

Scrum.org

De Evidence-Based Management Gids

Verbeteren van waardelevering in onzekere omstandigheden

Mei 2024

© 2024 Scrum.org - Vertaling: Scrum Facilitators Community, 2024-1.2.1

Deze publicatie is gelicenseerd onder de Creative Commons Naamsvermelding-GelijkDelen, bekijk deze op <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode.nl> of zie de beknopte versie <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.nl>. Door gebruik te maken van deze EBM Gids erkent en stemt u ermee in dat u de voorwaarden van de Creative Commons Naamsvermelding-GelijkDelen licentie hebt gelezen en ermee akkoord gaat daaraan gebonden te zijn.

Doel van de EBM gids

Organisaties hebben een doel: iets unieks bereiken. Dit doel communiceren ze op verschillende manieren om iedereen gemotiveerd te houden en op één lijn te krijgen.

- **Een Visie**, vertolkt de verandering die de organisatie wil maken in de wereld.
- **Een Missie**, vertolkt de reden waarom deze organisatie als enige in staat is om de *Visie* te verwezenlijken.
- **Doelen**, met verschillende niveaus en termijnen, waarmee de organisatie hun *Missie* en *Visie* kan realiseren. .

Organisaties stellen doelen zodat ze concrete vooruitgang kunnen maken ten opzichte van het bereiken van hun Missie en Visie. Zonder doelen zijn de Missie en Visie slechts grootse ambities. En vice versa, zonder duidelijke Missie en Visie, missen doelen een overtuigende zingeving, met name voor diegenen die in onzekere omstandigheden werken.

Deze gids definieert EBM en haar concepten.

Definitie van Evidence-Based Management

Evidence-Based Management (EBM) is een raamwerk dat mensen, teams en organisaties helpt om beter besluiten te nemen, waarmee ze hun doelen kunnen bereiken door het bewust inzetten van experimenten en feedback.

EBM helpt organisaties om hun doelen te bereiken in een complexe wereld

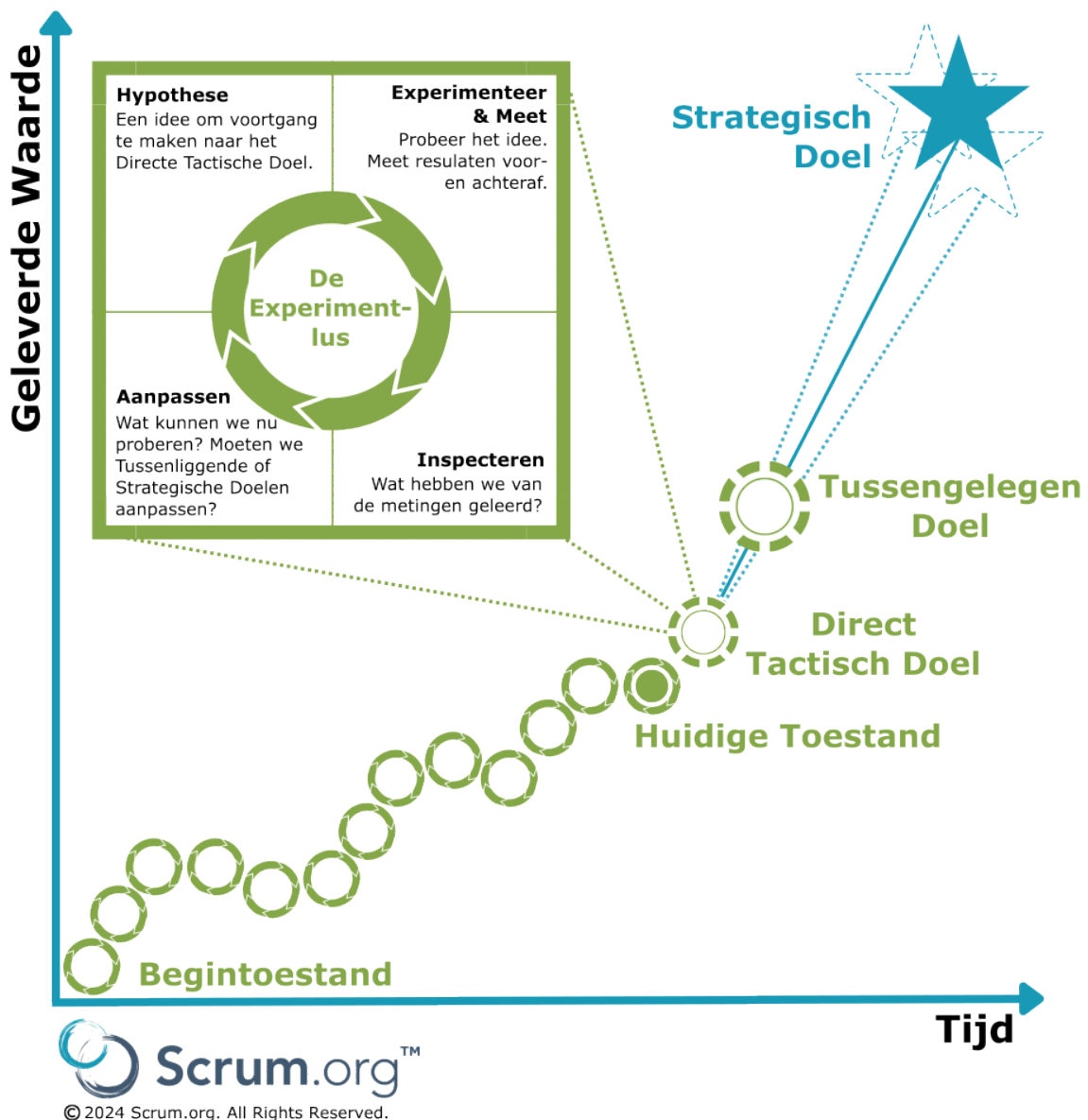
Complexe problemen hebben geen eenvoudige oplossingen. Organisaties moeten experimenteren met het omschrijven, naar toe werken en behalen van grotere doelen in kleine stapjes. In iedere stap wordt het resultaat van het experiment vergeleken met de gewenste uitkomst en volgt aanpassing in de volgende stap (zie Figuur 1).¹

EBM richt zich op drie doelniveaus:

- **Strategische Doelen**, belangrijke zaken die de organisatie graag wil behalen om haar *Missie* en *Visie* te realiseren. Deze doelen zijn zo groot en ver weg, met vele onzekerheden op de weg ernaartoe, dat de organisatie niet anders kan dan empirisme gebruiken om ze te behalen. Omdat een Strategisch Doel ambitieus is en de weg ernaartoe onzeker, heeft de organisatie een serie praktische doelen nodig, zoals *Tussenliggende Doelen*.
- **Tussenliggende Doelen**, waarvan het behalen aangeeft dat de organisatie op weg is naar een Strategisch Doel. De weg naar het Tussenliggende Doel is enigszins onzeker, maar niet volledig onbekend.
- **Directe Tactische Doelen**, hier ligt de focus van de huidige verbeterinspanning van de organisatie.

Om voortgang te maken richting Strategische en Tussenliggende Doelen, stellen organisaties hypothesen op over verbeteringen die helpen richting hun Directe Tactische Doelen te bewegen. Op basis van deze hypothesen worden experimenten uitgevoerd om te verbeteren. Ze meten de uitkomsten van deze experimenten (bewijs) om hun voortgang richting hun doelen te bepalen, en om vervolgstappen te bepalen (nieuwe hypothesen), waaronder ook het bijstellen van doelen op basis van de bevindingen.

¹ Voor meer informatie over complexiteit, zie het gedeelte over Scrum Theorie in de Scrum Guide op <https://www.scrumguides.org/scrum-guide.html> (of download de Nederlandse gids via <https://www.scrumguides.org/download.html>)



Figuur 1: Behalen van Strategische Doelen vereist experimenteren, inspecteren, en aanpassen ²

Doelen Stellen

Organisaties moeten meetbare doelen bepalen die duidelijk maken wanneer dat doel is bereikt. Deze meetbare doelen, metingen en experimenten moeten transparant worden gemaakt om organisatorische afstemming te bevorderen.

² Figuur gebaseerd op Mike Rother's Improvement Kata
(http://www.personal.umich.edu/~mrother/The_Improvement_Kata.html)

Stel, we moeten reageren op een infectie-uitbraak:

- Het Strategisch Doel is om de effecten van ziekte uit te roeien, gemeten in het aantal mensen die besmet worden en significant ziek worden. Metingen zijn belangrijk om te begrijpen of er voortgang wordt gemaakt en of het strategische doel relevant blijft naarmate tijd verstrijkt. In dit voorbeeld is het doel gericht op de effecten van de ziekte, en niet op de manier waarop de gewenste impact wordt bereikt. Het doel is bijvoorbeeld niet om een bepaald percentage van de populatie te vaccineren. Ook al kan dit een activiteit zijn die nodig is om het Strategisch Doel te behalen, is dit niet zelf het Strategisch Doel.
- Een voorbeeld van een Tussenliggend Doel is het succesvol voltooien van een vaccinproef voor deze ziekte. Dit is nog steeds ambitieus en meetbaar, en om dit te behalen moeten mogelijk meerdere activiteiten voltooid worden. Dit is een noodzakelijke stap op de weg naar het behalen van het Strategisch Doel.
- Voorbeelden van Directe Tactische Doelen zijn activiteiten zoals het isoleren van symptomen, evalueren van een behandeling, DNA sequencing van een virus of bacterie, enzovoort. Dit zijn cruciale kortetermijndoelstellingen waar een team of een groep bestaande uit meerdere teams naartoe werkt.

Het *Strategisch Doel* is meestal gericht op het behalen van een hoogst wenselijke maar nog onbehaalde uitkomst voor een specifieke groep mensen. Het doel behalen leidt tot verbeterd geluk, veiligheid, zekerheid of welzijn van de ontvangers van een bepaald product of dienst. In EBM noemen we dit *Unrealized Value*: het verschil tussen de gewenste uitkomst en de huidige ervaringen van een begunstigde. *Unrealized Value* wordt hieronder in meer detail beschreven, in het onderdeel *Key Value Areas*.

Begrijpen wat waardevol is

Organisaties meten veel verschillende dingen. Over het algemeen vallen metingen in de volgende drie categorieën:

- **Inputs.** Dit zijn de dingen waar de organisatie geld aan uitgeeft. Hoewel inputs noodzakelijk zijn om waarde te creëren, is er geen correlatie tussen de hoeveelheid input en de waarde die klanten ervaren. Inputs houden experimenten in toom, een organisatie kan bijvoorbeeld grenzen stellen aan hoeveel een team mag uitgeven (de input) om een idee voor verbetering te testen.
- **Activiteiten.** Dit zijn de dingen die mensen in de organisatie doen, zoals werk verrichten, bijeenkomsten houden, discussiëren, code schrijven, rapporten maken, conferenties bijwonen enzovoort.
- **Outputs.** Dit zijn de dingen die de organisatie produceert, zoals productreleases (inclusief functionaliteiten), rapportages, foutrapportages, productreviews enzovoort.
- **Uitkomsten** (effecten). Dit zijn de wensen die een klant of gebruiker van een product ervaart. Ze vertegenwoordigen een nieuwe of verbeterde mogelijkheid die eerder

onbereikbaar was voor de klant of gebruiker. Voorbeelden zijn sneller dan voorheen kunnen reizen naar een bestemming, of meer geld verdienen of sparen dan eerder mogelijk was. Uitkomsten kunnen ook negatief zijn, zoals wanneer de waarde die een klant of gebruiker ervaart vermindert ten opzichte van eerdere ervaringen, bijvoorbeeld wanneer een dienst waar ze tot nu toe op vertrouwden niet langer beschikbaar is.

- **Impacts.** Dit zijn de resultaten die een organisatie of haar niet-klantenstakeholders (zoals investeerders) behalen wanneer klanten of gebruikers van een product hun gewenste doelen bereiken. Denk hierbij aan zaken als toegenomen omzet of winst, een verbeterd marktaandeel en een hogere beurskoers. Echter, het is belangrijk te benadrukken dat positieve impacts alleen op een duurzame manier te behalen zijn wanneer klanten daadwerkelijk betere resultaten ervaren.

Het probleem waar de meeste organisaties tegen aanlopen, wat vaak wordt gereflecteerd in de dingen die ze meten, is dat het meten van activiteiten en outputs eenvoudig is, terwijl het meten van uitkomsten (effecten) moeilijk is. Organisaties kunnen veel gegevens verzamelen met onvoldoende informatie over hun vermogen om waarde te leveren. Echter, om hun doelen te behalen, is het essentieel om waardevolle uitkomsten te leveren. Bijvoorbeeld meer uren werken (activiteiten) en meer functionaliteit leveren (outputs) is geen garantie voor verbeterde klantervaringen (uitkomsten).

Het is mogelijk voor organisaties om hun *impact* te verbeteren zonder de klanttevredenheid te verhogen. Echter, dit is vaak schadelijk op de lange termijn. Denk bijvoorbeeld aan het verlagen van de productkwaliteit om winst te verhogen, of het verkopen van producten onder kostprijs om marktaandeel te winnen, ten koste van de winstgevendheid. Het behalen van impact is belangrijk, maar dit moet op een duurzame manier gebeuren die de levensvatbaarheid van de organisatie op lange termijn niet schaadt.

Voortgang maken in de richting van doelen in een opeenvolging van kleine stappen

De eerste stap in de richting van een Strategisch Doel is het begrijpen van je Huidige Toestand, zodat je de aandacht kunt richten op mogelijke verbeteringen. Bijvoorbeeld, wanneer je doel is om de klanttevredenheid te verbeteren, zul je moeten weten wat je huidige klantervaring is, en hoe je klanten deze graag anders zouden zien. Je zult waarschijnlijk ook moeten begrijpen wat je capaciteit om waarde te leveren is, oftewel hoe snel kun je verbeteringen doorvoeren in de ervaren klantwaarde, zodat je realistische korte- en middellange-termijndoelen kunt stellen.

De Experimenteerlus (zie Figuur 1) helpt organisaties van hun Huidige Toestand naar hun Directe Tactische Doel te bewegen, vervolgens naar hun Tussenliggende Doel, en uiteindelijk

naar het Strategisch Doel, door kleine, meetbare stappen te nemen, experimenten genoemd, gebruikmakend van expliciete hypothesen.³ Deze lus bestaat uit:

- **Het vormen van een hypothese ter verbetering.** Gebaseerd op ervaring vorm je een idee waarmee je verwacht te bewegen in de richting van je Directe Tactische Doel en je bepaalt hoe je het slagen van dit experiment meetbaar maakt..
- **Uitvoeren van je experimenten.** Voer de verandering door waarvan je denkt dat het een verbetering is en verzamel gegevens om je hypothese te bevestigen of weerleggen.
- **Inspecteren van je resultaat.** Heeft de gemaakte verandering de resultaten verbeterd of verslechterd, gebaseerd op de metingen die je hebt? Niet alle veranderingen zijn een verbetering; sommige veranderingen leiden tot verslechtering.
- **Aanpassen van je doelen of je aanpak aan de hand van wat je hebt geleerd.** Zowel je doelen als je verbeterexperimenten zullen zich waarschijnlijk ontwikkelen naarmate je meer ontdekt over klanten, concurrenten en de competenties van je organisatie. Doelen kunnen wijzigen door gebeurtenissen van buitenaf, waardoor je de tactieken om je doelen te bereiken zult moeten heroverwegen en bijstellen, bijvoorbeeld:
 - Was het Directe Tactische Doel het juiste?
 - Zijn de tussentijdse en Strategische Doelen nog steeds relevant of moeten ze worden aangepast?
 - Als het Directe Tactische Doel niet is bereikt, maar het nog steeds belangrijk is om te bereiken, hoe kunt je het de volgende keer beter kunnen doen?
 - Als je je tussentijdse of strategische doelen hebt bereikt, moet je nieuwe doelen formuleren.

Hypothesen, experimenten, features en requirements

Organisaties kunnen veel geld besteden aan het implementeren van features (onderscheidende eigenschappen) en andere requirements in producten⁴, om er vervolgens achter te komen dat klanten een andere mening hebben over de toegevoegde waarde. Overtuigingen over waarde zijn slechts aannames totdat deze zijn gevalideerd door klanten. Hiervoor is het gebruik van hypothesen en experimenten nuttig.

Een hypothese is een geloof dat iets doen zal leiden tot iets anders, zoals opleveren van feature X zal leiden tot uitkomst Y. Een experiment is een test die is ontworpen om een bepaalde hypothese te bewijzen of verwerpen.

Elke feature en iedere requirement is eigenlijk een hypothese over waarde. Een van de doelen van een empirische aanpak is om deze hypothesen expliciet te maken en doelbewust experimenten te ontwerpen die de waarde van de features en requirements expliciet testen. Het is niet altijd nodig om de volledige feature of requirement te bouwen om te bepalen of deze

³ De Experimenteerlus is een variatie op de Shewhart Cycle, die populair is gemaakt door W. Edwards Deming. Deze wordt ook wel de PDCA-cyclus genoemd (Plan-Do-Check-Act); zie https://nl.wikipedia.org/wiki/Kwaliteitscirkel_van_Deming

⁴ Gebaseerd op de IEEE 829 specificatie

waardevol is; het kan al genoeg zijn voor een team om eenvoudigweg voldoende te bouwen om de kritieke aannames te valideren, die de waarde bewijzen of verwerpen.

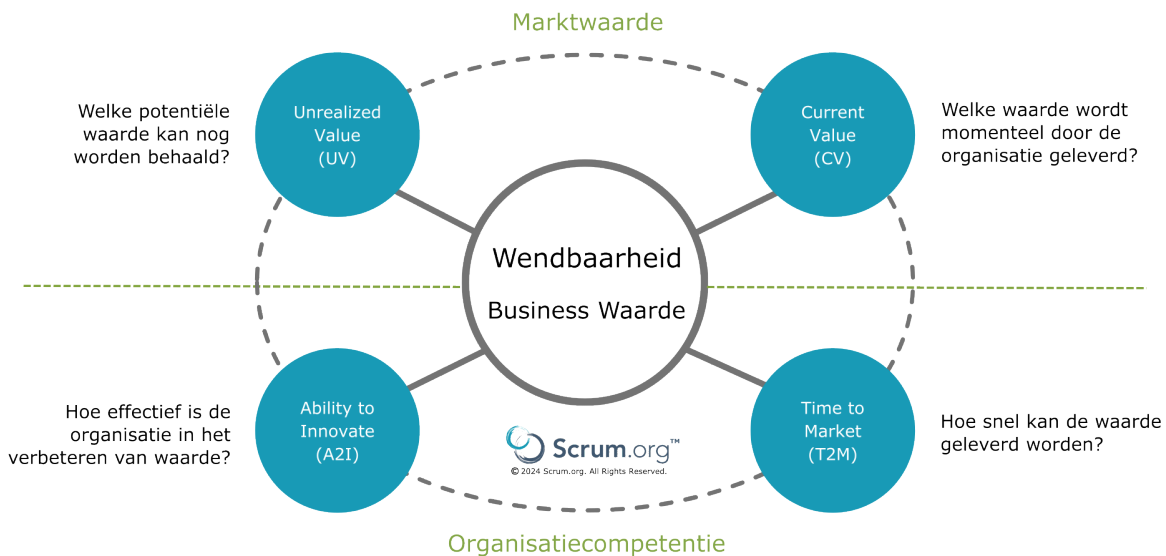
Het expliciet vormen van hypothesen, het meten van resultaten, en het inspecteren en aanpassen van doelen gebaseerd op die resultaten, zijn impliciet onderdeel van een wendbare aanpak. Dit werk expliciet en transparant te maken is wat EBM toevoegt aan het organisatie-verbeter-proces.

EBM bevat vier Key Value Areas voor het Onderzoeken van Verbeterkansen

Naast het gebruiken van hypothesen en experimenten om richting doelen te bewegen, voorziet EBM in een set perspectieven op waarde en het vermogen van de organisatie om waarde te leveren. Deze perspectieven noemen we Key Value Areas (KVAs). Deze gebieden verkennen de doelen van de organisatie (Unrealized Value), de huidige toestand van de organisatie ten opzichte van deze doelen (Current Value), de wendbaarheid van de organisatie in haar waardelevering (Time-to-Market), en de effectiviteit van de organisatie in het leveren van waarde (Ability-to-Innovate).

Marktwaaarde KVA's (UV, CV) zijn een indicatie van klantuitkomsten. Organisatiecompetentie KVA's (A2I, T2M) zijn een indicatie van het vermogen van een organisatie om waardevolle klantuitkomsten te leveren. A2I & T2M kunnen gemeten worden met uitkomsten of outputs. Input-, activiteit-, output- en impactmetriecken vertellen een organisatie niets over de mogelijkheid om waardevolle uitkomsten te leveren.

Focusen op deze vier dimensies helpt organisatie om beter te begrijpen waar zij zich bevinden en waar ze heen moeten bewegen (zie Figuur 2).



Figuur 2: Key Value Areas geven invalshoeken om verbeterkansen te onderzoeken.

Elke KVA focust op een eigen aspect van ofwel waarde, of het vermogen van de organisatie om waarde te leveren. Het leveren van business waarde (Current Value) is belangrijk, maar organisaties moeten ook laten zien dat ze kunnen reageren op verandering (Time-to-Market) terwijl ze voortdurend kunnen blijven innoveren (Ability-to-Innovate). En ze moeten voortdurend voortgang kunnen maken richting hun langetermijndoelen (Unrealized Value) of ze lopen het risico te bezwijken aan stagnatie en zelfgenoegzaamheid.

Current Value (CV)

Huidige Waarde: Metingen om de waarde die het product op dit moment levert te kwantificeren

Het doel van CV-metingen is om de waarde te begrijpen die een organisatie op dit moment levert aan klanten en belanghebbenden; alleen wat nu al bestaat wordt meegewogen, niet de waarde die mogelijk in de toekomst zal bestaan. Vragen die organisaties voortdurend herevalueren voor de huidige waarde zijn:

1. Hoe tevreden zijn gebruikers en klanten op dit moment? Neemt hun tevredenheid toe, of juist af?
2. Hoe tevreden zijn onze medewerkers op dit moment? Neemt hun tevredenheid toe, of juist af?
3. Hoe tevreden zijn de investeerders en andere belanghebbenden op dit moment? Neemt hun tevredenheid toe, of juist af?

Rekening houden met CV helpt een organisatie om de waarde te begrijpen die hun klanten of gebruikers op dit moment ervaren.

Voorbeeld: Terwijl winst, een manier om tevredenheid van investeerders te meten, je de economische impact geeft van de waarde die je wilt leveren, zal weten hoe tevreden klanten zijn met hun aankoop je meer inzicht geven over wat je kunt verbeteren om deze klanten te behouden. Wanneer je klanten weinig alternatieven hebben voor jouw product, kun je hoge winst behalen, zelfs met een lage klanttevredenheid. Rekening houden met verschillende invalshoeken van CV zal een beter begrip opleveren van je uitdagingen en kansen.

Klanttevredenheid en investeerderstevredenheid vertellen ook niet het hele verhaal over je vermogen om waarde te leveren. Door rekening houden met de houding en gemoedstoestand van medewerkers erkennen we dat medewerkers uiteindelijk degenen zijn die waarde leveren. Betrokken medewerkers die weten hoe ze het product kunnen onderhouden, continueren en verbeteren zijn een van de meest significante middelen van een organisatie, en tevreden medewerkers tonen hogere betrokkenheid en productiviteit.

Unrealized Value (UV)

Nog niet gerealiseerde Waarde: Metingen die de potentiële toekomstige waarde kwantificeren die behaald kan worden wanneer de organisatie de behoeftes vervult van alle potentiële klanten of gebruikers

Unrealized Value metingen bekijken helpt een organisatie om de waarde van een product of dienst over tijd te maximaliseren. Wanneer klanten, gebruikers, of cliënten een verschil ervaren tussen de huidige ervaring en de gewenste ervaring, dan vertegenwoordigt het verschil hiertussen een kans; deze kans wordt gemeten met Unrealized Value.

Vragen die organisaties voortdurend moeten heroverwegen voor UV zijn:

1. Kan onze organisatie nog meer waarde creëren op deze markt of op andere markten?
2. Is het de moeite en het risico waard om deze onaangeboorde kansen na te jagen?
3. Moeten verdere investeringen gedaan worden om extra Unrealized Value te verkrijgen?

Het beschouwen van zowel CV als UV geeft organisaties een manier om huidige zowel als mogelijke toekomstige voordelen af te wegen. Strategisch Doelen worden gevormd vanuit een tevredenheidskloof en een kans voor een organisatie om UV te verlagen door CV te verhogen.

Bijvoorbeeld: Een product kan een lage CV hebben omdat het een vroege versie is die gebruikt wordt om de markt te testen en een erg hoge UV die aangeeft dat er een groot marktpotentieel is. Het is waarschijnlijk gerechtvaardigd om een poging te doen om CV

te verhogen, gegeven de potentiële winst, door te investeren in het product ondanks dat het product momenteel geen hoge CV oplevert.

Andersom, een product met erg hoge CV, een groot marktaandeel, geen nabije competitie en erg tevreden klanten, rechtvaardigt waarschijnlijk geen grote investering; dit is de klassieke geldkoe die erg winstgevend is, maar aan het eind van haar product-investeringscyclus zit met lage UV.

Ability to Innovate (A2I)

Innovatiekracht: Metingen die de effectiviteit kwantificeren van een organisatie om nieuwe mogelijkheden te leveren

Het doel van kijken naar de A2I metingen is het maximaliseren van het organisatievermogen om nieuwe mogelijkheden en innovatieve oplossingen te leveren. Organisaties moeten hun A2I voortdurend heroverwegen door zich af te vragen:

1. Wat houdt de organisatie tegen van het leveren van nieuwe waarde?
2. Wat houdt de klant of gebruiker tegen om voordeel te hebben van die innovatie?

De A2I verbeteren helpt een organisatie om effectiever te worden in het omzetten van verricht werk naar geleverde waarde aan klanten of gebruikers door middel van producten of diensten.

Voorbeeld: Een verscheidenheid aan dingen kan een organisatie beletten om nieuwe mogelijkheden en waarde te leveren: te veel tijd kwijt zijn aan rechtzetten van lage productkwaliteit, meerdere productvarianten moeten onderhouden door gebrek aan operationele uitmuntendheid, een gebrek aan gedecentraliseerde besluitvorming, het niet kunnen inhuren en inspireren van getalenteerde en gepassioneerde teamleden, enzovoort.

Wanneer minder waardevolle functionaliteit en systematische belemmeringen opeenstapelen, kost het steeds meer tijd en geld om deze belemmeringen op te lossen. Dit betekent dat er minder capaciteit over blijft voor innovatie. Daarnaast zal alles wat gebruikers of klanten ervan weerhoudt te profiteren van innovatie, zoals moeilijk in elkaar te zetten of te installeren producten of nieuwe versies, ook de A2I verminderen.

Time-to-Market (T2M)

Tijd-tot-aan-de-markt: Metingen die kwantificeren hoe snel een organisatie kan leveren en leren van de feedback die zij verzamelt uit experimenten.

De reden om naar T2M te kijken is het minimaliseren van de tijd die het de organisatie kost om potentiële waarde te leveren. Om dit te weten moet ze het resultaat meten, zodat ze weet of de ervaring van klantwaarde daadwerkelijk is verbeterd. Vragen die organisaties moeten stellen om hun T2M te evalueren zijn:

1. Hoe snel kan de organisatie leren van nieuwe experimenten en informatie?
2. Hoe snel kun je aanpassen op basis van de informatie?
3. Hoe snel kan je nieuwe ideeën uitproberen met klanten?

Wanneer T2M verbetert, verbetert ook de frequentie waarmee een organisatie haar CV kan mogelijk kan aanpassen.

Voorbeeld: Het verminderen van de functies in een productversie kan de T2M drastisch verbeteren; de kleinst mogelijke release levert ten minste een incrementele waardeverbetering aan een specifiek deel van de klanten/gebruikers van het product. Veel organisaties richten zich ook op het weghalen van activiteiten die geen waarde toevoegen uit hun proces voor productontwikkeling en productlevering om hun T2M te verbeteren.

Voorbeelden van Key Value Measures (KVMs) voor elke KVA worden beschreven in de Appendix.

Inspecteren en aanpassen op basis van experimentresultaten

Zodra u meetresultaten heeft verzameld uit uw experimenten om waarde te verbeteren, moet u uw resultaten inspecteren of evalueren ten opzichte van uw doelen om te zien of uw verbeterideeën hebben gewerkt. Het onderzoeken van metingen in elk van de Key Value Areas zal u helpen om een gebalanceerd perspectief te behouden.

Directe Tactische Doelen zouden de Current Value (CV) moeten verbeteren en de Unrealized Value (UV) moeten verminderen. Zelfs wanneer Directe Tactische Doelen gericht zijn op organisatorische effectiviteit of de snelheid van het verkrijgen van feedback, helpt het in overweging nemen van CV en UV de organisatie om klanttevredenheid in het vizier te houden. Elke KVA heeft een eigen invalshoek die helpt om te kijken naar verschillende aspecten van je prestaties ten opzichte van de doelen die je probeert te bereiken.

Evenzo, wanneer je Directe Tactische Doelen gericht zijn op het verbeteren van effectiviteit (A2I) of de snelheid waarmee je feedback kunt verkrijgen (T2M), wil je nooit de ervaringen van je klanten negeren of als vanzelfsprekend beschouwen. Wanneer een organisatie zich alleen richt op verbeteringen in A2I en T2M zonder CV en UV te monitoren, concentreren ze zich alleen op interne processen die hen mogelijk niet helpen om klanten verder tevreden te stellen of waarde te behalen. Dit kan leiden tot, of een indicatie zijn van, een gebrek aan op resultaten gebaseerde doelen.

Als je erin slaagt je Huidige Tactische Doel te bereiken, gefeliciteerd! Je volgende stap is het formuleren van een nieuw Huidig Tactisch Doel dat, wanneer bereikt, je dichterbij je Tussengelegen Doel brengt. Blijf experimenten bedenken, of dingen die je kunt proberen, om dat doel te bereiken.

Als je daadwerkelijk je Tussengelegen Doel hebt bereikt, gefeliciteerd! Nu moet je een nieuw Tussengelegen Doel formuleren dat, wanneer je het bereikt, je dichterbij je Strategische Doel brengt. Je zult ook een nieuw Huidig Tactisch Doel moeten formuleren om je een dichterbij gelegen doel te geven om naartoe te werken.

Soms zul je merken dat je doelen aanpassing nodig hebben. Je kunt ontdekken dat een doel niet langer relevant is, of dat het verfijnd moet worden. Dit kan gebeuren met je doelen op elk niveau. En soms zul je je Huidige Tactische Doel niet bereiken omdat je experiment niet de verwachte resultaten opleverde. Dit is niet erg, want wat je hebt geleerd helpt je om nieuwe experimenten te bedenken die mogelijk betere resultaten opleveren.

Eindnoot

Evidence Based-Management is gratis en wordt aangeboden in deze gids. Het implementeren van losse delen van EBM is mogelijk, maar het resultaat daarvan is niet Evidence Based Management.

Dankbetuigingen

Evidence-Based Management is gezamenlijk ontwikkeld door Scrum.org, de Professional Scrum Trainer-gemeenschap, Ken Schwaber en Christina Schwaber.

Vertaling

Deze gids is een vertaling van de oorspronkelijke Engelse versie, die beschikbaar is gesteld door de ontwikkelaars die hierboven zijn vermeld. Het initiatief en beheer van deze Nederlandse vertaling ligt bij Sjoerd Kranendonk voor Scrum Facilitators. De vertaalde gids bevat verder bijdragen van Glaudia Califano, Chris Lukassen en Dennis Mansell.

Contactgegevens

Vertalers: Sjoerd Kranendonk, Glaudia Califano, Chris Lukassen & Dennis Mansell.

Vertaalgroep: Scrum Facilitators Community

E-mail: sjoerd@scrumfacilitators.com

Website: <http://www.scrumfacilitators.com>

Linkedin: <https://www.linkedin.com/company/scrumfacilitators/>

Feedback, suggesties & verbeteringen: <https://github.com/ScrumFacilitators/EBM-Gids-NL/issues>

Overzicht van wijzigingen

Versie	Wijzigingen
1.0	Volledige herziening op basis van de 2024 versie van de Engelse Evidence-Based Management Guide. In het bijgevoegde blog (Appendix 2) staan de belangrijkste veranderingen beschreven. Zie voor alle details en veranderingen ten opzichte van de vorige vertaling van de 2020 versie https://github.com/ScrumFacilitators/EBM-Gids-NL/releases
1.1	Fouten en verbeteringen gevonden door Sjoerd en Sarah Siebel-Janssen. Zie voor details https://github.com/ScrumFacilitators/EBM-Gids-NL/releases/tag/v2024-1.1
1.2	Fouten en verbeteringen, o.a. aangedragen door Maarten van Rouwendal en uitgewerkt door Sjoerd en Glaudia. Zie voor details https://github.com/ScrumFacilitators/EBM-Gids-NL/releases/tag/v2024-1.2
1.2.1	Tikfouten en grammatica verbeteringen, aangedragen door Hans Michiels. Zie voor details Zie voor details https://github.com/ScrumFacilitators/EBM-Gids-NL/releases/tag/v2024-1.2.1

Appendix: voorbeeld-Key Value Measures

Om zo goed mogelijk aanpasbaar te zijn, definieert de EBM geen specifieke *Key Value Measures* (KVM's). De onderstaande KVM's dienen als inspiratie om een organisatie te kunnen helpen om de huidige situatie, de gewenste toekomstige situatie en de factoren die het verbetervermogen beïnvloeden, beter te begrijpen.

Current Value (CV)

KVM	Meetwaarde:
Omzet per medewerker	De verhouding (bruto omzet / aantal medewerkers) is een maatstaf voor het concurrentie vermogen binnen de sector. De verschillen tussen sectoren kunnen significant zijn.
Kostenpercentage	De totale opbrengsten van een product of dienst gedeeld door de totale kosten, inclusief operationele kosten.
Medewerker-tevredenheid	Een indicatie van het sentiment bij de medewerkers, hun enthousiasme en energie.
Klanttevredenheid	Een indicatie die beschrijft hoe gelukkig de klant wordt van het product, en de interactie ermee.
Productgebruik	De frequentie en/of intensiteit waarmee gebruikers interacteren met het product. Dit is een proxy voor de bruikbaarheid van het product en of het daadwerkelijk het probleem van de klant oplost.

Unrealized Value (UV)

KVM	Meetwaarde:
Potentieel Marktaandeel	Het potentieel marktaandeel dat verkregen kan worden mits de klantbehoefte beter wordt vervuld.
De kloof in de klant- of gebruikerstevredenheid	Deze wordt uitgedrukt in het verschil tussen de ervaring die de klant wenst en datgene wat hij/zij ondervindt.
Gewenste klantervaring of -tevredenheid	De absolute variant van de kloof: een indicator van de gewenste klantervaring.

Time-to-Market (T2M)

KVM	Meetwaarde:
Bouw- en integratiefrequentie	Het aantal keren per tijdseenheid dat software geïntegreerd, gebouwd en getest wordt. Indien een team het product regelmatig of voortdurend naar de markt brengt is deze laatste indicator belangrijker.
Release-frequentie	Het aantal keren per tijdseenheid (b.v. doorlopend, dagelijks, wekelijks, maandelijks, per kwartaal etc.) dat een product naar de markt wordt gebracht. Dit dient als maatstaf voor de tijd die nodig is om de eindgebruiker te voorzien van nieuwe en concurrerende producten.
Release-stabilisatieperiode	De bestede tijd aan herstellen van problemen, tussen het moment waarop de developers aangeven dat het product klaar is om gereleased te worden en het moment dat het daadwerkelijk vrijgegeven kan worden. Ontwerp, de kwaliteit van het product, alsmede de robuustheid van het ontwikkelproces hebben hier directe invloed op.
Gemiddelde Reparatietijd	De gemiddelde periode die verstrijkt tussen het moment dat een probleem is ontdekt en dat het is opgelost. De gemiddelde reparatietijd kan gebruikt worden om de efficiency van de organisatie te meten met betrekking tot het oplossen van fouten.
Doorlooptijd	De tussen het moment dat men aan een release begint te werken, tot het moment waarop deze daadwerkelijk wordt vrijgegeven. Deze meting geeft weer hoe snel een organisatie haar klant kan bereiken.
Aanlooptijd	De periode tussen het moment dat een nieuw idee of hypothese is geformuleerd en het moment dat het in de handen van de gebruiker belandt. Deze metriek is een proxy voor de klanttevredenheid.
Aanlooptijd voor codewijzigingen	De periode tussen het opslaan van de code in het versie-managementsysteem en deze code succesvol werkend hebben op de productie omgeving. ⁵
Uitrolfrequentie	Het aantal keer per periode dat een organisatie een nieuwe versie van het product vrijgeeft. ⁵

⁵ Voor meer informatie zie het [DORA 2019 report](#) (Engels).

Hersteltijd	De periode tussen het moment dat een service een storing ondergaat en het moment dat het hersteld is. ⁵
Leerperiode	De tijd benodigd om een idee uit te werken, schetsen, bouwen, aan een klant te leveren en te kunnen leren van hun interactie ermee.
Belemmeringsperiode	De gemiddelde tijd tussen het melden van een belemmering en het oplossen ervan. Dit is een proxy voor medewerkertevredenheid en aanlooptijd.
Omschakeltijd	Een daadwerkelijke maatstaf van de wendbaarheid van de gehele organisatie. Het betreft de periode tussen het ontvangen van feedback of nieuwe informatie en het moment dat de organisatie daarop reageert; bijvoorbeeld hoe snel de organisatie kan reageren op een concurrent die een nieuwe markt-veroverende feature heeft uitgebracht, door in hun eigen product vergelijkbare of overtreffende mogelijkheden in te bouwen die de klantervaring meetbaar verbeteren.

Ability to Innovate (A2I)

KVM	Meetwaarde:
Werknemer-betrokkenheid	De mate waarin werknemers zijn aangesloten op en zich betrokken voelen bij de doelen van de organisatie.
Innovatieratio	Het percentage van de capaciteit, tijd of budget wat gespendeerd wordt aan het leveren van nieuwe functionaliteit, gedeeld door het totaal. Dit getal geeft inzicht in het vermogen van de organisatie om nieuwe functionaliteit aan een product toe te voegen.
Defecten-trends	De toe- of afname van defecten sinds de vorige meting. Een defect is alles wat de waarde van het product vermindert voor een klant, gebruiker of de organisatie zelf. Defecten zijn over het algemeen zaken die niet werken zoals bedoeld.
Focustijd	Het percentage van de tijd dat teams daadwerkelijk aan het product kunnen werken.

Aantal geïnstalleerde versies	Het aantal versies van het product dat op dit moment wordt ondersteund. Dit getal reflecteert de capaciteit die de organisatie gebruikt om oudere versies van de software te ondersteunen.
Technische schuld	Een concept in softwareontwikkeling dat de extra ontwikkelings- en testwerkzaamheden weergeeft die ontstaan wanneer "snelle" oplossingen resulteren in een later herstelwerk. Technische Schuld resulteert in een ongewenste impact op het leveren van waarde en een vermijdbare toename van herstelwerk en risico.
Aantal productiefouten	Het aantal keren dat het Development Team in een bepaalde periode werd onderbroken om een probleem in een geïnstalleerd product op te lossen. Het aantal en de frequentie van productie-incidenten kan helpen om de stabiliteit van het product aan te geven.
Aantal actieve product (broncode) varianten	Het aantal verschillende versies (of varianten) van een product of dienst. Geeft inzicht in de potentiële impact van verandering en de daaruit voortvloeiende complexiteit van het werk.
Tijd benodigd voor het samenvoegen van broncode	De hoeveelheid tijd die wordt besteed aan het aanbrengen van wijzigingen in verschillende versies van een product of dienst. Geeft inzicht in de potentiële impact van veranderingen en de daaruit voortvloeiende complexiteit van het werk.
Tijd besteed aan Context-schakelen	Voorbeelden hiervan zijn tijd die verloren gaat door onderbrekingen als gevolg van vergaderingen of gesprekken, tijd die wordt besteed aan het wisselen tussen taken en tijd die verloren gaat wanneer teamleden worden onderbroken om mensen buiten het team te helpen, kunnen een eenvoudig inzicht geven in de omvang van het probleem.
De faalratio van wijzigingen	Het percentage vrijgegeven productveranderingen die leiden tot een verminderde service en die moeten worden hersteld (bijv. hotfix, rollback, patch). ⁶

⁶ Voor meer informatie zie het [DORA 2019 report](#) (Engels).

Appendix 2: Evidence-Based Management Gids, 2024 - Wat er is veranderd

Door: Patricia Kong and Kurt Bittner

Sinds de laatste versie van de Evidence-Based Management (EBM) Gids werd gepubliceerd in 2020, en tijdens het schrijven van ons EBM boek, hebben we veel discussies gehad hoe we mensen kunnen helpen om EBM beter te begrijpen en toe te passen in hun werk en zelfs in hun persoonlijke leven. Met behulp van deze inzichten hebben we het boek geschreven, en realiseerden we tegelijkertijd ook dat we de EBM Gids moesten bijwerken op basis van wat we hebben geleerd.

De basisconcepten in EBM, inclusief de drie doelniveaus en de Key Value Areas (KVA's), blijven onveranderd. In plaats daarvan zijn de veranderingen gericht op de manier waarop we dingen uitleggen. Deze veranderingen omvatten:

Beschrijving van EBM is veranderd

De voormalige ondertitel van EBM in de EBM Gids was “Waarde meten om verbetering en wendbaarheid te bevorderen,” is nu veranderd in “Waardelevering verbeteren in onzekere omstandigheden.” Dit is een nauwkeurigere beschrijving van het doel en het gewenste resultaat dat we hebben waargenomen bij de verschillende toepassingen van EBM.

Concepten van Missie en Visie zijn toegevoegd als een manier om doelen te kaderen

Strategische doelen bestaan niet in een vacuüm. Deze doelen bestaan om bij te dragen aan het bereiken van de missie en visie van de organisatie. EBM beschrijft niet hoe een organisatie haar missie of visie creëert, maar richt zich op hoe ze context bieden voor Strategische Doelen.

Er kan meer dan één Strategisch Doel zijn

Vooraf in grote organisaties kunnen verschillende delen van de organisatie verschillende Strategische Doelen hebben. Al deze doelen hebben betrekking op een gemeenschappelijke missie, maar ze kunnen op verschillende manieren bijdragen aan het bereiken van deze missie.

Inputs en Impacts zijn nu vermeld als soorten metingen

Sommige organisaties richten hun Strategische Doelen op impacts, zoals bijvoorbeeld winst of inkomsten per aandeel. In de EBM gids leggen we uit dat we dit geen goede doelen vinden. Een ander voorbeeld: inputs, zoals kosten, zijn in die zin vergelijkbaar, omdat zij belangrijk zijn

om te monitoren. Echter, simpelweg beperken van inputs helpt een organisatie niet om haar langetermijndoelen te bereiken.

De beschrijvingen van de Key Value Areas zijn verduidelijkt

De Key Value Areas fungeren als een lens waardoor mensen verschillende aspecten van hun situatie kunnen bekijken en manieren te vinden om verder te verbeteren. We hebben beschrijvingen bijgewerkt en toegevoegd om dit duidelijker te maken.

De relatie tussen de Key Value Areas en de soorten metingen (Input, Activity, Output, Outcome, en Impact) is toegevoegd

Organisaties moeten snappen of de metingen die ze bijhouden de juiste informatie geven over klantuitkomsten en hun vermogen om die uitkomsten te leveren, of niet. Zo niet, dan moeten ze zich afvragen of het bijhouden van die metingen waardevol is.

Tekst in figuren wordt beter uitgelegd "de Experiment Loop"

Experimenteren, feedback inspecteren en dienovereenkomstig aanpassen is het belangrijkste onderdeel van EBM. We hebben de beschrijving van "De Experiment Loop" verbeterd om dit duidelijker te maken.

Toevoeging van een voorbeeldmeting, werknemersbetrokkenheid, aan de A2I Key Value Area in de bijlage

Betrokken werknemers zijn meestal effectiever in het leveren van waarde. We hebben de meting toegevoegd om lezers te helpen nadenken over hoe werknemersmotivatie de effectiviteit van een team bij het leveren van waarde zou kunnen beïnvloeden. Zoals met de andere voorbeeldmetingen zeggen we niet dat lezers werknemersbetrokkenheid moeten meten, maar we moedigen lezers aan om na te denken over of de meting zou helpen in hun situatie.