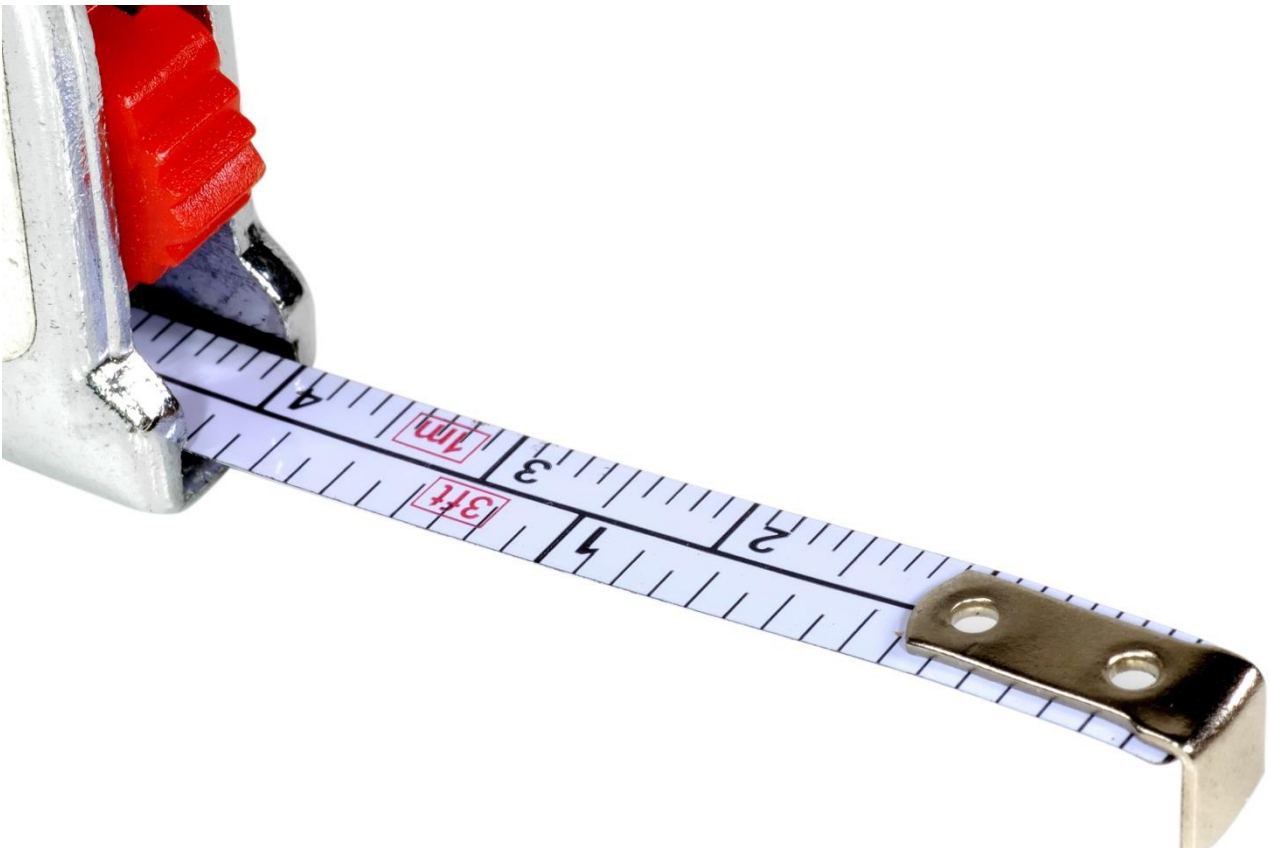


En kort vejledning til

ROI Metoden og gennemførelse

Baseret på Jack Phillips 'Return on Investment Process'



August 2019

Udarbejdet af Peter Levinsen fra future factor

Indholdsfortegnelse

Hvorfor og hvor kan du anvende 'Return on Investment' metoden, 3

ROI er en omfattende måling og evaluerings proces, 4

Visualisering af ROI processen, 5

ROI Metoden, 5

Hvordan planlægges, gennemføres og kalkuleres ROI, 6

1. proces trin: Udvikle og beskrive mål for løsningen, 7
2. proces trin: Udvikle evalueringsplan og baseline data, 8
3. Proces trin: Indsamle data i implementeringsfasen, 9
4. Indsamle data efter implementeringsfasen og forretningsmæssigt udbytte, 10
5. Isolere virkningerne af løsningen, 10
6. Konvertere data til værdi, 10
7. proces trin: indsamle projektets omkostninger, 11
8. proces trin: Beregning af 'Return on Investment', 12
9. proces trin: Resultater som ikke kan værdifastsættes, 12
10. proces trin: Udarbejde dokumentationsrapport og formidle resultaterne, 12

Referenceliste, 13

Hvorfor og hvor kan du anvende 'Return on Investment' metoden

Du får hvad du måler

Formålet med Return of Investment (ROI) metoden er at måle værdien af de projekter eller uddannelser, som gennemføres i en organisation dedikeret til de opsatte mål i strategien og/eller forretningsplanen, og

- tilpasse udviklingsprogrammer til virksomhedens behov
- opnå respekt af fra den øverste ledelse
- forbedre støtten til udviklingsprogrammer
- forbedre resultaterne ved definition og information af den ønskede tilstand
- styrke design og implementering processer
- identificere succesfulde programmer, der kan implementeres i andre områder

ROI metoden er meget velegnet til at dokumentere det økonomiske resultat ved ansøgningen og gennemførelsen af projekter.

Værktøjet arbejder med værdiansættelsen af kvalitative og kvantitative forbedringer eller udvikling af programmer.

Du kan bruge metoden til følgende programmer og aktiviteter:

- Læring og udvikling
- Karriereudvikling
- Kompetenceudviklingssystemer
- E-Learning
- Coaching
- Møder og arrangementer
- Lederudvikling
- Organisationsudvikling
- Rekrutteringsstrategier
- Sikkerhed og sundhed programmer
- Selv styrende teams
- Teknologi implementering
- Kvalitetsprogrammer
- Trivsel- og sundhedsprogrammer
- og meget andet

ROI er en omfattende måling og evaluerings proces

ROI metoden genererer seks typer / niveauer af data til at måle effekten af et projekt eller program:

1. Reaktion på og tilfredshed med projektet eller programmet
2. Læringskompetencer / viden
3. Anvendelse og implementering
4. Forretningsmæssigt udbytte af projektet eller programmet
5. Return on Investment (ROI)
6. Resultater som ikke kan værdifastsættes

Endvidere indeholder metoden en teknik til at isolere virkningerne af programmet.

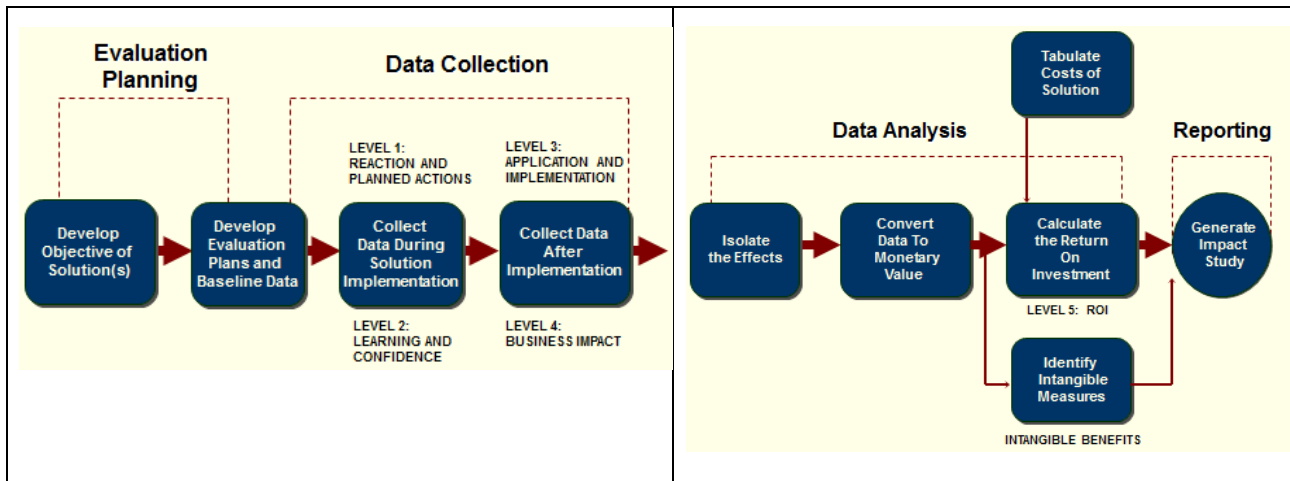
Du når det bedste resultat ved at gå gennem disse 10 trin:

1. Beskrive og fastlægge mål og formål med løsningen
2. Udvikle evalueringsplaner og baseline data
3. Indsamle data i implementeringsfasen
4. Indsamle data efter implementeringsfasen og forretningsmæssigt udbytte
5. Isolere virkningerne af løsningen
6. Konvertere data til værdi
7. Samle projektets omkostninger
8. Foretage beregningen 'Return on Investment'
9. Identificere resultater som ikke kan omregnes til en bestemt værdi
10. Udarbejde dokumentationsrapport og formidle resultaterne

ved hjælp af disse 12 grundprincipper:

1. Når du foretager evalueringen på et højere niveau, skal der indsamles data fra lavere niveauer
2. Når en evaluering er planlagt på et højere niveau, behøver data på det tidligere evalueringsniveau ikke at være så omfattende
3. Når der indsamles og analyseres data, anvendes kun de mest troværdige kilder
4. Når du analyserer data anvendes konservative vurderinger (alle omkostninger og kun realiserede indtægter)
5. Du skal anvende mindst en metode til at isolere effekten af programmet fra øvrige indsatser i virksomheden
6. Hvis der ikke er forbedring data, antages det, at kun lidt eller ingen forbedring har fundet sted.
7. Estimer på forbedringer bør justeres for potentielle fejl ved estimatet (sandsynlighedsberegning)
8. Ekstreme data eller ikke dokumenterbare data bør ikke anvendes i ROI beregningen
9. Kun det første år af fordele bør anvendes i ROI analyse i forbindelse med kortsigtede projekter.
10. Alle omkostninger skal ind i ROI beregningen (også for deltagere som ikke har dokumenteret forbedringer)
11. Fordele som ikke kan omregnes til penge medtages under punkt 6 – resultater som ikke kan værdifastsættes
12. Resultaterne fra ROI metode skal meddeles til alle centrale aktører.

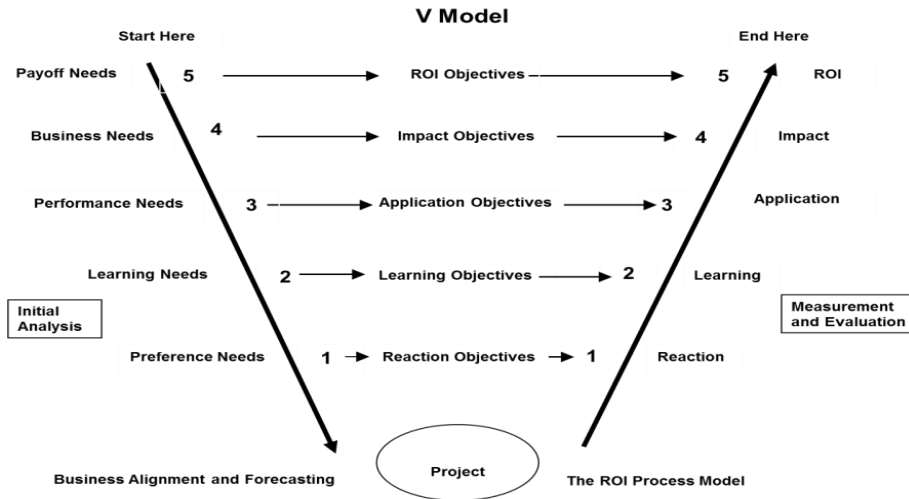
Visualisering af ROI processen



ROI Metoden

Det er vigtigt, at dit projekt understøtter strategien i din afdeling / forretningsenhed, og dermed sikre at dit projekt er nødvendigt og giver strategisk værdi. Derfor starter du med at afklare, hvilke behov projektet skal dække og udvikler derefter de nødvendige målinger ved hjælp af nedenstående model:

- ✓ Det første skridt er at fastlægge kravet til afkast.
- ✓ Det næste skridt er at sikre, at dit projekt understøtter en eller flere vigtige forretningsmæssige behov og at definere målinger som dokumenterer værdien af projektets forbedringer og succes.
- ✓ Derefter skal du undersøge hvilke behov der er for jobmæssige kompetencer hos deltagerne for at opnå de forretningsmæssige forbedringer og tilhørende målinger.
- ✓ Dernæst skal uddannelsesbehov defineres – hvilke metoder og værktøjer skal anvendes for at forbedre de jobmæssige kompetencer
- ✓ Det sidste trin er at identificere strukturen af projektet



Hvordan planlægges, gennemføres og kalkuleres ROI

Formuler værdiskabende spørgsmål og svarmuligheder

Den største udfordring med ROI metoden er at planlægge, hvordan du kan kombinere de 10 proces trin og 12 grundprincipper, så du kan indsamle data til evaluering og spørgeundersøgelser med værdiskabende spørgsmål og svarmuligheder til de 6 datatyper eller niveauer.

Dette er et enkelt eksempel på data indsamlingsplan.

Data indsamlingsplan						
Niveau	Mål	Data	Metode	Data kilde	Tid	Ansvarlig
1	Reaktion	En 1 til 5 scoring på en skala	Elektronisk spørgeskema	Deltagerne	Efter hvert modul / kursus	
2	Læring	En 1 til 5 scoring på en skala + eksempler	Elektronisk spørgeskema	Deltagerne	Efter hvert modul / kursus	
3	Anvendelse / Implementering	Eksempler I undersøgelse og resultater ved opfølgning	Elektronisk spørgeskema og opfølgning	Deltagerne og lederne	Efter hvert modul / kursus	
4	Forretningsmæssigt udbytte	Besparelser, større kundetilfredshed, mere omsætning, Effektivere møder	Handlingsplaner og ROI opfølgnings formular	Deltagerne og lederne	6 måneder efter afslutning af programmet	
5	ROI			Beregning fra data på niveau 4	Efter beregning af data fra niveau 4	

1. proces trin: Udvikle og beskrive mål for løsningen

Den bedste måde at beskrive dette på, er ved hjælp af et konkret eksempel – Udvikling af et kursus i beregning af ROI for et talent udviklings program..

Inden du igangsætter træningsprogrammet er det vigtigt at fastlægge mål for de 4 første data niveauer:

<p>1. Reaktions mål</p>	<p>Tilføje deltagerne viden og kompetencer, som:</p> <ul style="list-style-type: none"> • er relevante for deres job og vigtige for deres nuværende og kommende succes på jobbet • kan anvendes umiddelbart efter programmet • øger deres forretningsmæssige forståelse og hvordan de kan dokumentere og synliggøre resultaterne af fremtidige projekter
<p>2. Lærings mål</p>	<p>Gør deltagerne i stand til at:</p> <ul style="list-style-type: none"> • beskrive de seks data niveauer • beskrive de ti trin i ROI metoden • beskrive de 12 grundprincipper
<p>3. Anvendelses mål</p>	<p>Gøre det muligt for deltagerne at:</p> <ul style="list-style-type: none"> • udbrede kendskabet til ROI metoden i deres organisation • gennemføre og afslutte deres eget ROI projekt • orientere / lære andre om ROI metoden • forbedre formål, implementering og evaluering I efterfølgende projekter
<p>4. Resultat mål</p>	<p>Gøre det muligt for deltagerne at realisere endnu bedre resultater ved anvendelse deres færdigheder, som:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forbedre effekten af programmer • Udbrede succesfulde programmer og re-designe eller skrotte ineffektive programmer • Forbedre relationer og øge indflydelse af dem selv og deres funktion inden for organisationen – og muligvis også udenfor. <p>Deltagerne afslutter deres forløb ved at bestå en prøve, hvor de viser deres egen ROI beregning for deres personlige udvikling og forretningsprojekt.</p>

2. proces trin: Udvikle evalueringsplan og baseline data

Når du har fastlagt formål og mål, skal du planlægge hvordan du vil måle forbedringer af viden og kompetencer hos deltagerne.

Oftentimes er løsningen en kursusevaluering efter hvert modul, hvor det er muligt at måle reaktion, læring og anvendelse. Det er vigtigt at formulere spørgsmål og svarmuligheder som resulterer i nogle værdier for hvilke kompetencer og hvor meget de er blevet forbedret og hvordan de bliver anvendt og skaber værdi.

Her er nogle eksempler

På en skala fra 1 til 5 hvor **1 svarer til meget utilfreds/i ingen grad** og **5 svarer til meget tilfreds/i høj grad**, venligst vurder dine erfaringer med programmet

<p>1. Reaktion mål</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ I hvilken grad vurderer du at programmet er relevant for dit job og for din kommende succes på jobbet ➤ I hvilken grad vurderer du at du kan anvende det lærte middelbart efter programmet ➤ I hvilken grad vurderer du at du har øget din forretningsmæssige forståelse og hvordan du kan dokumentere og synliggøre resultaterne af fremtidige projekter ➤ Hvad er din samlede vurdering af forløbet? ➤ Hvor tilfreds/utilfreds var du med kursusmaterialet? ➤ Hvor tilfreds/utilfreds var du med øvelserne? ➤ Hvor tilfreds/utilfreds var du med facilitatorens faglige viden og kompetencer indenfor området? ➤ Hvor tilfreds/utilfreds var du med facilitatoren som formidler/underviser? ➤ Hvor tilfreds/utilfreds var du med din egen indsats i løbet af kurset?
<p>2. Lærings mål</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ I hvilken grad vurderer du at det du har lært er værdifuldt og nyttigt for dig? ➤ I hvilken grad var læringen (teori, modeller og bøger) let at forstå? ➤ I hvilken grad vil du vurdere din viden om ROI før kurset ➤ I hvilken grad vil du vurdere din viden om ROI efter kurset <p>Venligst nævn de tre vigtigste ting (modeller, teorier, indsigt), som du lærte under kurset:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. a 2. b 3. c
<p>3. Anvendelse og implementerings mål</p>	<p>Umiddelbart efter forløbet: Skriv konkrete eksempler på hvordan du vil anvende og arbejde med de ting du har nævnt tidligere og hvilket resultat du forventer det vil give dig.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. a 2. b 3. c

	<p>Efter 6 måneder: Hvor effektivt anvender du hvad du har lært? Hvor ofte anvender du hvad du har lært? Hvad støtter dig? Hvad gør du anderledes nu efter at du har afsluttet dette program?</p>
--	--

Vi bruger ofte undersøgelse eller samtale for at indsamle data til at beregne de forretningsmæssige konsekvenser. Hvis implementeringen er tidskrævende du nødt til at planlægge, hvornår du kan få de mest evidente resultater, og du er nødt til at finde de grundlæggende data før programstart, så du efterfølgende kan sammenligne og beregne forbedringerne fra programmet.

Baseline data er den nuværende aktivitet og værdier	
Disse aktiviteter kan være	og hvordan finder du informationer
<ul style="list-style-type: none"> • Omsætning / dækningsbidrag / dækningsgrad • Omkostninger: <ul style="list-style-type: none"> ○ Kunde tilfredshed ○ Reklamationer ○ Svartider på kunde forespørgsler ○ Materialer / stykomkostninger • Medarbejder tilfredshed / trivsel • Tid: <ul style="list-style-type: none"> ○ Organisere daglige aktiviteter ○ Coaching ○ Anvendelse af teknik til at øge teamwork ○ Vidensdeling ○ Møder 	<ul style="list-style-type: none"> • Historie • Statistik • Økonomiafdelingen • Ekspertter • Eksterne databaser • Operatørens vurdering • Lederens vurdering • Sammenligne med lignende processer

3. Proces trin: Indsamle data i implementeringsfasen

Resultatet kan ikke blive bedre end de informationer du kan samle, så det er vigtigt at få en høj svar rate og motivere deltagerne til at svare så objektivt som muligt, når du udsender kursus evaluering og spørgeskemaer til deltagerne.

Du kan gøre det på den enkle måde ved at bede dem udfylde en formular på et stykke papir eller den mere avancerede ved at sende dem et elektronisk spørgeskema.

Tips til at få høje svar rater	
<ul style="list-style-type: none"> • Kommuniker klart formålet med undersøgelsen • Fortæl hvem som kommer til at se resultatet og i hvilken form 	<ul style="list-style-type: none"> • Uddel en belønning til (hurtig) svar • Send en sammenfatning af resultatet til udvalgte relevante personer

<ul style="list-style-type: none"> • Hold undersøgelsen simple og kort • Gør det enkelt at svare • Informer om hvornår du skal modtage svaret • Lad målgruppen vide at de er en del af en omhyggelig udvalgt gruppe • Brug en eller 2 opfølgninger med rykkere • Få en chef til at underskrive ledsagerbrevet til undersøgelsen 	<ul style="list-style-type: none"> • Tilføj følelsesmæssig appel • Designe undersøgelsen med et professionelt udsende, så den tiltrækker opmærksomhed • Lad deltagerne vide hvad der sker med informationerne • Give mulighed for at respondere – skriv forslag til forbedringer m.m. • Formulere spørgsmålene, så de forekommer relevante og deltagerne reagerer hensigtsmæssigt
---	--

4. Indsamle data efter implementeringsfasen og forretningsmæssigt udbytte

5. Isolere virkningerne af løsningen

6. Konvertere data til værdi

Disse 3 skridt vil du ofte udføre parallelt kombineret med anvendelse af flere af grundprincipperne, da du her indsamler og behandler data for at kunne kalkulere effekten af programmet forberedt under proces trin 2 og du udser de data du kan anvende til at konvertere til værdier.

Vi adskiller ofte denne del i forbedringer af personlige kompetencer og i forbedringer inden for virksomheden, hvilket du kan se i nedenstående eksempler:

Personlige kompetencer	Forretningsmæssigt udbytte
<p>Angiv i hvilket omfang din brug af viden, færdigheder og adfærd, der er lært gennem deltagelse i uddannelse har haft en positiv indflydelse på dine egne opgaver:</p> <p>(Værdien skal angives i DKK og være gældende for det 1. år efter uddannelsen er afsluttet)</p>	<p>Angiv i hvilket omfang din brug af viden, færdigheder og adfærd, der er lært gennem deltagelse i uddannelse har haft en positiv indflydelse på følgende områder af dit afdelingens / virksomhedens arbejde - ud over de beregninger, du gjorde under personlige kompetencer.</p> <p>(Værdien skal angives i DKK og være gældende for det 1. år efter uddannelsen er afsluttet)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ at prioritere mine daglige opgaver og aktiviteter ▪ at øge effektiviteten inden for min funktion (via effektivere håndtering af mails, mere effektive møder, mere tydelig kommunikation, bedre konflikthåndtering) ▪ til at anvende coaching ▪ til at anvende teknikker til at motivere mine kolleger og medarbejdere ▪ at arbejde med og ændre min adfærd ▪ at skabe og følge min personlige prioriteringspyramide og / eller handlingsplan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mere omsætning / salg og dækningsbidrag ▪ Mindre reklamationer ▪ videndeling i virksomheden ▪ forbedret teamwork ▪ forbedret innovation ▪ direkte omkostningsbesparelser ▪ øget effektivitet ▪ øget kvalitet ▪ mindre sygefravær ▪ øget energi / bedre performance

Når vi spørger efter værdier, anvender vi de nødvendige grundprincipper for at forvalde informationer:

- Når der indsamles og analyseres data, anvendes kun de mest troværdige kilder
- Når du analyserer data anvendes konservative vurderinger (alle omkostninger og kun realiserede indtægter)

- Du skal anvende mindst en metode til at isolere effekten af programmet fra øvrige indsatser i virksomheden
- Hvis der ikke er forbedring data, antages det, at kun lidt eller ingen forbedring har fundet sted.
- Estimerer på forbedringer bør justeres for potentielle fejl ved estimatet (sandsynlighedsberegning)
- Ekstreme data eller ikke dokumenterbare data bør ikke anvendes i ROI beregningen
- Kun det første år af fordele bør anvendes i ROI analyse i forbindelse med kortsigtede projekter.
- Alle omkostninger skal ind i ROI beregningen (også for deltagere som ikke har dokumenteret forbedringer)

Den største udfordring er at isolere forbedringen i dette projekt fra påvirkningen af andre øvrige indsatser i virksomheden.

For at tage højde for dette og så vores beregninger ikke bliver for optimistiske (de skal jo være konservative / forsigtige) så kan vi anvende en sandsynlighedsfaktor

Et eksempel

Du har forbedret dine evner til at prioritere dine opgaver, hvilket betyder at du ikke længere behøver at arbejde over. Dit firma sparer derved ca. 1.000 DKK per måned.

Men, du ved, at nogle af dine kolleger nu laver nogle af de opgaver, du gjorde før, hvilket betyder, at de samlede besparelser for virksomheden må være mindre. Så for at være forsigtig anvender du en sandsynlighedsfaktor på f.eks. 50%, hvilket betyder, at den konservative resultat derefter er 500 DKK.

En gylden regel er, at hvis du ikke kan forklare et beløb eller beregning overbevisende på 2 minutter, så skal du ikke bruge beløbet og tage forbedring under datatype 6: ikke beregnelige fordele

Ved nogle aktiviteter anvender mange virksomheder standard-værdier, så du ikke behøver at anvende meget tid på at forsøge at finde specifikke beløb. Vigtigt er blot at anvende de samme standardværdier for både omkostninger samt forretningsmæssige forbedringer, så vil de være troværdige og valide.

Standardværdier er OK for

- Konvertering af værdier til dækningsbidrag
- Konvertering af værdier til sparede kvalitetsomkostninger
- Konvertering af værdier i forbindelse med arbejdstid

Eller en kort udgave af beregning af forretningsmæssigt udbytte	
<p>Som resultat af dine ændringer i din tankegang, nye ideer, eller planlagte handlinger bedes du vurdere værdien for din organisation (dvs. reduceret fravær, reducerede medarbejdernes klager, bedre teamwork, øget personlig effektivitet, etc.) over en periode på et år. _____</p>	<p>Hvad er grundlaget for din vurdering? _____</p> <p>Hvilken tillid har du til at din vurdering er rigtig udtrykt som en procentsats.? (0% = Ingen tillid; 100% = helt sikker) _____ %</p>

7. proces trin: indsamle projektets omkostninger

Indsamle og beregne alle omkostninger som er anvendt på projektet / programmet	
<ul style="list-style-type: none"> • Udviklingsomkostninger • Materialer • Facilitator / koordineringsomkostninger • Leje af faciliteter 	<ul style="list-style-type: none"> • Deltagernes tid (løn og personale goder) • Rejser, ophold og forplejning • Administrations og overhead omkostninger • Evalueringsomkostninger

8. proces trin: Beregning af 'Return on Investment'

Formel for beregning af Return on Investment ROI (%) = (Programmets udbytte – Programmets omkostninger) / Programmets omkostninger * 100	
Eksempel: <ul style="list-style-type: none"> • Programmets samlede udbytte = 71.760 • Programmets samlede omkostninger = 32.984 	<ul style="list-style-type: none"> • Programmets positive resultat = 38.776 • ROI % = 38.776 / 32.984 = 117%

9. proces trin: Resultater som ikke kan værdifastsættes

Typiske resultater som kan omregnes til en værdi	
<ul style="list-style-type: none"> • Trivsel • Engagement • Klima • Medarbejder klager • Mærkebevidsthed • Stress • Ledelse effektivitet • Modstandskraft 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundetilfredshed • Kundeklager • Responstid • Teamwork • Samarbejde • Konflikt • Beslutsomhed • Kommunikation

10. proces trin: Udarbejde dokumentationsrapport og formidle resultaterne

Forslag til rapportens indhold	Kommunikation af resultatet
<ul style="list-style-type: none"> • Generel information • Sammenfatning af resultaterne • Metode valg til undersøgelsen • Dataanalyse • Omkostninger • Resultater • Barriere og støtte • Konklusioner og anbefalinger 	Møder <ul style="list-style-type: none"> • Direktionsmøde • Chef møde • Funktion / afdelingsmøde • Best practice møde Medier <ul style="list-style-type: none"> • E-mail • Web site • Video • Blogs • Interne tidsskrifter

Referenceliste

Jack J. Phillips & Patricia Pulliam Phillips

**Show Me the Money, How to Determine ROI in People, Projects, and Programs
A Step-by-Step Guide to Forecasting and Measuring Six Types of Value**

2007 Berrett-Koehler Publishers

Patricia Pulliam Phillips & Jack J. Phillips

**The Bottomline of ROI, Basics, Benefits & Barriers to Measuring Training & Performance
Improvement**

2002 CEP Press

Jack J. Phillips & Patricia Pulliam Phillips

**ROI Certification – Building Capability and Expertise with ROI Implementation from ROI
Institute**