

# ROI måling af Human Resources

- skab mere værdi i HR

---

MORTEN KAMP ANDERSEN

2015

# Indhold

Resumé .....	3
1. Da Human Resources blev til Human Capital .....	4
2. Hvad er ROI? .....	6
3. Hvordan skaber man en robust ROI proces? .....	11
4. Typiske faldgruber ved brug af ROI. ....	14
5. Konklusion .....	16
6. Litteraturliste .....	17

## Resumé

Der er et stort pres på HR i dag...	Der er i dag et stort pres på HR for at arbejde mere forretningsorienteret, mere strategisk samt for at skabe mere og vise den værdi HR har på virksomhedens bundlinje. Men trods det pres leverer HR ikke og mangler redskaber til at gøre det.
ROI er et effektivt redskab til at imødekomme det pres	ROI er i den sammenhæng det mest relevante og effektivt redskab, fordi det hjælper med at gøre HR effektiv og strategisk. Dels viser den HR-aktiviteternes værdi på en klar og entydig måde, dels hænger den sammen med HR Balance Scorecard og endelig giver den et sprog i forhold til direktionen. Vigtigst er måske, at ROI giver HR mulighed for at foretage bedre HR beslutninger og lave bedre HR investeringer.
Beregningen skal være troværdig, hvilket kræver en struktureret proces	Troværdigheden omkring en ROI-beregning beror primært på to ting: Forudsætningerne bag tallene og kvaliteten af data. Det kan opnås ved at følge en velafprøvet og robust proces. Krav til en sådan proces er, at den skal være let at implementere, teoretisk funderet, indeholde troværdige forudsætninger, kunne medregne både 'hårde' og 'bløde' data samt tage eksterne forhold med i beregningen. <i>Dette White Paper giver et eksempel på en sådan proces.</i>
ROI er ret simpel - dens styrke og dens svaghed	ROI's svagheder ligger i dens enkelhed; beregningen frembringer kun et tal, og det kan være svært at se alle de forudsætninger, der ligger bag, og som beregningen er meget følsom overfor.  ROI er et finansielt redskab, som i dag primært bruges af topledelsen og HR direktøren, men mange andre i og uden for organisationen kan drage stor nytte af dette simple redskab. Det er op til den ansvarlige at præsentere beregningen og resultatet på en sådan måde, at andre interessenter får udbytte af den.
Måling er ikke et mål i sig selv - det er et redskab til at lave bedre HR!	Udfordringerne og faldgruberne består i at skaffe gode data, lave troværdige forudsætninger og en korrekt beregning. Man skal som HR direktør ikke glemme, at ikke alle HR- indsatsområder kan eller bør måles. Endelige skal man passe på ikke at måle for målingens skyld. En ROI-beregning er kun relevant hvis evalueringen bruges og fører til handling og bedre HR.

# 1. Da Human Resources blev til Human Capital

HR er under pres for at være forretningsorienteret

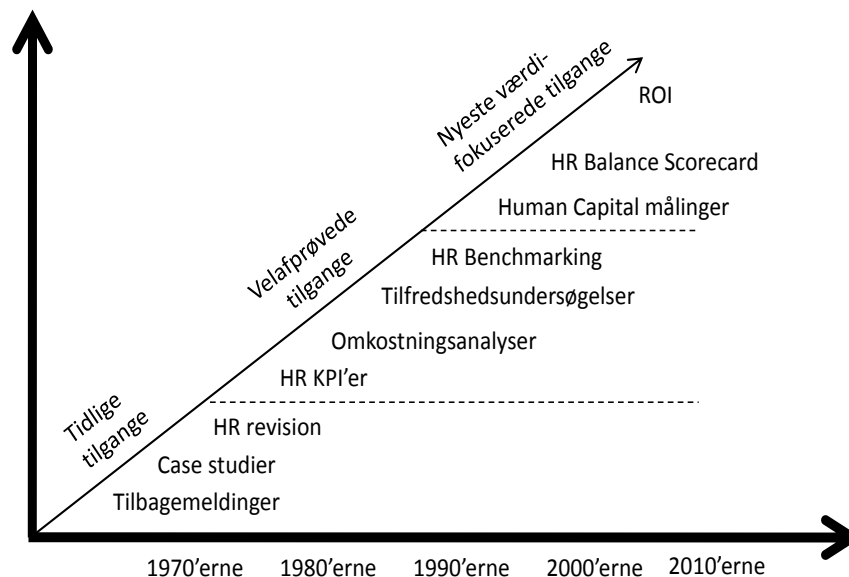
I gennem de seneste 10 år er presset på HR øget for at arbejde mere forretningsorienteret, strategisk og værdiskabende. Det er et vilkår, som HR må acceptere og som i bund og grund er positivt for HR. Denne trend stiller også nye krav. Et af dem er at synliggøre den værdi HR skaber igennem sine aktiviteter.

Men lever i dag ikke op til de forventninger og krav

Dette krav fra direktionen og bestyrelsen bliver i dag ikke imødekommet. En undersøgelse fra Deloitte og Economist konkluderer således, at der er "an increasing tension between company needs and HR's ability to deliver". Samme konklusion kommer Bain Consulting Company til, idet de konkluderer, at "HR executives face a credibility gap when it comes to executing basic HR duties". Endelig konkluderer McKinsey at "The executives criticized HR professionals for lacking business knowledge observing that many of them worked in a narrow administrative way rather than addressing long term issues such as talent strategy and workforce planning".

Der er ikke noget nyt i, at både direktionen og HR ønsker at vide, hvad udbyttet af for eksempel et talentprogram, et kursusforløb eller et teambuildingsprogram er. Det, som har forandret sig igennem de sidste 50 år, er, hvordan man måler udbyttet, hvordan og til hvem det præsenteres, og hvad det bliver brugt til.

I 1970'erne nøjedes man generelt med at spørge medarbejderne/deltagerne om, hvorvidt de syntes, at et kursus havde været godt. Det er stadig ikke ualmindeligt at se kursusudbydere skrive, som deres eneste salgsargument, at der er stor tilfredshed hos deltagerne. Men det er i dag ikke tilstrækkeligt i forhold til en evaluering af deltagerens og virksomhedens udbytte.



Kilde: Phillips & Pulliam, 2007

HR har altid evalueret - nu er det blot blevet mere finansielt og objektivt

Det nye er, at HR lige som alle andre afdelinger i en virksomhed skal udregne den økonomiske gevinst af aktiviteter og sandsynliggøre det på forhånd. Årsagen til det øgede fokus på økonomisk gevinst og på redskaber som ROI lige skyldes flere ting. Både et skarpt blik på omkostningerne lige nu midt i den økonomiske krise, HR's stadige forsøg på øget indflydelse i direktionen, en stigende evidens-baseret tilgang til HR samt en generel trend i HR's ansvarlighed over for ledelsen.

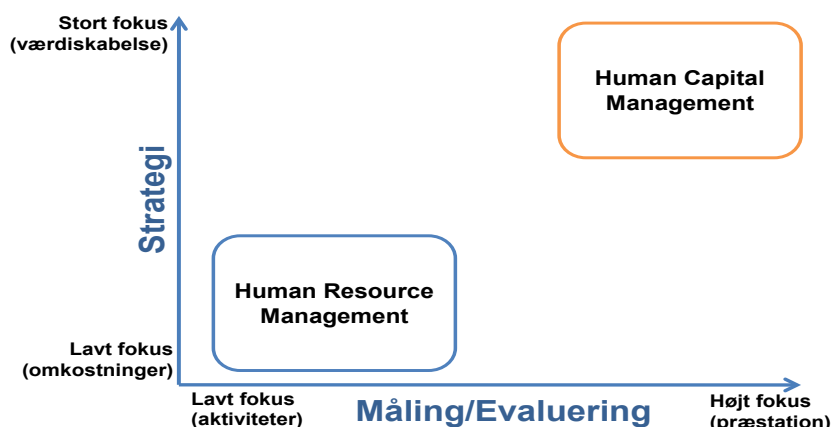
## Fra Human Resources til Human Capital

Human Capital Management ser medarbejdere som et strategisk anliggende

Bevægelsen mod forretningsorienteret HR, som bl.a. har medført et større fokus på synliggørelsen af værditilvæksten, har ledt til begrebet 'Human Capital Management'. Selv om begrebet er brugt i litteraturen siden 1970'erne er det først inden for de sidste 10 år, at begrebet for alvor har vundet indpas.

Human Capital kan defineres som "viden og færdigheder, som er lagret og akkumuleret i mennesker via investeringer i form af uddannelse, oplæring m.v.". Human Capital Management kan derfor defineres som "en tilgang, som ser medarbejdere som et strategisk anliggende og som søger systematisk at analysere, måle og evaluere, hvordan medarbejderpolitikker og praksis skaber værdi".

Forskellen mellem Human Resources og Human Capital kan illustreres på to dimensioner; fokus på strategi (at gøre det rigtige) og på evaluering af HR aktiviteterne (at gøre det på den rigtige måde).



To tilgange som supplerer hinanden

De to begreber skal ikke forstås som to forskellige paradigmer, men derimod som to tilgange, der supplerer og integrerer hinanden. I praksis har Human Resources fokus på de transaktionelle aktiviteter, som understøtter den værdi Human Capital ønsker at skabe, og der kan argumenteres for, at det ikke er muligt at skabe værdi gennem Human Capital aktiviteter uden gode Human Resource aktiviteter. Human Capital kan på den måde ses som en paradigmeudvidelse i stedet for blot et nyt navn for Human Resources.

Det betyder faktisk noget...

Det kan godt på overfladen virke som et spil om ord, men der er mere på spil end det. Da Human Resource Management (HRM) blev indført som begreb i stedet for personaleadministration i 1970'erne var det hensigten, at HR skulle blive mere strategisk og mindre administrativ i sin tilgang. Det må siges ikke at være lykket.

Human Capital Management har med begreber som forretningsorienteret, HR Balance Scorecard, værdiskabelse etc. tilegnet sig flere begreber fra direktiongangen og tilpasset dem til HR. Sammen med HRM aktiviteterne er det hensigten, at Human Capital Management får en stor indflydelse på topledelses beslutninger. Det er i den sammenhæng, at ROI er et vigtigt værktøj.

## 2. Hvad er ROI?

ROI er simpelt, let at forstå og nemt at kommunikere

Hvis HR skal synliggøre den værdi, den skaber, så kræver det et redskab, som på den ene side er simpelt at bruge, let at forstå, og som kan kommunikeres både op og ned i organisationen. ROI er et sådant redskab.

Finansanalytikere bruger mere komplicerede værktøjer

ROI er ikke det eneste værktøj som viser finansielle værdier, men det er måske det mest relevante og simple for HR. Når finansielle analytikere skal vurdere, hvad en virksomhed er værd, bruger de ofte mere komplicerede værktøjer som CROCI (Cash Return On Capital Invested), EVA (Enterprise Value Added) og andre værktøjer, som viser et mere nuanceret billede af shareholder value. Men for HR må ROI siges at være det mest relevante.

...men for HR er ROI effektivt

ROI står for 'Return On Investment' og viser på en simpel måde afkastet af en investering. Det kan også udtrykkes sådan, at ROI viser, hvilken bundlinjeeffekt en investering har givet.

Værdi er i sig selv et flertydigt begreb. I denne sammenhæng er det den økonomiske værdi, der bliver skabt. ROI er derfor typisk et begreb, som har interesse for ejerne og ledelsen – altså opad i organisationen. Men ROI er mere end blot en måde for ejerne til at se, hvor mange penge, de har tjent eller sat til. Det er også et vigtigt redskab til at allokere ressourcer i en organisation. Penge er nu engang noget, som er begrænset i enhver organisation, og for at kunne allokere pengene vurderes projekter typisk efter deres strategiske relevans og efter deres afkastningsmuligheder.

Selve beregningen af ROI er meget simpel: Det er værditilvæksten divideret med investeringen.

$$\left( \frac{\text{afkast-investering}}{\text{investering}} \right) \times 100$$

Afkast er de målbare og direkte afledte økonomiske fordele fra aktiviteterne. Hvis en salgsafdeling skal på et salgskursus, så er afkastet lig med mersalget som følge af de færdigheder, som sælgerne har opnået på kurset.

Alle direkte og indirekte omkostninger skal med

Investering er alle de relevante omkostninger, der har været i forbindelse med aktiviteten. Hvis det er et salgskursus, så skal både omkostningen ved selve kurset og alle indirekte omkostninger, der har været ved at medarbejderne ikke har været på arbejde (typisk lønomkostningerne) samt alle øvrige direkte og indirekte omkostninger medregnes.

Både 'afkast' og 'investering' skal tilbagediskonteres til samme periode, således at den del af afkastet og investeringen, som realiseres i fremtiden får samme værdi som den del, der bliver realiseret her og nu. Det kan simpelt gøres ved at diskontere med 1,5 x renten (reelt bør den effektive 'cost of capital' udregnes, men i praksis er 1,5x renten et fint fingerpeg).

Endeligt ganges resultatet med 100 for at få afkastet målt i procent – den gængse måde at vise investeringers afkast.

ROI er nyttig i forhold til særligt to udfordringer, som HR står overfor i dag; HR er under pres for at synliggøre den værdi dens aktiviteter medfører og skabe mere værdi. Og der er et ydre krav til HR om at skære ned på omkostningerne. ROI viser både den merværdi, der bliver skabt (selve resultatet af beregningen), og den viser også, hvordan omkostningerne påvirker denne værditilvækst (investeringens størrelse). Kort sagt kan ROI bruges som et samlet tal til at vise HR Effectiveness.

### Styrker og svagheder ved ROI

ROI er et simpelt regnestykke  
- dens styrke og svaghed

ROI er et simpelt regnestykke, hvilket både er dets styrke og svaghed. Det gør det både let at forstå, idet der er tale om et tal, som skal kommunikeres. Kort fortalt; hvis resultatet er + 40% så er det godt og hvis det er -15% så er det skidt! Samtidig dækker dette ene tal over mange komplekse data og forudsætninger, at tallet i sig selv er meningsløst uden en forståelse for de forudsætninger. Hvis ROI bruges for simpelt, så kan det misforstås og misbruges.

En anden væsentlig fordel ved ROI er, at det understøtter hele trenden mod forretningsorienteret HR. Det hænger godt sammen med HR Balance Scorecard og giver et sprog for HR direktøren i forhold til direktionen.

ROI beregninger er typisk noget som laves før projektet bliver godkendt og er dermed en del af den samlede business case. Det kan også bruges som et værktøj til at evaluere enten midtvejs i et projekt eller efter projektet.

Styrker	Svagheder
Synliggør HR aktiviteternes værdi	Svært at se alle forudsætninger
Bedre ressourceallokering	Reducerer komplekse samspil til kun et tal
Hænger sammen med HR Balance Score Card	Er følsom over for få forudsætninger
Giver HR et sprog ift. topledelsen	Kan misbruges
Både fokus på input og output af aktivitet	
Let at forstå	

### Hvem er interesseret i ROI?

Der er mange, som er interesseret i Human Capital data. Deres ønske og brug af data er forskellig og den type af data, de efterspørger, varierer. Det er derfor vigtigt for dem, som er ansvarlige for at fremskaffe data, at de er opmærksomme på disse forskellige ønsker og behov, specielt når der skal afrapporteres.

Tabellen nedenfor viser et overblik over nogle af de primære interessenter og deres forskellige interesse i Human Capital data og hvilken type data, de er interesseret i.

Stakeholder	Interesse	Type af data
<b>Ejere/investorer</b>	At blive beroliget med, at der kommer profit i fremtiden, og at den menneskelige kapital udvikles	Fremtidsorienteret data på koncernniveau
<b>Ledelsen</b>	At kunne sammenligne mellem forskellige afdelinger, at lave strategier og mål	Standardiseret tal og metode mål på afdelingsniveau
<b>Mellemledere</b>	At lave gode HR beslutninger	Data som er relevant i den specifikke afdeling og i forhold til præstation
<b>HR afdelingen</b>	At måle værdiskabelsen og effektiviteten af HRC og HRM initiativer	Service niveau og data om proceseffektivitet
<b>Finansafdelingen</b>	Til at lægge budgetter og	Investering og afkast data
<b>Medarbejderne</b>	At forstå personalebeslutninger og at få indsigt i data omkring dem selv	Individuelle data
<b>Benchmark foreninger</b>	At dele data og udvikle Best Practice	Standardiseret tal på sektor/national plan

Kilde: proacteur, Kearns et al. (2006)

ROI bliver ofte fremstillet som topledelsens redskab. Men mellemledere, HR afdelinger, finansafdelingen, benchmark foreninger o.a. kan også bruge ROI data med fordel. Det er op til HR at være opmærksom på deres forskelligartede behov og gøre data så relevante som muligt.

Der er interessenter, som ikke er nævnt i tabellen, men som også kan have en interesse i Human Capital data. Det kunne eksempelvis være den danske stat, som er interesseret i at vide, at der investeres i den danske arbejdsstyrke. Det kunne også være arbejdsmarkeds partere (LO & DA), som vil vide, om de penge, der bliver afsat i puljer hvert år er givet godt ud.

I praksis er det topledelsen og HR direktøren, som er mest interesseret i HR ROI

I praksis må det dog konkluderes, at det primært er topledelsen og den øverst ansvarlige for HR, som efterspørger og bruger dataene. Samtidig må det også erkendes at det stadig kun er få organisationer ROI beregninger bliver brugt nogle gange eller regelmæssigt.

### **Et eksempel på en (simpel) ROI beregning**

Det vil være for omfattende her at vise en komplet ROI beregning i detaljer, men med følgende eksempel vil metoden blive vist i praksis.

Virksomheden Alpha har besluttet, at man vil investere i sin rekrutteringsproces. Virksomheden mener, at det ofte tager for lang tid at få besat stillinger, og medarbejderomsætningen hos de nyansatte er for høj.

Alpha har 3.500 medarbejdere med en medarbejderomsætning på 8% per år og på 13% blandt nyansatte (medarbejdere med mindre end et års ansættelse). Det tager i gennemsnit 52 dage at få en stilling besat og gennemsnitsomkostningen er 150.000 kroner pr ansættelse (alt medregnet). Alpha har et overskud før skat per medarbejder på 120.000 kr. Den gennemsnitlige løn per medarbejder er 350.000 kr. alt inklusiv og 450.000 kr. i gennemsnit for ledere.



Alphas HR afdeling har identificeret to indsatsområder, som den mener, kan løse de to problemer tilfredsstillende. For det første bør der laves jobbeskrivelser for alle stillinger. Rekrutteringsprocessen tager ofte lang tid, fordi man ikke helt ved, hvordan stillingen skal beskrives, og hvilke arbejdsopgaver der kræves. Til de stillinger, hvor Alpha bruger ekstern rekrutteringsbistand, er man ofte ikke i stand til at fortælle hvilken type af medarbejder, man er interesseret i. Det betyder, at det ofte ikke er den rette medarbejder, der bliver ansat og at vedkommende hurtigt søger væk. Det andet initiativ er, at HR afdelingen vil lave en proces for, hvordan man skal byde nye medarbejdere velkommen. Man vil indføre en intern mentor-ordning, en rundvisning, trykke et hæfte med en oversigt over Alphas historie og med praktiske oplysninger.

HR direktøren forventer, at medarbejderomsætningen for nyansatte falder fra 13% til 7% og at rekrutteringstiden falder fra 52 dage til 42 dage.

ROI = (3.330.000-1.590.850)/1.590.850 = <b>109%</b>			
<b>Afkast</b>	<b>Kr.</b>	<b>Investering</b>	<b>Kr.</b>
Kortere rekrutteringsperiode	1.560.000	Lave jobbeskrivelse	631.800
Lavere medarbejderudskiftning blandt nyansatte	1.770.000	Lave og trykke hæfte	481.800
		Velkomstproces	477.250
<b>I alt</b>	<b>3.330.000</b>	<b>I alt</b>	<b>1.590.850</b>

Beregningerne bag tallene ser således ud:

**Kortere rekrutteringsperiode.** Der foretages 280 ansættelser hvert år (3.500 x 8%). Rekrutteringsperioden forventes at blive 10 dage kortere, hvilket er lig med en besparelse på 2.800 dage eller 13 årsværk. Afkastet er derfor 1.560.000 kr. (13 x 120.000) per år.

**Lavere medarbejderudskiftning blandt nyansatte.** Medarbejderudskiftningen blandt de 280 nyansatte hvert år falder med 6%-point eller 11,8 medarbejdere. Omkostningen pr ansættelse er 150.000 og det samlede årlige afkast er dermed 1.770.000 kr. (11,8 x 150.000).

**Lave jobbeskrivelse.** 3.500 jobbeskrivelser tager hver 2 timer at udfylde, hvilket er 7000 timer x lederløn = 381.800 kr. Herudover beregnes 250.000 kr. til brug af ekstern konsulent til assistance. Sidstnævnte er en engangsudgift, hvorimod jobbeskrivelserne løbende skal opdateres.

**Lave og trykke velkomsthæfte.** Det beregnes, at der skal bruges 20 interne mand-dage (10 fra HR, 4 fra marketing og 6 fra andre) til at lave det nye velkomsthæfte, hvilket koster 31.800 kr (20/220 x 350.000). Herudover beregnes 300.000 kr. til trykning og 150.000 til ekstern hjælp. Omkostningen dækker to års hæfter hvorefter de skal revideres men til lavere omkostning.

**Velkomstproces.** Der afsættes én dag per nyansat til at vise rundt, introducere til kollegaer, mentorsamtale etc., som koster 280/220 x 350.000 = 445.450. Der beregnes 20 interne arbejdsdage til at lave processen, som koster 31.800. I alt 477.250 kr. Noget af dette er en årlig udgift mens udformningen af processen er en engangsudgift.

Afkastet er sjældent højt i starten, hvor alle udgifter afholdes

Ovenstående er en simpel beregning af ROI. Nogle af omkostningerne er engangsomkostninger mens afkastet er noget som kommer tilbage hvert år. Hvis man eksempelvis medtager 2 eller 3 års afkast og tilbagediskonterer det, vil ROI blive højere. Samtidig må man også forvente, at afkastet det første år ikke bliver så højt som det næste, idet de nye processer først skal forstås og bruges. Det er muligt at effekten det første år kun er 20% af det optimale. Begge disse elementer bør være med i en deltaleret beregning og tidsanalyser med tilbagediskontering bør bruges.

Eksemplet viser, hvordan HR direktøren kan synliggøre værdien af at lave et så omfattende projekt som at udforme jobbeskrivelser for alle jobs i virksomheden. Det bliver også lettere for HR direktøren at overbevise alle mellemledere om, at det er en proces som er værd at bruge tid på.

## Typiske indvendinger mod at bruge ROI

Kun ganske få HR afdelinger måler deres indsatser effektivt

Langt de fleste HR afdelinger i Danmark (eller i udlandet) værdimåler ikke deres aktiviteter. Faktisk evaluere de ikke særlig meget og effektivt. Ved interview og personlige samtaler optræder som regel fire undskyldninger for, hvorfor der ikke måles med ROI på de større og strategisk vigtige aktiviteter.

**1. Vi har ingen data.** Det er en indvending som har noget på sig. HR har simpelthen for få og for dårlige tal. Dem som eksisterer er uden et godt datagrundlag eller muligheden for at skaffe det - så er ROI målinger svære. Trenden omkring HR Analytics er kraftig i USA for øjeblikket men der er kun ganske små og få initiativer i gang i Danmark.

Selv om det er en legitim indvending så er svaret ikke at lade være men derimod at gå i gang med at skaffe gode tal. "You cannot improve what you cannot measure", som W. E. Demming sagde, og det gælder i høj grad også for HR.

**2. Man kan ikke sætte tal på mennesker.** Nogle modsætter sig overhovedet at bruge ROI på HR, fordi det går imod en grundlæggende antagelse om, at man ikke kan sætte tal og kroner/øre på mennesker. Det er ment ud fra en venlig men misforstået opfattelse af hvad ROI er (og ikke er).

At omregne HR aktiviteter til kroner og øre er udelukkende for at kunne sammenligne effekten med andre muligheder. Hvor skal der vælges mellem et talentprogram, et IT kursus, et teambuildingskursus eller et tilbud og stressforebyggelse? ROI forsøger at sammenligne forskellige muligheder i HR såvel som på tværs af organisationen.

**3. Det koster for meget at måle.** Processen omkring måling af HR koster penge. Jo mere man gør det og jo bedre man bliver, jo billigere bliver det. Men det koster noget. Den udgift er dog givet godt ud, når man medregner den bedre effektivitet HR få. Afkastet på investeringen i at måle er bedre HR.

**4. Det bliver jo ikke brugt alligevel.** Intet er mere demotiverede end at begynde på noget, som man ved, ikke bliver brugt. Der er ingen tvivl om, at hvis man ikke bruger ROI beregningen til noget som helst, så skal man da lade være med at gøre det. Hvor ligger modstanden for at bruge ROI i organisationen? Hos HR? Hos direktionen?

Og hvorfor bliver det ikke brugt? Det er interessante spørgsmål som HR direktøren bør have med sin direktion og visa versa. Hvis ROI er et god redskab til at lave effektiv HR, så må de - ofte irrationelle - grunde til at det ikke bruges undersøges.

### 3. Hvordan skaber man en robust ROI proces?

Uden den rette proces får man ikke troværdige data

Når en organisation vælger at ROI-måle dens HR aktiviteter, så er det vigtigt at bruge en velafprøvet og robust proces. Der gemmer sig et omfattende og komplekst arbejde bag ved det simple ROI regnestykke, og det er kvaliteten af de grundlæggende forudsætninger samt de data, der indsamles, der gør regnestykket brugbart og troværdigt. Sagt på en anden måde, så kan en ROI beregning være helt ubrugelig uden den rette proces til at skaffe de rette data.

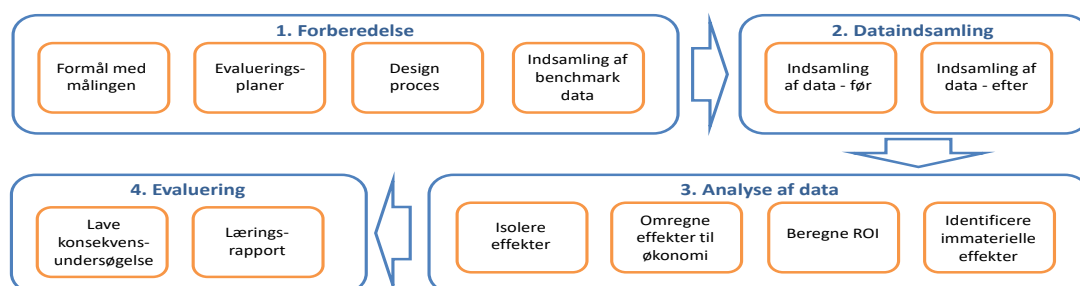
Som en tommelfingerregel bør værdimålinger såsom ROI kun bruges ved større projekter, idet ressourcerne forbundet med at fremskaffe troværdige data ofte ikke står mål ved fordelene ved mindre projekter.

En optimal proces opfylder 8 krav

Ifølge Jack Phillips og Patricia Phillips bør en optimal ROI proces opfylde 8 krav. Processen:

1. skal være simpel
2. skal være økonomisk og let at implementere
3. indeholde troværdige forudsætninger
4. skal være teoretisk funderet
5. må tage højde for andre variable, som påvirker resultatet
6. bør have en høj grad af fleksibilitet før og efter projektet
7. skal kunne håndtere alle typer af data – både 'hårde' og 'bløde'
8. skal medregne alle omkostninger

En solid proces kan se sådan ud:



#### Fase 1: Forberedelse

Der skal være sammenhæng mellem Human Capital og virksomhedens strategi

Først skal formålet med måling afklares, som herefter bliver det styrende element for resten af processen. Det er samtidig et godt tidspunkt til at sikre en sammenhæng imellem organisationens strategi og Human Capital strategien. En kortlægning af flere end 500 case studier på området viser, at de to største årsager til fejlslagne projekter er, at de ikke har et klart defineret formål og at projektets mål og strategi ikke er tilpasset organisationens.

Herefter designes selve processen. Der træffes beslutning om, hvilke Human Capital parametre, man ønsker at måle og hvilke data, der skal ligge til grund for de parametre. Inden en sådan beslutning kan træffes er det ofte nødvendigt at skabe sig et overblik over hvilke nøgletal organisationen allerede har. Dernæst indsamles benchmark data til de udvalgte parametre.

## Fase 2: Dataindsamling

Dataindsamlingen er det centrale i selve ROI processen. Her skal både de 'hårde' og 'bløde' data indsamles. Det vil ofte kræve en mangfoldighed af undersøgelsesmetoder såsom spørgeskemaer, interviews, tests, observationer og fokusgrupper.

Brug altid mange forskellige undersøgelsesmetoder

Det kan anbefales altid at bruge en bred vifte af metoder til dataindsamlingen. En ROI beregning baseret udelukkende på enten 'hårde' eller 'bløde' data eller kun fra én type undersøgelsesmetode er sjældent robust nok.

## Fase 3: Analyse af data

Når dataene er indsamlet er det vigtigt at isolere effekten af projektet. Hvis det drejer sig om efteruddannelse af salgsmedarbejderne kan det mersalg, som er registreret seks måneder efter kurssets ophør skyldes mange andre ting, som skal udelukkes af beregningen. Det er et vigtigt proceselement, idet de eksterne faktorer kan påvirke beregningen i stor grad.

Projektets effekt skal isoleres og konverteres til kroner og øre - en svær proces

Hvert data-element skal konverteres til økonomiske enheder – altså kroner og øre. Der findes mange måder at gøre det på men fælles er, at hvert data skal behandles separat og sandsynligvis forskelligt. Det er min erfaring, at dette er det område, hvor flest i HR har problemer med ROI processen, og det er vigtigt at give sig tid til denne fase, idet det også er her direktionen vil kigge nøje efter.

Der vil være ting som er svære – ja næsten umulige – at konvertere til penge, men som sikkert bidrager til afkastet, nemlig de immaterielle fordele såsom jobtilfredshed, commitment, færre konflikter etc. Ved nogle projekter vil disse fordele udgøre den større del af afkastet og en konvertering til økonomisk gevinst er nødvendig. I sådanne tilfælde bør den mest konservative metode blive brugt.

## Fase 4: Evaluering

Endelig laves ROI analysen og en evalueringsrapport udarbejdes. Et ofte overset element i processen er at udvælge den helt rigtige informationsmængde i denne rapport. Det er vigtigt at kommunikere klart hvilken metode, der er brugt samt de centrale forudsætninger i beregningen. Som tabellen på side 7 ovenfor viser, så vil forskellige interessenter ønske forskellige data og informationer fra sådan en rapport, og det bør overvejes grundigt, hvem rapporten skal læses af før den skrives.

Når hele processen er overstået bør læringen fra hele processen opsamles og bruges i andre ROI projekter i organisationen. Erfaring viser, at mange organisationer støder på de samme udfordringer ved hver proces, som kunne have været undgået, hvis læringen fra tidligere projekter havde været brugt.

## Organisatorisk ROI-modenhed

En organisation kan have forskellige grader af modenhed i forhold til at bruge ROI. Nogle organisationer bruger det slet ikke, andre engang imellem mens (ganske få) andre bruger ROI målinger ved alle deres HR aktiviteter. Disse forskellige niveauer af modenhed er vist i tabellen.

Niveau	Beskrivelse	Brug af evaluering	Processer og metoder	Betydning
5	Fuld organisatorisk kompetence	Evaluering mestres på højt niveau i hele organisationen og erfaringer deles	Konstant forbedring og læring af evaluering	Størst værditilvækst og strategisk betydning
4	Standard i organisationen	Standarder og metoder bruges i hele organisationen	Valgt en tilgang, der passer til organisationen	
3	Flere udviklingsprogrammer	En grundig metode bruges på flere programmer	Eksempler på 'best practice' i organisationen	
2	Få isoleret tilfælde	Nogen grad af evaluering på de laveste niveauer	Mange forskellige metoder bruges inkonsekvent	Stor risiko for spild af penge, ressourcer og uden strategisk betydning
1	Ad hoc eller ikke-eksisterende	Praktisk talt ingen brug af evaluering	Ingen formelle metoder eller processer	

- På niveau 1 bliver der praktisk talt ikke brugt ROI målinger. Hvis det sker, så er det typisk ad hoc i en afdeling båret af en ildsjæl. Processen udvikles lidt efter behov og uden hensyntagen til best practice.
- En niveau 2-organisation bruger målinger ved nogle HR aktiviteter, men det er typisk tilfredshedsundersøgelser og/eller videnstest, som bruges. Samtidig bruger forskellige afdelinger forskellige metoder og de bruges oftest inkonsekvent. De brugte målinger får ingen konsekvens for fremtidig medarbejderudviklingsprojekter.
- På niveau 3 bruges velafprøvet evalueringsmetoder til rigtig mange medarbejderudviklingsprojekter. Flere af metoderne er udbredt som 'Best Practice' i organisationen og deles i flere afdelinger.
- En organisation, som har opnået en modenhed på niveau 4 er kendetegnet ved, at de altid måler og evaluerer efter alle relevante medarbejderudviklingsprojekter. Evalueringen sker på et højt niveau, og den sker ud fra standarder, som er udviklet til netop denne organisation. Evalueringen får oftest en konsekvens for det næste medarbejderudviklingsprojekt.
- På niveau 5 vil en organisation have alle de karaktertræk som organisationen på niveau 4 men her vil evalueringsredskaberne mestres på højt niveau, resultatet er gennemsigtigt og formidles til alle relevante stakeholdere. Resultatet af evalueringen får altid konsekvens for den overordnede Human Capital strategi, som er bundet sammen med organisationens strategi. Desuden er der indlagt læringsprocesser, således at evalueringerne løbende forbedres og tilpasses.

## 4. Faldgruber ved brug af ROI

Der findes andre faldgruber end blot de tekniske

Der findes mange faldgruber, når man laver ROI-beregninger. Mange er nævnt ovenfor. Der findes dog også en række faldgruber ved selve brugen af ROI i en organisation, som man bør være opmærksom på.

### 1. Hvad der ikke er relevant i forhold til økonomi er ikke vigtigt

Det er vigtigt for HR direktøren at kunne synliggøre den bundlinje effekt, som HR skaber. Samtidig er en stor del af den påvirkning HR har på medarbejderne immateriel og næsten umuligt at konvertere til tal og penge. Risikoen for HR direktøren er, at blive fanget ind af hele bundlinjeeffekten således at 'bløde' indsatsområder som højnelse af job-tilfredshed og bedre arbejdsklima ikke tillægges værdi og ikke udføres.

### 2. Bruge ROI som kommunikationsværktøj i forhold til medarbejderne

Hvis man bruger den økonomiske jargon i forhold til medarbejder kan det virke fremmedgørende, og nogle kan endda føle det som overgreb. At afvise et teambuildingskursus eller et initiativ med, at 'den investering ikke er rentabel' er måske korrekt set med økonomiske øjne, men det er ikke altid tilfredsstillende for medarbejderen. Hvis HR direkte eller indirekte kommunikerer til medarbejdere, at de ikke er værd at investere i, så hverken forstår de det eller føler sig forstået.

Medarbejdere har tit en stor forståelse for, at virksomheder skal tjene penge og forstår også godt argumentet med, at økonomien skal hænge sammen og derfor må man sige nej til nogle projekter. Brugen af ROI til at kommunikere beslutninger omkring projekter bør altid overvejes grundigt.

### 3. Manglende troværdighed om data og forudsætninger

En ROI beregning er kun så god som sine forudsætninger og data. Det er min erfaring, at mange projektledere og finansdirektører er skeptiske i forhold til HR ROI beregninger netop på grund af tvivlsomme forudsætninger.

Hvis det forudsættes, at et kulturforandringsprojekt vil forøge produktiviteten med 3%-point, så vil det i de fleste organisationer betyde et signifikant mer-afkast. At kunne argumentere for det er en ting, men at vise det i troværdige forudsætninger er en anden. Der bør bruges case-studies, benchmark data og egne erfaringer (med data) til at retfærdiggøre et sådan udsagn.

### 4. Måle for meget (måling for målings skyld)

Formålet med målinger er at lave bedre HR. Det er et middel, ikke et mål i sig selv

Det vigtigste formål med ROI er at gøre HR bedre ved dels at allokere ressourcer og dels at optimere HR processer. ROI kan identificere, hvilke initiativer, der bør gives grønt lys til og hvilke, der ikke bør sættes i gang. ROI kan også hjælpe HR med at finde ud af hvad der skal til – altså hvilken procesoptimering – for at en bestemt aktivitet bliver rentabel.

Nogle gange kan initiativer som ROI målinger få 'sit eget liv'. Med det menes, at der bliver målt på ROI, men det får aldrig nogen konsekvens. Samtidig bruger organisationen enorme mængder af energi og tid på at fremskaffe og diskutere data. Det giver hverken bedre HR, en bedre dialog mellem HR og ledelsen eller en indsigt i, hvilken værdi HR skaber.

ROI målinger af HR aktiviteter er en omstændig men potentiel frugtbar øvelse. En organisation bør gøre det ved få vigtige initiativer og bruge målingen til at skabe bedre HR.

## 5. Konklusion

HR skal vise sin værdi Presset på HR til at blive mere forretningsorienteret har bl.a. medført et krav om øget synliggørelse af den værdi HR skaber og den effekt, det har på virksomhedens bundlinje. Denne trend har ført til brugen af begrebet Human Capital Management, som betegner en tilgang, der opfatter medarbejdere som et strategisk anliggende og forsøger at måle og værdiansætte dem.

ROI er det bedste værktøj Det mest brugte og effektive redskab til at synliggøre og værdiansætte HR's aktiviteter er ROI – Return on Investment. Det er en beregning, som viser, hvilken økonomisk merværdi et HR program har skabt. Selve beregningen er på overfladen simpel, idet man dividerer afkastet minus investeringen med investeringen. Men bag ved dette simple regnestykke gemmer der sig en række komplekse forudsætninger, som kan være svære at forudsætte.

Vær opmærksom på dets styrker og svagheder ROI har mange styrker. Dels synliggør den HR-aktiviteternes værdi på en klar og entydig måde, dels hænger den sammen med HR Balance Scorecard – et værktøj der tilpasser Human Capital strategien med virksomhedens strategi – og dels giver den HR et sprog i forhold til direktionen. ROI's svagheder ligger i dens enkelthed. Beregningen frembringer kun eet tal, og det kan være svært at se og forstå alle de forudsætninger, der ligger bag, hvilket er vigtigt, idet beregningen er meget følsom overfor små ændringer i disse forudsætninger. I dens forsøg på at vise resultatet så simpelt, så reducerer den alle de menneskelige komplekse samspil, der ligger bag HR aktiviteterne i en stor grad.

ROI er i dag primært brugt af topledelsen og HR direktøren men mange andre i og uden for organisationen er potentielt interesseret; lige fra mellemledere, ejere, medarbejdere, benchmark foreninger, arbejdsmarkedspartere o.m.a. Det er op til den HR ROI ansvarlige at præsentere ROI beregningen og resultatet på en sådan måde, at andre interessenter får udbytte af den.

Troværdigheden beror på forudsætningerne og kvaliteten af data Troværdigheden omkring en ROI beror primært på to ting; forudsætningerne bag tallene og kvaliteten af data. Det er i den sammenhæng vigtigt at følge en velafprøvet og robust proces, når man laver ROI beregninger. En sådan proces skal være simpel, let at implementere, være teoretisk funderet, indeholde troværdige forudsætninger, tage højde for eksterne variable, være fleksibel, kunne medregne både 'hårde' og 'bløde' data samt medregne alle omkostninger.

Der er en række faldgruber ved at bruge HR ROI beregninger, som ligger ud over de mere tekniske omkring at skaffe gode data, troværdige forudsætninger og lave en korrekt beregning. Blandt andet skal man som HR direktør ikke glemme de HR indsatsområder, som er svære (umulige) at måle, man bør passe på med at bruge ROI som kommunikationsværktøj ned i organisationen og desuden skal man passe på ikke at måle for målings skyld. Beregningen skal med andre ord føre til handling og til bedre HR.



## 6. Litteraturliste

- Fitz-Enz, J. (2000).** The ROI of Human Capital. New York: Amacom
- Kearns, P. (2007).** The value motive. Financial Times Management Briefings.
- Kearns, P., Walters, M., Mayo A., Matthewman, J. & Syrett, M. (2006).** What's the Future for Human Capital? Chartered Institute of Personnel and Development
- Krogager, P. & Schmidt, K. (2009).** Måling af HR-funktionen – et bud på måling af HR-funktionens indflydelse, produktivitet og lønsomhed. Dansk Industri
- Krogager, P. & Schmidt, K. (2009).** Værdien af organisatoriske nøgletal – et ledelsesværktøj med bundlinjeeffekt. Dansk Industri
- Lanning, M. J. (1998).** Delivering Profitable Value – a revolutionary framework to accelerate growth, generate wealth, and rediscover the heart of business. Basic Books
- Mayo, A. (2001).** The Human Value of the Enterprise – Valuing People as Assets. London: Nicholas Brealey
- Phillips, J. & Pulliam, P. (2007).** Show Me the Money : How to Determine ROI in People, Projects, and Programs. Berrett-Koehler Publishers, Incorporated
- Ulrich, D. (1997).** Human resource Champions. Harvard Business School Press
- Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005).** The HR value proposition. Harvard Business School Press





## Om proacteur

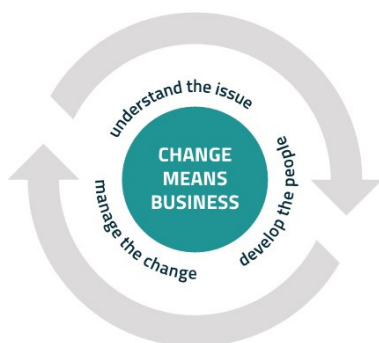
proacteur er et konsulentfirma, der leverer evidensbaserede og best practice baserede konsulentløsninger inden for forandringsledelse. Vi arbejder ud fra en internationalt anerkendt og velafprøvet forandringsledelses-metode der, ud fra en holistisk tilgang, tager højde for forandringens kompleksitet. Dette sikrer at forandringen bliver robust og varig.

Det er sådan vi gør det:

1. Sammen sikrer vi, at vi forstår situationen
2. Vi udvikler ansatte og ledere, så de kan tage deres rolle i forandringen på sig
3. Vi styrer forandringen, sammen med dig

Vi baserer alle beslutninger på data og strategiske indikatorer, så vi sikrer at vi ikke mister fokus på forretningens målsætninger – hvad enten det er kvalitetssikring af vores kunders leverancer, forbedret produktionseffektivitet eller procesoptimeringer.

proacteur blev stiftet i 2006 og har i dag 20 konsulenter. Vores værdier, vores ambitioner og vores vision er vedblevet uforanderlige siden starten; vi vil være de bedste i Norden til at hjælpe organisationer med at omsætte strategier til virkelighed og få projekter til at lykkes.



### For more information please contact:

Morten Kamp Andersen  
Partner

t: +45 25 53 27 39  
e: [mka@proacteur.com](mailto:mka@proacteur.com)  
[www.proacteur.com](http://www.proacteur.com)

proacteur ApS  
Vadstrupvej 53,1  
DK-2880 Bagsværd