



Domein Workforce analytics
Dienst Learningbudget
Klant Internationaal technologie bedrijf
Vraag Wat besteden wij wereldwijd aan learning & development van onze werknemers?

Inzicht in learningkosten dankzij analytics.

Toen Deloitte in 2011 binnenkwam bij een groot internationaal technologiebedrijf om er een nieuw human resource operating model te ontwerpen, viel een ding op: niemand wist eigenlijk precies hoeveel geld er naar Learning & Development ging. Maar hoe kom je daar achter in een bedrijf met 120.000 medewerkers?



De organisatie die Deloitte de opdracht gaf, is zeer gedecentraliseerd. Per regio en per sector opereren de verschillende organisatieonderdelen autonoom, elk met eigen it-systemen die niet aan elkaar gekoppeld zijn. Er was dus ook niet een centrale organisatie Learning & Development. Binnenkort komt deze er wel, volgens een door Deloitte ontwikkeld University-model, met verschillende academies voor de specifieke inhoudsgebieden. De consultants van Deloitte kwamen tot dit advies nadat zij in drie maanden tijd hadden onderzocht welk geld er binnen de organisatie werd besteed aan Learning & Development en hoe dat efficiënter zou kunnen worden georganiseerd.

‘Daarvoor hebben we uit de hele organisatie datasets gehaald, die wij vervolgens aan elkaar hebben gekoppeld’, vertelt Petra Tito, director bij Deloitte Consulting. Op basis van tekstanalyse werden bijvoorbeeld alle crediteuren doorzocht. ‘Zo konden we bepalen naar welke externe providers er geld ging voor trainingen.’

Ook werd er gekeken naar de interne kosten: welke werknemers geven er bijvoorbeeld weleens training en wie regelt daar dan bijvoorbeeld de locatie of de lunch voor? Binnen de organisatie werken 120.000 mensen en er zijn 25.000 verschillende functieomschrijvingen. ‘Het is onmogelijk om van al die functies handmatig te gaan onderzoeken. Dus ook hier hebben we tekstanalytics ingezet. De organisatie zelf dacht op 50 tot 100 FTE uit te komen, wij vonden 12.000 mensen die op een of andere manier bij het onderwerp betrokken waren. Omgerekend waren dat 1608 fulltimers.’

Om nog nauwkeuriger uit te rekenen hoeveel geld er naar Learning & Development ging, koppelde Deloitte gps-gegevens van werknemers aan de trainingslocatie. ‘Zo konden we ook een voorzichtige inschatting maken van de reiskosten’, zegt Tito. In drie maanden tijd vond Deloitte 220 miljoen euro die direct en indirect werd besteed aan Learning & Development. ‘We hebben dan bijvoorbeeld hotel-, materiaal- en minibarkosten tijdens trainingen nog niet eens meegerekend. Onze schatting is dat de werkelijke kosten op ongeveer 300 miljoen euro liggen.’ Dat is aanzienlijk meer dan de 60 miljoen die de organisatie zelf vermoedde te besteden aan dit onderdeel.

Ook voor andere grote kostenposten, zoals bijvoorbeeld marketing, zou een organisatie met behulp van data-analyse dit soort gegevens boven tafel kunnen krijgen. Tito: ‘Pas als je weet waar het geld naartoe gaat, kan je onderzoeken of het geld ook efficiënt wordt besteed en vervolgens of de uitgaven wel passen bij de strategie van jouw bedrijf.’

