbetering in de MTO scores op zal leveren.

Indicatoren en bron

Het effect “toename professioneel gedrag” is onder deze groep gemeten met behulp van de door Taal in het Bedrijf opgestelde vragenlijsten voor de productiemedewerkers. Ook deze lijst maakt gebruik van de volgende 5-punt antwoordschaal:

- Kan ik niet (1)
- Kan ik een klein beetje (2)
- Kan ik een beetje (3)
- Kan ik goed (4)
- Kan ik heel goed (5)

In tabel 3 staan de vragen uit deze lijst weergegeven.

Tabel 3: indicatorenlijst productiemedewerkers

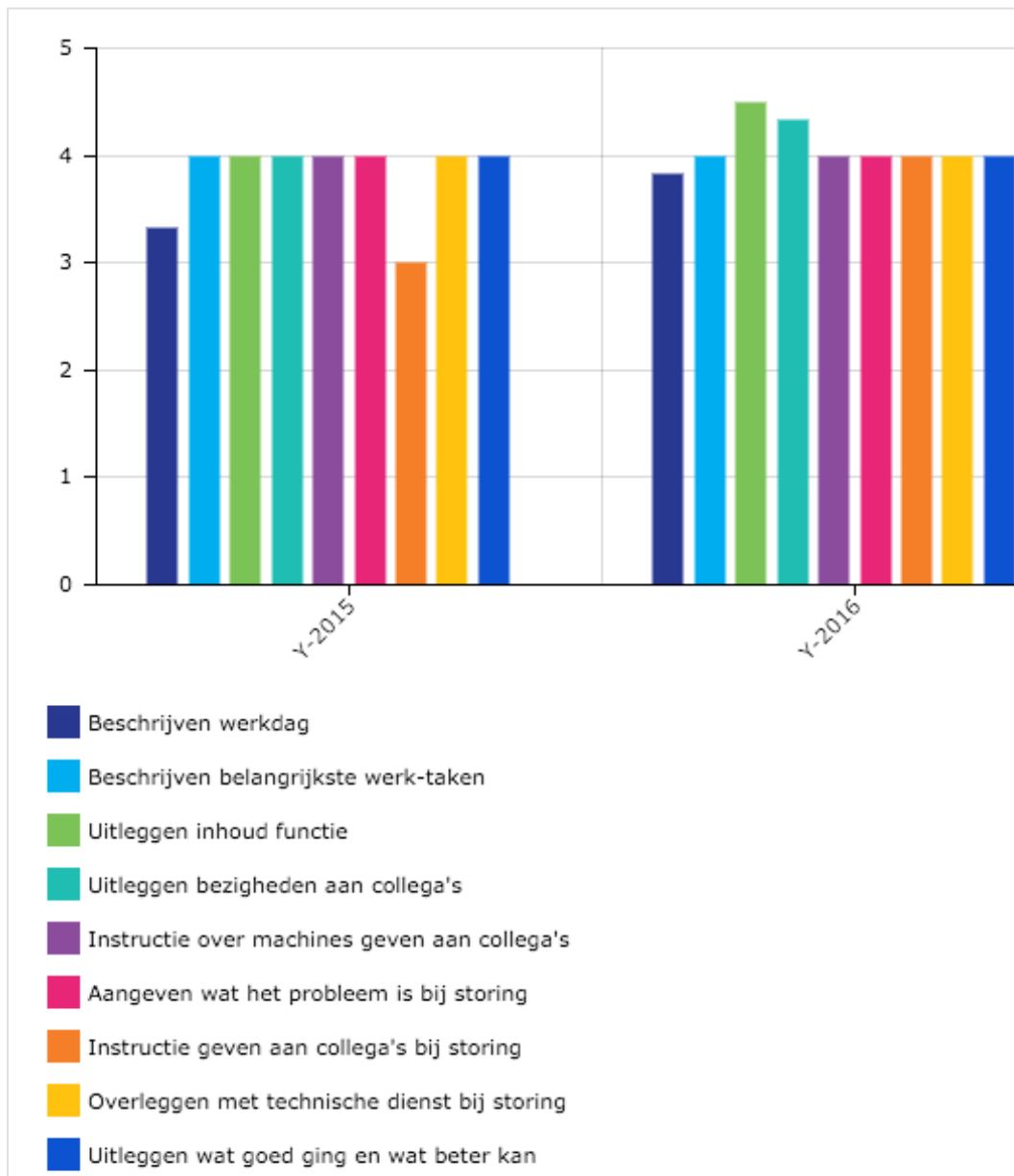
Competentie
Ik kan beschrijven hoe mijn werkdag er uit ziet.
Ik kan beschrijven wat de belangrijkste taken zijn op mijn werk.
Ik kan uitleggen wat mijn functie inhoudt.
Ik kan aan collega's uitleggen waar ik mee bezig ben tijdens het werk.
Ik kan collega's instructies geven over de verschillende machines.
Ik kan tijdens een storing duidelijk aangeven wat het probleem is.
Ik kan tijdens een storing duidelijke en adequate instructies geven aan collega's
Ik kan tijdens een storing met de technische dienst overleggen over een oplossing.
Ik kan uitleggen wat goed ging en wat volgende keer beter kan tijdens het werk.

Resultaten

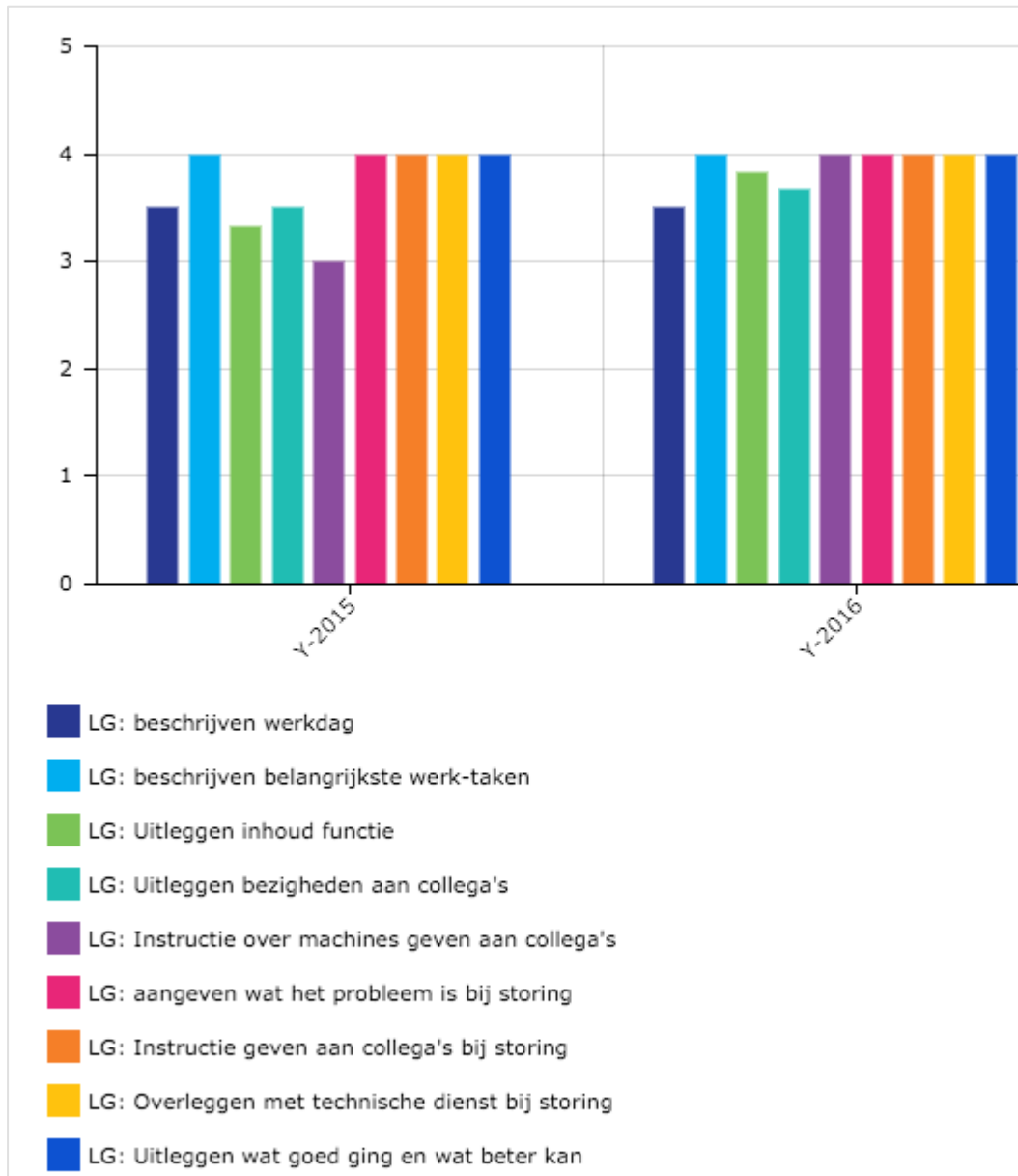
Ook voor deze groep geldt dat deze vragenlijst in de nul- en éénmeting is beantwoord door de cursisten (productiemedewerkers) zelf, door hun de leidinggevenden en door de docenten van de cursisten.

In grafiek 6 wordt de door de cursisten zelfgerapporteerde score op de nul- en éénmeting weergegeven, in grafiek 7 de door de leidinggevenden gerapporteerde scores op beide meetmomenten en in grafiek 8 de door de docenten gerapporteerde scores op beide meetmomenten. De grafieken geven de gemiddelde score van de zes teamleiders per indicator (competentie uit tabel 3) weer.

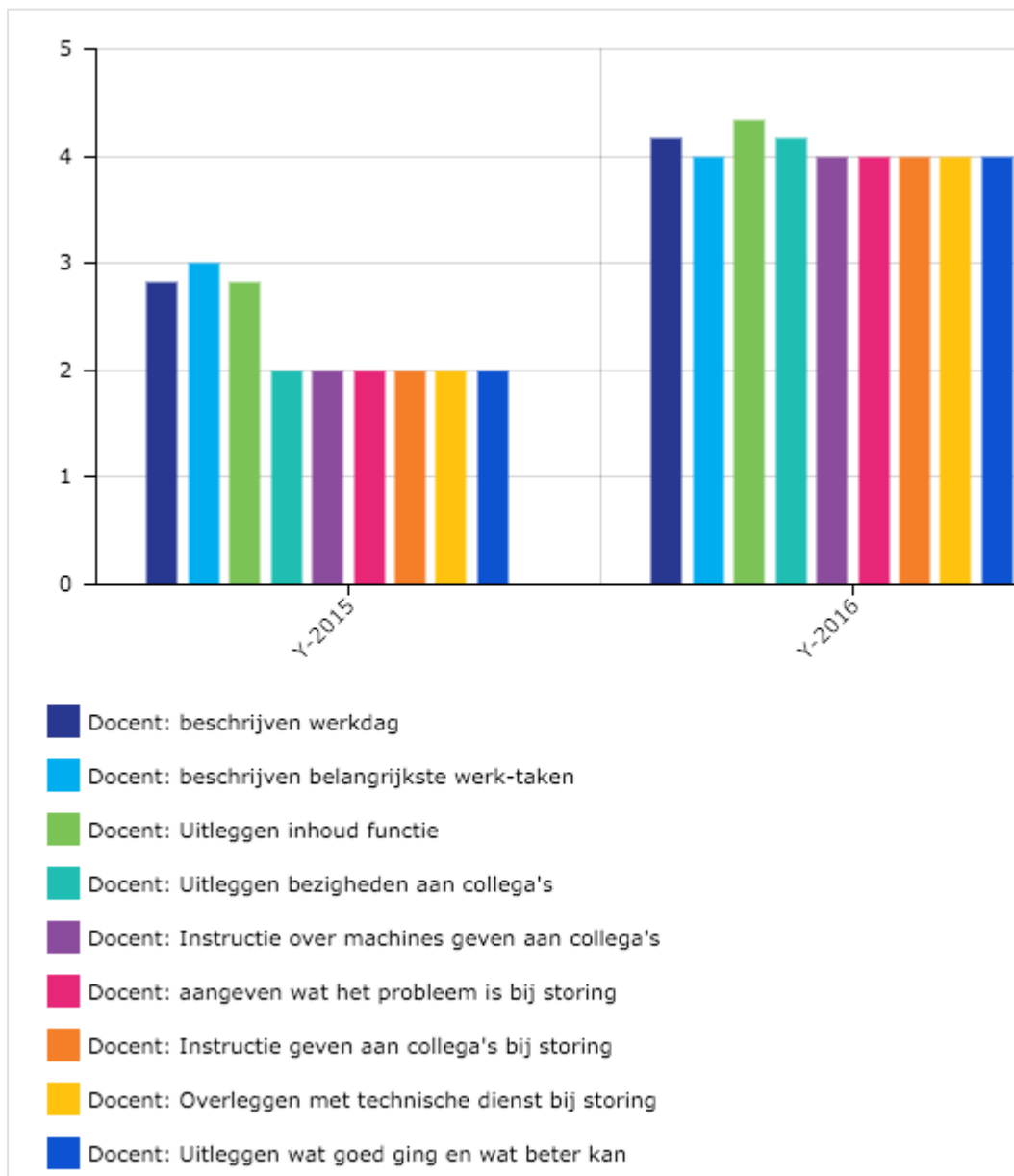
Grafiek 6: Beoordeling professioneel gedrag door cursist (productiemedewerker) op nul- en éénmeting (schaal 1-5)



Grafiek 7: Beoordeling professioneel gedrag door leidinggevende op nul- en éénmeting (schaal 1-5)



Grafiek 8: Beoordeling professioneel gedrag door docent nul- en éénmeting (schaal 1-5)



Opvallend bij de scores van de productiemedewerkers op de nul- en éénmeting is dat net als bij de groep teamleiders ook hier geldt dat de cursisten en leidinggevendenden de nulscore al vrij hoge beoordelingen geven. Desalniettemin geldt dat alle drie deze groepen een verbetering rapporteren ten opzichte van de nulmeting. De door de docent gerapporteerde verbetering springt het meest in het oog.

Effect tevreden met cursus en het behaalde resultaat

Ook met de productiemedewerkers is na afloop van de éénmeting door Taal in het bedrijf een evaluatiegesprek gevoerd, welke als input diende voor het in kaart brengen van het effect tevredenheid met de cursus en het behaalde resultaat.

Onderstaand staan een aantal uitkomsten van deze gesprekken kwalitatief beschreven.

Over de cursus:

Door een aantal van de cursisten wordt benoemd dat zij het volgen van lessen naast werktijd als zwaar hebben ervaren. De meerderheid van de cursisten is echter erg positief over de cursus en de gerealiseerde effecten.

Zo was de persoonlijke doelstelling van één van de cursisten om andere mensen beter te begrijpen en zichzelf beter te kunnen uitdrukken in het Nederlands, welke doelstelling naar zijn mening is behaald. In het gesprek gaf hij aan dat voorafgaand aan de cursus mensen hem vaak niet begrepen als hij iets uitlegde, maar dat dit nu veel beter lukt. Hierdoor voelt hij zich ook beter. Hij zegt hierover: "Je voelt je niet echt lekker als mensen het niet begrijpen." Nu dit beter gaat, voelt hij zich dan ook prettiger. Ook geeft hij aan van collega's te horen dat hij beter praat, vooral wanneer er een storing is.

Een tweede cursist geeft aan door het hebben doorlopen van het taaltraject nu thuis ook Nederlands te praten met zijn kinderen, terwijl hij dit voorheen niet deed. Zijn kinderen deden vroeger alles en belden bijvoorbeeld ook naar instanties. Nu doet hij dat zelf.

Van cursist drie was de doelstelling om vertrouwen te krijgen om ook in stressvolle situaties in staat te zijn zichzelf duidelijk uit te drukken. Hij vindt dat deze doelstelling is bereikt. Hij geeft aan meer zelfvertrouwen te hebben gekregen en nu te weten wat hij moet zeggen in bepaalde situatie, hoe hij andere mensen iets moet vertellen en hoe hij moet handelen.

Een andere cursist geeft aan dat collega's wisten dat hij een cursus deed, en dat zij hem nu ook verbeteren als hij iets fout zegt. Dit vindt hij fijn, want hoe beter ze elkaar begrijpen, hoe prettiger de communicatie verloopt. De cursist geeft daarnaast aan dat de collega's nu onderling ook grappen maken, iets dat voor de cursus niet het geval was. Hij geeft aan dat de cursus hem echt heeft geleerd met collega's te communiceren.

Tot slot geeft één van de cursisten aan de lessen goed en leerzaam te vinden, omdat hij door het volgen van de cursus echt met taalvaardigheid aan de slag heeft kunnen

gaan. Hij geeft aan als gevolg van de cursus thuis alleen nog maar Nederlands te gaan praten.

Over het aanraden van een dergelijke cursus aan collega's:

Net als de teamleiders zouden ook de meeste productiemedewerkers het volgen van een dergelijke cursus aan collega's aanraden:

“Doen! Je leert iedere dag nieuwe woorden. Het is alleen maar positief. “

“Collega's moeten vooral meedoen met de training. Er valt veel tijd mee te winnen. Een andere cursus volgen gaat bijvoorbeeld beter als je Nederlandse taalvaardigheid beter is, maar ook op het werk gaan dingen sneller en gemakkelijker. Er is dus langs twee kanten winst.”

“Raadt het collega's zeker aan om de cursus te doen: ieder woord dat je leert is er weer een. “

Stakeholder PostNL

Keten van gebeurtenissen

- Taaltraject → hierdoor nemen taalvaardigheden medewerkers toe → hierdoor neemt zelfvertrouwen medewerkers toe → hierdoor vindt een verbetering plaats op de door PostNL gedefinieerde leiderschapscompetenties (teamleiders) en neemt het professioneel gedrag toe van de medewerkers (teamleiders en productiemedewerkers) → hierdoor **is minder tijd nodig voor het aansturen van deze medewerkers**
- Taaltraject → hierdoor nemen taalvaardigheden medewerkers toe → hierdoor neemt zelfvertrouwen medewerkers toe → hierdoor vindt een verbetering plaats op de door PostNL gedefinieerde leiderschapscompetenties (teamleiders) en neemt het professioneel gedrag toe van de medewerkers (teamleiders productiemedewerkers) → hierdoor kan bij storingen eerder worden gehandeld → hierdoor **gaat minder tijd verloren in het productieproces**

Effecten niet meegenomen

- Hogere sorteerproductie en kwaliteit: indien minder tijd verloren gaat in het productieproces, zal dit leiden tot een hogere sorteerproductie en betere productiekwaliteit. Deze effecten worden echter niet gemeten in deze analyse omdat het naar verwachting te moeilijk zal zijn deze toe te schrijven aan het taaltraject .

- Daling verzuim: de huidige groep cursisten verzuimt niet tot nauwelijks, hierop is dus geen effect verwacht. Indien het taaltraject opgeschaald wordt verwacht de werkgroep wel een effect op verzuimcijfers (daling).
- Vergroten flexibiliteit van medewerkers: een bijkomend effect van de cursussen is dat de flexibiliteit van medewerkers omhoog gaat, waardoor zij enerzijds gemakkelijker kunnen doorstromen naar een andere functie binnen PostNL, en anderzijds gemakkelijker een nieuwe baan zullen kunnen vinden als zij bij PostNL moeten uitstromen wegens reorganisaties. Dit levert in potentie voor PostNL een besparing bij outplacement op. Vooral nog is besloten dit niet op te nemen in deze analyse, omdat de cursussen primair gericht zijn op het verbeteren van de vaardigheden van medewerkers binnen PostNL.

Indicatoren en bron

De tijdsbesparing in het aansturen van de cursisten wordt gemeten op basis van het aantal uren minder besteed aan deze taak door de leidinggevenden van de cursisten.

De tijdsbesparing bij storingen zal worden gemeten op basis van het aantal minuten minder stilstand van het productieproces door storingen.

Effecten met kostenbesparing

De beide effecten voor PostNL zullen naar verwachting resulteren in een kostenbesparing. Daarom is in tabel 5 een schematisch overzicht van deze effecten opgenomen waarin ook de omvang, duur en impact claim te zien zijn.

Omvang indicatoren

Op deze indicatoren zijn voor deze analyse aannames gemaakt door de projectgroep tijdens de sessies (zie kolom 3 in tabel 5).

Duur van het effect

De duur van het effect geeft aan hoe lang dit effect zal aanhouden bij de verschillende stakeholders. In deze analyse is uitgegaan van een looptijd tot en met december 2016. Het is echter aannemelijk dat de effecten voor PostNL langer zullen aanhouden.

Impact claim

In de tabel is ook een overzicht opgenomen van de impact claim (percentage, laatste kolom) voor elk effect. Dit percentage geeft de kans weer dat dit effect ook zonder het taaltraject plaats zou hebben gevonden of de mate waarin andere organisaties of personen hebben bijgedragen aan dit effect. Het percentage geeft het deel van het effect aan dat toe te schrijven is aan het taaltraject.

Tabel 5. Effecten die resulteren in een kostenbesparing.

Effect	Indicatoren / bron	# uren p/week	Duur effect	Impact %
PostNL				
Minder tijd aansturing cursisten door leidinggevendenden	# uren minder besteed door leidinggevendenden	5	1,5 jaar	100%
Minder tijdsverlies bij storingen	# minuten bespaard door sneller oplossen storingen	PM	1,5 jaar	100%

Uitleg effecten PostNL

- **Minder tijd aansturing cursisten door leidinggevendenden** → De verwachting is dat door het taaltraject de medewerkers die de cursus hebben gevolgd minder aansturing nodig hebben. De verwachting is dat er voor de groep teamleiders 4 uur minder per week nodig is en voor de groep productiemedewerkers 1 uur minder per week.
- **Minder tijdsverlies bij storing** → De verwachting is dat door het taaltraject storingen in het productieproces sneller en adequater worden opgelost, waardoor minder tijd verloren gaat. In deze analyse is besloten dit effect nog niet te kwantificeren, omdat dit effect door de relatief kleine groep cursisten en door het meespelen van een aanzienlijk aantal andere factoren op dit moment nog moeilijk te meten, c.q. te claimen is. Aangezien echter wel degelijk de verwachting is dat dit positieve effect zal optreden door het taaltraject is dit effect in deze analyse als PM post opgenomen.

3.5 Opbrengsten

Na het berekenen van de totale kosten van het taaltraject binnen PostNL en het identificeren van de effecten is er gekeken naar de opbrengsten van het taaltraject. Om dit te kunnen doen is er gekeken naar mogelijke waarderingsmethoden. Hoewel er methoden bestaan om ook subjectieve effecten te waarderen, is voorsnog besloten om in deze analyse alleen de kostenbesparende effecten in een geldwaarde uit te drukken. Onderstaand is per kostenbesparend effect kort toegelicht hoe de waardering van dit effect tot stand is gekomen. Hierbij dient nadrukkelijk in ogenschouw genomen te worden dat een groot aantal effecten op dit moment nog niet in waarde (geld) uit gedrukt. Dit geldt onder andere voor de effecten voor de

cursisten zelf. Deze zijn kwalitatief beschreven en dienen op die manier te worden meegenomen naast de SROI ratio.

De totale opbrengsten van het huidige taaltraject zijn **€ 2.340**.

Uitleg opbrengsten PostNL

- **Minder tijd aansturing cursisten door leidinggevenden** → De verwachting is dat door het taaltraject de groep medewerkers die de cursus hebben gevolgd totaal gemiddeld 1 uur minder aansturing per week nodig hebben. Het uurtarief van een procesmanager (leidinggevende van de cursisten) is €30. De totale besparing tot en met december 2016 is dus $78 \text{ uur} * €30 = € 2340$
- **Minder tijdsverlies bij storing** → De verwachting is dat door het taaltraject storingen sneller en adequater worden opgelost, waardoor per storing tijd wordt bespaard. Zoals op voorgaande pagina uiteengezet, is in deze analyse besloten dit effect nog niet te waarderen, en zodoende als PM post opgenomen.
In de toekomst zou dit gewaardeerd kunnen worden door in kaart te brengen wat de kosten zijn van 1 minuut stilstand door storing, gekwantificeerd met het aantal minuten stilstand dat sinds het taaltraject is bespaard.

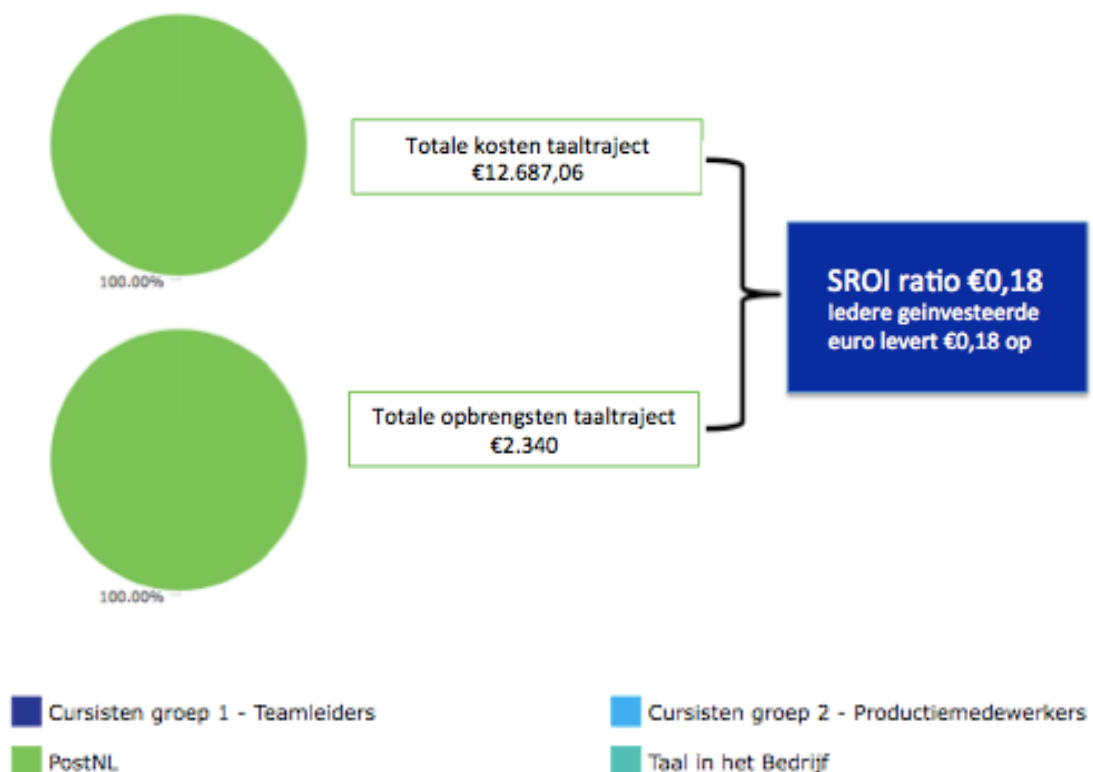
4. Conclusie

In opdracht van Stichting Lezen & Schrijven is door Sinzer een analyse uitgevoerd naar de maatschappelijke impact van een taaltraject voor een aantal medewerkers van PostNL.

SROI ratio

De SROI ratio van het in 2015 doorlopen taaltraject binnen PostNL is € 0,18. In theorie betekent dit dat iedere € 1,00 investering in het taaltraject € 0,18 aan maatschappelijke waarde oplevert, en dat hiermee dus een negatief rendement is behaald. Aangezien in opbouw naar deze ratio echter slechts één van de gemeten effecten is gewaardeerd (in geld is uitgedrukt), doet deze ratio geen recht aan de maatschappelijke meerwaarde die daadwerkelijk is gecreeerd door het taaltraject binnen PostNL.

Figuur 9. SROI ratio van het taaltraject



Figuur 9 laat zien in welke mate stakeholders input leveren (eerste cirkeldiagram) en bij welke stakeholders er waarde is gecreeerd (tweede cirkeldiagram). Hieraan is te zien dat PostNL de grootste input levert en ook het kostenbesparende effect ervaart.

Niet gewaardeerde effecten

Naast kostenbesparingen zijn er echter belangrijke niet-gewaardeerde effecten in kaart gebracht die uit bovenstaande SROI ratio momenteel niet naar voren komen. Het betreft hierbij met name de effecten die betrekking hebben op de primaire doelgroep van het taaltraject: de cursisten. Door het uitvoeren van een nulmeting in september 2015 en een éénmeting in januari 2016, is het verschil in kaart gebracht op een aantal effecten met betrekking tot professionele leiderschapscompetenties en professionele vaardigheden geformuleerd. Deze meting is zowel onder cursisten zelf, hun leidinggevendenden en hun docenten uitgevoerd, waarmee een compleet en genuanceerd beeld is verkregen van de daadwerkelijk behaalde winst op deze effecten. Voor alle cursisten geldt dat hierop een aanzienlijke vooruitgang is geboekt.

Daarnaast is na afloop van het taaltraject in een evaluatiegesprek aan de cursisten uit gevraagd hoe zij zelf de cursus ervaren hebben en in hoeverre zij tevreden zijn met het resultaat. Op basis van deze gesprekken kan geconcludeerd worden dat de cursus voor de cursisten heeft geleid tot meer zelfvertrouwen, een betere communicatie op de werkvloer en een betere uitvoering van taken (werk en privé). Nagenoeg allemaal zijn zij hierover zeer positief en noemen concrete voorbeelden van hierdoor bewerkstelligde verbeteringen zowel thuis (“praat nu thuis alleen nog Nederlands”) als op de werkvloer (“verstoringen zijn sneller opgelost” en “heb echt geleerd te communiceren met collega’s”).

Voor PostNL heeft de cursus geleid tot een betere communicatie op de werkvloer waardoor leidinggevendenden minder instructietijd kwijt zijn. De verwachte besparing door minder stilstand door productieverstoringen is op dit moment nog niet gekwantificeerd, maar is als PM post opgenomen in deze analyse.

In dit proces is daarnaast nog een aantal andere effecten gedefinieerd die in deze meting niet zijn meegenomen, maar waarvan verwacht wordt dat deze bij een andere en/of grotere groep, dan wel op een later moment, wel gemeten zullen kunnen worden. Dit betreft:

- Verwachte stijging in medewerkerstevredenheid:
Dit geldt in potentie zowel voor de cursisten als voor hun collega’s, omdat door het taaltraject communicatie wordt verbeterd, frustratie verminderd en werkplezier wordt verhoogd.
- Verwachte daling in verzuim:
De groep cursisten in huidige analyse betrof een groep die nauwelijks verzuimt, waardoor op dit punt voor betreffende groep geen verbetering is gemeten. Aangezien ziekteverzuim op het werk doorgaans wel in verband wordt gebracht met taalachterstand, is aannemelijk dat dit effect in een andere groep wel op zal treden.

Vervolgstappen en aanbevelingen

De in deze analyse gevonden positieve effecten worden onderschreven door de procesmanagers en de manager van het sorteercentrum waar het taaltraject heeft plaatsgevonden. Dit heeft geleid tot het uitspreken van de intentie van het opschalen van het taaltraject naar andere afdelingen, en naar een bredere groep werknemers binnen PostNL. De verwachting is dat de kosten van een vervolg-taaltraject lager zullen liggen dan het traject in deze analyse, omdat de initiële tijdsinvestering van de manager van het sorteercentrum en afdeling L&D lager zullen zijn.

Het raamwerk wat in het huidige traject voor de impact analyse is opgesteld, kan in betreffende voorgenomen opschaling gebruikt worden om de effecten daarvan te meten en monitoren. Aanbeveling is daarbij de effecten 'stijging in medewerkerstevredenheid' en 'daling in verzuim' mee te nemen, en de meting van het effect minder tijdsverlies bij storing te operationaliseren.

Om de lange termijn effecten voor de huidige groep van tien cursisten te monitoren, zal in september 2016 met deze groep een vervolgmeting worden uitgevoerd.



Sinzer
Value what matters

SINZER BV 's Gravenhekje 1a 1011 TG Amsterdam P.O. Box 10192 1001 ED Amsterdam
E info@sinzer.org W www.sinzer.org KVK 09185380 BTW NL819878029.B01 IBAN NL36 INGB 0681264128