# 

## Scrum.org

## De Evidence-Based Management gids

Waarde meten om verbetering en wendbaarheid mogelijk te maken

Beknopte Hand-Out voor les-doeleinden

Download de volledige EBM gids op

Scrum.org/EBM

## September 2020

*Vertaling: Sjoerd Kranendonk voor Scrum Facilitators, 2021, Versie 0.4*

# 

# Doel van de Evidence-Based Management gids

|  |
| --- |
| Evidence-Based Management (EBM) is een empirische aanpak die organisaties helpt met continu verbeteren van: klant-uitkomsten, organisatie-bekwaamheid en bedrijfsresultaten in onzekere situaties. Het levert een raamwerk voor organisaties om hun bekwaamheid te verbeteren waarmee ze waarde leveren in een onzekere wereld, en een weg zoeken naar strategische doelen. Door gebruik te maken van doelgerichte experimenten en bewijs (metingen), stelt EBM organisaties in staat om hun prestaties systematisch te verbeteren met de tijd en hun doelen aan te scherpen met betere informatie.  Door huidige omstandigheden te meten, prestatiedoelen te stellen, kleine experimenten voor verbetering op te zetten (die snel kunnen worden uitgevoerd), het effect van het experiment te meten, en doelen en vervolgstappen te inspecteren en adapteren, helpt EBM organisaties rekening te houden met het beste beschikbare bewijs om besluiten te nemen over manieren om te verbeteren.  Deze gids definieert EBM, haar concepten, en haar toepassing.  © 2020 Scrum.org  This publication is offered for license under the Attribution Share-Alike license of Creative Commons, accessible at http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode and also described in summary form at http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/. By utilizing this EBM Guide, you acknowledge and agree that you have read and agree to be bound by the terms of the Attribution Share-Alike license of Creative Commons. |

…

## Evidence-Based Management focust op vier Key Value Areas

Naast het gebruiken van hypothesen en experimenten om richting doelen te bewegen, voorziet EBM in een set perspectieven op waarde en de geschiktheid van de organisatie om waarde te leveren. Deze perspectieven noemen we *Key Value Areas (KVAs)*. Deze gebieden onderzoeken 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*). Focusen op deze vier dimensies helpt organisatie om beter te begrijpen waar zij zich bevinden en waar ze heen moeten bewegen (zie Figuur 2).

Diagram

Description automatically generated**Figuur 2: EBM focust op vier Key Value Areas (KVAs).**

Elke KVA focust op een eigen aspect van ofwel waarde, of de geschiktheid 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.

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

### Current Value (CV)

### Huidige Waarde: De waarde die het product op dit moment levert

Het *doel* van CV 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 geschiktheid 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: De potentiële toekomstige waarde die behaald kan worden wanneer de organisatie de behoeftes vervult van alle potentiële klanten of gebruikers

*Unrealized Value* 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.*

### Time-to-Market (T2M)

### Tijd-tot-aan-de-markt: Het vermogen van de organisatie om snel nieuwe mogelijkheden, diensten of producten te leveren

De *reden* om naar T2M te kijken is het minimaliseren van de tijd die het de organisatie kost om waarde te leveren. Wanneer er niet actief bijgestuurd wordt op T2M, is het vermogen om in de toekomst op duurzame wijze waarde te blijven leveren onbekend. Vragen die organisaties voortdurend heroverwegen voor T2M 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.*

### Ability to Innovate (A2I)

### Innovatiekracht: De effectiviteit van een organisatie om nieuwe mogelijkheden te leveren die beter aan de behoefte van een klant voldoen

Het *doel* van kijken naar de A2I 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 van die innovatie te profiteren?

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 functionaliteit van lage waarde en systemische belemmeringen zich opstapelen, wordt meer en meer tijd en geld verbruikt voor het onderhoud of overwinnen van belemmeringen, waardoor de beschikbare innovatiecapaciteit wordt beperkt. Tevens wordt de A2I verminderd door alles wat voorkomt dat gebruikers of klanten profiteren van innovatie, zoals (nieuwe versies van) producten die moeilijk zijn om in elkaar te zetten of te installeren.*

# **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: |
| Marktpotentie | Dit is het aandeel dat een aanbieder van een goed of dienst (nog) niet heeft van de totale omzet op de betreffende markt in een bepaalde periode; dit is 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 beland. 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. [[1]](#footnote-1) |
| Uitrolfrequentie | Het aantal keer per periode dat een organisatie een nieuwe versie van het product vrijgeeft. 1 |
| Hersteltijd | De periode tussen het moment dat een service een storing ondergaat en het moment dat het hersteld is.1 |
| 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: |
| 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 | Een meeting van de toe- of afname van defecten sinds de laatste meeting. Een defect is alles wat de waarde van het product verminderd voor een klant, gebruiker of de organisatie zelf. Defects 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 software ontwikkeling dat de extra ontwikkelings- en testwerkzaamheden weerspiegelt die ontstaan wanneer "snelle" oplossingen resulteren in een later herstelwerk. Het creëert 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). [[2]](#footnote-2) |

# 

## 

1. Voor meer informatie zie het [DORA 2019 report](https://cloud.google.com/devops/state-of-devops/?utm_source=thenewstack&utm_medium=website&utm_campaign=platform) (Engels). [↑](#footnote-ref-1)
2. Voor meer informatie zie het [DORA 2019 report](https://cloud.google.com/devops/state-of-devops/?utm_source=thenewstack&utm_medium=website&utm_campaign=platform) (Engels). [↑](#footnote-ref-2)