

nieuwe dingen terwijl het voorgaande idee nog niet tot baten heeft geleid.

De harde bouwstenen van versneller 3: BATEN en ONTWIKKEL DOOR

Elke versneller kent twee harde en twee zachte bouwstenen. De eerste twee bouwstenen van versneller 3, **BATEN** en **ONTWIKKEL DOOR**, zijn hard. In **bouwsteen 9** is met het minimaal levensvatbare product (MLP) in de eerste executiecirkel het meten en oogsten van de baten begonnen. In **bouwsteen 10** ontwikkelen wij het MLP door in nauwe aansluiting op klantwensen en de praktijk.



6.1 Bouwsteen 9: BATEN

Met het MLP in de eerste executiegolf is het meten en oogsten van de baten begonnen. We staan in deze bouwsteen achtereenvolgens stil bij het verschil tussen doelen en verbeterpotentieel, het belang van batenmanagement, de noodzaak van een praktisch meetsysteem voor de executie, hoe je gevalideerd leert van het meten en hoe je daadwerkelijk meet en oogst vanaf de eerste golf.

6.1.1 Organiseer je batenmanagement bloedserieus

Er is een elementair verschil tussen verbeterpotentieel en een doel van een initiatief. Houd deze twee begrippen goed uit elkaar. Het verbeterpotentieel is, zoals het woord al zegt, het maximaal haalbare resultaat: het onderste uit de kan. Het doel is dat deel van het verbeterpotentieel waarvan je in de executie zegt: 'En dat deel willen we van het verbeterpotentieel voor die bepaalde datum realiseren.' Het vaststellen van het verbeterpotentieel helpt niveaus van haalbaarheid te onderscheiden. Op die manier ben je in staat op basis van noodzaak en haalbaarheid het doel te stellen. Zodra een doel is vastgesteld voor een team of individu wordt het vaak een target genoemd.

Niet alleen inhoudelijk is dit onderscheid belangrijk, ook veranderkundig. Op het moment dat een extreem hoog getal van het maximaal ontdekte verbeterpotentieel rondzingt, zonder de vermelding dat het niet het executietarget is, krijg je de geest niet meer in de fles en zullen mensen elk lager getal dat als executietarget genoemd wordt als de eerste tegenvaller percipiëren. Of zelfs actief duiden en 'framen', afhankelijk van hun belang.

Optimale targets zijn eerst kwantitatief en dan kwalitatief. Wanneer men bezig is met de kwalitatieve kant bestaat de neiging de kwantitatieve kant van targetsetting te verwaarlozen. Start daarom met de harde cijfers en bedenk een manier om het kwalitatieve te meten.

Optimale targets liggen 10% hoger dan het optimum. Je wilt targets niet te hoog vaststellen, want dan gaat niemand ervoor. Maar ook niet te

laag, want dan gebeurt hetzelfde. Maar je wilt wel enige spanning tussen wat men optimaal vindt en waar je uiteindelijk tevreden mee bent.

Let overigens op planningsbedrog bij het plannen van de baten. Nobelprijswinnaar Daniel Kahneman beschrijft de planningsparadox als de menselijke neiging om baten te overschatten en kosten te onderschatten. Een grappig onderzoek uit 2012 liet zien dat Amerikanen dachten dat een verbouwing van de keuken gemiddeld \$18.658 zou kosten. De daadwerkelijke prijs was \$38.769. Zo rekenen ook heel wat C-level bestuurders zich rijk aan baten van projecten. Binnenskamers althans. Bij de corporate moeder, de raad van commissarissen en analisten, bouwen ze juist ruimte, zogenaamde 'slack', in.

Baten(management). Baten zijn de meetbare en geplande veranderingen als gevolg van een strategisch initiatief die als een voordeel door een belanghebbende worden gezien.¹⁵⁸ Netto, dus na aftrek van de kosten. En na aftrek van de negatieve baten, wat weer iets anders is dan kosten. Kosten zijn bijvoorbeeld de investeringen in een programma om de baten te kunnen realiseren. Negatieve baten zijn bijvoorbeeld het wegvallen van omzet doordat je afscheid neemt van een bepaalde markt.

Batenmanagement in strategie-executie is het opzetten, operationaliseren en gebruiken van een batenmeetsysteem. Businesscasemanagement, batenmanagement, 'target monitoring'. *What's in a name?* Het zijn allemaal synoniemen die in gebruik zijn om resultaten van strategische initiatieven te meten. Ik gebruik het woord batenmanagement. Normaal gesproken heet het gewoon prestatie management en meten wij de resultaten van onze dagelijkse inspanningen op het gebied van management ('running') en verbetering, vernieuwing en innovatie ('change'). We kunnen vaststellen hoe die doorwerken in onze KPI's ten aanzien van klant- en medewerkerstevredenheid, omzet, rendement, et cetera. Maar zodra we onze verbeteringen (type 1), vernieuwingen (type 2) en innovaties (type 3,) eigenstandig willen meten, wordt het lastiger. Maar dat willen we wel.

We willen steeds meer middelen (tijd, geld en energie) stoppen in verbeteren, vernieuwen en innoveren. Met het resultaat willen we beter kunnen concurreren en overleven. Dan moeten we ook weten wat er slaagt. Het is belangrijk te differentiëren voor type 1, 2 en 3, want hoe je een verbeterproject (type 1) meet en vervolgens je conclusie trekt is anders dan hoe je dat doet bij een fundamentele innovatie van nieuwe businessmodellen (type 3).

De batenboom. De KPI-keuze bij de baten let nauw. Niet elke kritische prestatie-indicator (KPI) is geschikt om het gewenste eindresultaat te meten. Soms heb je tijdelijk sub-KPI's nodig voordat je een eind-KPI kunt meten. Daar komt nog eens bij dat veel KPI's een relatie met elkaar

hebben. In het prototype dat we in versneller 2 hebben gemaakt, kan het meetteam samen met het ontwerpteam al behoorlijk concreet alle variabelen in kaart brengen, inclusief de relaties die ertussen liggen. De teams krijgen zo grip op het systeem van variabelen. Een voorbeeld: meer bezoekers van een website leiden tot meer verzoeken om offertes, leiden tot meer verkoop. Uiteindelijk wil je een KPI-boom kunnen opstellen die de strategische einddoelen, de baten, de KPI's en de relaties ertussen laat zien. Zie bijlage 10, waarin typische KPI's ofwel 'metrics' zijn opgenomen.

Zet de baten ook uit tegen de belanghebbenden en vul de kruispunten met een code die aangeeft of een baat een positieve, neutrale of negatieve impact heeft. De dekking wil nog weleens scheef uitvallen met veel groene velden bij de aandeelhouder, te weinig bij de klant en geen bij de medewerker.

Bateneigenaarschap is het belangrijkste van batenmanagement. Als je iets goed moet regelen is het wie de eigenaar is van specifiek te realiseren baten. Dat vraagt uitwerking, want er is altijd wel een verantwoordelijke te vinden. En als die volgens het idee van de psychologische 'check-in' ook nog eens vroeg en goed in staat is gesteld eigenaarschap te pakken, is er een maximale kans dat hij vol voor die baten gaat. Maar het verder uitwerken van de totale batenverantwoordelijkheden naar deelverantwoordelijkheden op team- en individueel niveau is net zo belangrijk. Liggen alle goede namen wakker van de juiste verantwoordelijkheid of alleen een eenzame gek? Dan viert of een groep feest, of iemand in zijn eentje, als de baten worden gehaald.

Naar de nok van het circus. Blijf de doelstellingen en baten van een initiatief controleren op de bovenliggende organisatiedoelstellingen. Elk initiatief moet bijdragen aan 'de nok van het circus'. Houd oog voor neveneffecten. Zoals baten die niet beoogd waren. Een vriend van mij heeft eens een internationaal advertentieplatform voor de gaming-industrie opgezet en verkreeg gaandeweg ongelooflijk veel data over de gamingindustrie. Die data bleken waardevoller dan het verdienmodel op advertentiecommissie. Hij omarmde die onverwachte baten en vertaalde ze door naar het businessmodel.

Batenmanagement kan moeilijk zijn. De bijdrage van een project ter verbetering van de verkoopeffectiviteit aan de omzetstijging is lastig te isoleren van de andere variabelen, zoals onverwachte schommelingen in de markt (normale seizoenspatronen en schommelingen kun je corrigeren), de topverkoper die terug is van een sabbatical en weer de sterren van de hemel speelt of de macrokwartaalcijfers die direct doorwerken in de houding van klanten. Sommige mensen vinden dat zo verlamdend dat ze besluiten helemaal niet te meten, maar andere

mensen hebben de moed aannamen te doen, het subjectieve zo goed mogelijk te objectiveren en transparant te zijn over hoe ze dat doen. Ze stellen vervolgens scenario's op en doen gevoeligheidsanalyses, waardoor ze in staat zijn zo goed mogelijk de bijdrage van een project te isoleren en te meten. Ik adviseer dit laatste.

Organiseer batenmanagement apart, maar dichtbij project- en programmamanagement. Het geeft direct input aan actie-, risico- en voortgangsmanagement. Bij complexe programma's is het zinvol een klein meetteam op te tuigen, mits dichtbij het programmamanagementoffice. Zowel de meters als de programmamanager moeten elkaar tijdig en in vaste ritmen spreken over wat nodig is. Je kunt batenmanagement voor 'running the business' en 'changing the business' ook samenbrengen, maar dan moet de verantwoordelijkheid bij dezelfde persoon liggen.

Baten mogen baten niet in de wielen rijden. Soms gaat een project vliegen en worden er sneller dan verwacht klinkende baten mee gehaald. Zorg ervoor dat de operatie altijd op 1 blijft staan, want aan de 'runningkant' moet de winkel ook gewoon doordraaien.

6.1.2 Richt een praktisch meetsysteem in

Zet een eenvoudig meetsysteem op. Als de vertaalslag van het maximale verbeterpotentieel naar een concreet executietarget is gemaakt, heb je een meetsysteem nodig. De analyse en het ontwerp zijn als het goed is gebouwd op een aantal stevige Excel-sheets om het kwantitatieve fundament te onderbouwen. Een voorbeeld: een programma met effectiviteit- en efficiencydoelstellingen om de staven en secundaire processen goedkoper en beter te maken, kent ongetwijfeld stevige autonome analyses en benchmarkvergelijkingen. Die worden uiteindelijk samengevat in een aantal compacte overzichten waarin de doelstellingen, analyses, ontwerprichtingen en businesscase in een oogopslag zichtbaar zijn. Die overzichten zijn vaak ook de basis om per proces een target te definiëren en 'last but not least', te koppelen aan de bijbehorende executie en resultaateligenaren.

Meet! De kunst is het meetsysteem direct te gebruiken voor het initiatief dat nu vol in executie is. Effectieve bestuurders monitoren elk kwartaal de voortgang van het gehele portfolio en elke maand de initiatieven in executie. Beter een scherpe spiegel dan geblinddoekt voortmodderen.

Zoals gezegd, in versneller 2 heb je doelen op strategisch niveau en doelen per initiatief. Als het doel is om 10% te groeien en dat gerealiseerd moet worden in een consoliderende markt, moet de executie waarschijnlijk komen uit een mix van de 3 typen initiatieven. Alle bestuurders kennen de kunst om groeidoelstellingen langs verschil-

lende invalshoeken aaneen te smeden. Ik werk drie praktijkvoorbeelden kort uit.

Een voorbeeld van een type 1-initiatief: een verbeterproject om meer offertes te winnen en zo meer omzet te realiseren bij bestaande markt en klanten. Type 1, incrementeel verbeteren, gaat vaak over eenduidige doelen en vindt vaak plaats in één proces in één discipline. Dat afgebakende karakter maakt meten eenvoudig. Een voorbeeld. Met de Lean-methodiek wilde een professionele dienstverlener de conversie van de offertes verhogen. Voor het traject was het percentage winnende offertes 1 op 7. Een verbeterteam ging aan de slag met een aantal analyses en identificeerde een aantal 'quick wins' en enkele kleinere en grotere verbeterpunten in het verkoopproces. De verbeterpunten gingen over een betere vertaling van de vraag van de klant in de op te leveren resultaten, het bewust ruimte inbouwen voor iteraties naar en met de klant (in plaats van de pretentie hebben dat je na een gesprek een goede offerte kunt maken) en het explicieter formuleren van een visie op de vraagstelling van de klant in plaats van het droog notuleren ervan.

Daardoor verbeterde de slagingskans na 3 maanden naar een op vijf en na 6 maanden naar een op vier. Zonder in schijnnaauwkeurigheid te verzeilen had het verbeterteam de nulmeting vooraf uitgevoerd en een eenvoudig meetsysteem opgetuigd waarin drie eenvoudige correcties waren opgenomen. Een voor seizoenspatronen, een voor de autonome ontwikkeling en de normale bijdrage van de running business daaraan en een voor de wisselende formatie (de organisatie was tijdens de meetperiode gegroeid). Daarnaast hadden ze een aantal objectieve meetpunten aangebracht. Elke maand werd de eigenstandige bijdrage van het verbeterproject aan de groeidoelstelling gemeten. Vanzelfsprekend werd ook de veranderkundige basishygiëne ingevuld (de zachte kant). Dat wordt vaak als lastig ervaren, maar het is een kwestie van het goed betrekken van alle verkoopprofessionals, juist ook degenen die niet bij de eerste analyses betrokken waren. Zo eenvoudig is het en moet je het houden.

Een voorbeeld van een type 2-initiatief waarbij na een overname een integratieproject voor omzetsynergie moest zorgen. Type 2, fundamenteel vernieuwen, heeft vaak verschillende doelen tegelijk en raakt dus meerdere processen, disciplines en afdelingen. Dit integratieproject betrof de overname van een groothandel door een andere groothandel. Fusies en overnames worden vaak fusies en ruzies genoemd vanwege de notoir lage slagingspercentages in het realiseren van beoogde synergieën. De grootste veroorzaker van falen bij fusies en overnames is weinig verrassend: na de deal weinig of geen aandacht geven aan postfu-

sie-integratie. Dat is vaak al zichtbaar aan het ontbreken van een post-fusie-integratieparagraaf in de 'predeal due diligence'. Hier waren zowel de doelen als de postfusie-integratieopdracht al goed omschreven. Doelen ten aanzien van omzetsynergie waren uitgewerkt. Uit welke markten en klanten konden de twee groothandels samen meer halen? En hoe? Bij fusies heb je vaak te maken met tijdelijk klantverlies, doordat gedurende de integratieperiode de aandacht te veel intern gericht is. Hier was uitgewerkt hoe dat voorkomen zou worden, onder meer door voor de topaccounts een couveusebehandeling op te zetten met toegewijde, 'dedicated', aandacht van gezamenlijke teams van groothandel een en twee. Net zo berucht is het verlies van talent gedurende een integratieperiode. Deze organisatie had een heus talentmanagement-proces opgetuigd. Er was een Top-50 van talenten van beide organisaties in kaart gebracht en elk talent kreeg een gesprek met een ambassadeur uit het bestuur van de nieuwe topstructuur, samen met de nieuwe leidinggevende. Opmerkelijk, omdat het nog weleens lang wil duren voordat de nieuwe Top-100 van een fusieorganisatie bekend is. Het was de belangrijkste prioriteit om dat binnen twee maanden rond te hebben. En waar het nog niet duidelijk was, gingen deze gesprekken even goed door. Deze doelen raken dus strategische, verkoop-, marketing- en hr-processen en zijn toch goed meetbaar.

Een voorbeeld van type 3, waarbij via fundamentele innovatie bij een uitgever het winst- en omzetaandeel van nieuwe bedrijfs- en verdienmodellen meetbaar aan de groei doelstelling moet bijdragen. Type 3, fundamentele innovatie, raakt in zijn meest extreme vorm geen enkel bestaand proces of bestaande discipline of afdeling. Je creëert immers een nieuw businessmodel. Toch is meten van de effecten niet eenvoudig. Ik suggereerde in versneller 1 al om bij fundamentele innovatie de Lean Startup Methode van Eric Ries te gebruiken. Daarin wordt naast een uitstekende innovatiemethode nuchter uitgelegd hoe je de executie meet. In essentie zegt Ries dat je ijdele metingen ('vanity metrics') moet vermijden en echte innovatie-accounting moet optuigen. Hij heeft het dan over digitale businessmodellen. Ijdele metingen meten het geregistreerde aantal gebruikers en het totale aantal gebruikende klanten. Alles is ijdelheid, dat weten we, maar op zich zijn dit geen onbelangrijke parameters.¹⁵⁹ Maar echte innovatie-accounting is het opzetten van een gedisciplineerde en systematische manier om te bepalen of we door gevalideerd leren bereiken wat we willen met een innovatie-experiment. Andreessen Horowitz, een investeringsfirma in Silicon Valley, heeft specifiek voor type 3 digitale innovatie een lijst van 32 te meten onderwerpen opgesteld, uiteenlopend van financiële en productgerelateerde tot economische parameters. Deze lijst is zeer de moeite waard om te bestuderen en vind je in bijlage 10.¹⁶⁰

6.1.3 Leer gevalideerd

Gevalideerd leren bij innovatieprojecten van type 3 is het bewijzen van de voortgang in onzekere omstandigheden waar veel startups zich in begeven.¹⁶¹

Dit is het proces van praktijkgericht bewijs verzamelen van hele waarheden van de huidige en toekomstige afnemers. Het is concreter, accurater en sneller dan marktvoorspelling of het klassieke businessplanning. Leren is de essentie. Alles wat niet nodig is om van afnemers te leren, wordt geëlimineerd. Gevalideerd leren is dus leren op basis van de concrete ontwikkeling van de organisatie en wordt ondersteund door werkelijke feiten van afnemers. Alles wat in een startup gedaan wordt is het uitvoeren van experimenten om te leren en de organisatie succesvol door een onzekere omgeving te leiden.

De zogenaamde geloofsaannamen ('leap-of-faith assumptions')

vertaal je naar een kwantitatief model.¹⁶² Innovatie-accounting bestaat uit de volgende stappen. Ten eerste gebruik je het eerste MLP om werkelijke data te verzamelen over de vertreksituatie. Vervolgens moeten startups proberen om de motor vanaf het beginpunt goed af te stellen door kleine aanpassingen aan het MLP. En ten derde itereer je het MLP naar het ideaal door gevalideerd leren. Hoe dichter bij het ideaal, hoe eerder kiezen tussen op dezelfde voet doorgaan ('persevere') of een duidelijke aanpassing maken ('pivot').¹⁶³

A/B-testen en cohortanalyses behoren tot de belangrijkste tools van de Lean Startup Methode. In plaats van te kijken naar een cumulatief totaal, zoals omzet of aantal bezoekers, wordt er gekeken naar iedere groep afnemers die een cohort heet.

Metrics zijn nodig om de voortgang te meten. Metrics moeten voldoen aan drie kenmerken. Ten eerste moet er actie op genomen kunnen worden. Er moet een causaal verband zijn, bijvoorbeeld bezoekers per dag. Ten tweede moeten de metrics toegankelijk zijn. Als de metrics niet beschikbaar zijn kunnen ze ook niet geanalyseerd worden. Dan wordt de tijd alleen maar gebruikt om ze te krijgen en niet te gebruiken. En ten derde moeten ze gecontroleerd kunnen worden. Het moet zeker zijn dat ze juist en tijdig zijn. Voldoet een metric niet aan de drie bovenstaande kenmerken, dan is het een 'vanity metric', een cijfer waar niets mee gedaan kan worden.¹⁶⁴

Vermijd 'ijdele' KPI's. Een grote uitgever van wetenschappelijke vakliteratuur trapte niet in de valkuil van de ijdele KPI's. Deze uitgever had een strak portfolio van innovatie-initiatieven. Juist vanwege de wetenschap dat succesvolle innovatie geen sinecure is, paste deze uitgever de meeste principes van de Lean Startup Methode van Eric Ries strak toe. In het portfolio zag ik systematisch het volgende terug: een ruime en brede verkenning van ideeën door de hele organisatie heen, een

selectie van ideeën op basis van klantwaarde en kansen en het definiëren en inrichten van experimenten. Het aantal experimenten werd bepaald door een nuchtere afweging: hoeveel experimenten heb je nodig om een voldoende groot aantal te laten slagen? Wat kun je aan en wat kun je meten? Dit alles met een goede balans tussen innovatie-experimenten en startups die je van binnenuit organiseert, dan wel apart zet of koopt. Zie *figuur 15* in versneller 1 hoe je fundamentele innovatie kunt organiseren. Deze uitgever onderwierp de voortgang van de executie per experiment van innovatie, de startups, aan de tucht van innovatie-accounting.

6.1.4 Meet en oogst

In versneller 2 is de eerste executiegolf al gestart. Dat is goud waard: voor het hoofddoel, namelijk realisatie van het strategische doel, maar ook voor het voeden van het leer- en meetproces. Wat werkt wel en wat niet? En hoe kunnen we überhaupt effectief meten? Zie *figuur 31*.

Fig 31 — Meet de businesscaserealisatie van initiatieven los van de doelbijdrage van dagelijks management.

Doelen	Doelbijdrage & tussenstand 'managerial excellence' aan doelen	Initiatief van executie (project/programma/M&A)	Doelbijdrage & tussenstand 'execution excellence' aan doelen	Oordeel
1 Ebidta margin: +2,5%, 20 => 22,5%	1%	Commercial excellence project	Doel: 1,5%, tussenstand op 25% van de executie, 0,5%	
2 Innovatie: 10% omzet uit producten < 2 jr, 5 => 15%	Geen	Innovatieprojecten	Doel: 10% stijging, tussenstand op 10% van de executie, 2%	
3 Klanttevredenheid: NPS 8 => 9	0.5 NPS Punt	Commercial excellence project	Doel: 0,5 NPS punt, tussenstand op 35% van de executie, 0,2 punt	
4 Leverbetrouwbaarheid 85 = 95%		Supply chain programma	Doel: 10% stijging, tussenstand op 75% van de executie, 8%	

Bron: Turner, 2016

Pas de 'basics' van prestatie management toe. Er is veel bekend over prestatie management. Het meeste daarvan gaat over prestatie managementsystemen in de regulier draaiende organisatie. De meeste succesfactoren daarvan gelden net zo hard voor het meetsysteem dat je voor de executie opzet, maar sommigen gaan verder. De belangrijkste zijn:¹⁶⁵

- 1 Een reële discrepantie tussen ambitieuze en haalbare doelen. Vuistregel: zorg dat vier à vijf van de twintig à vijfentwintig KPI's echt behoorlijk 'stretching' zijn en de rest realistisch.
- 2 Doorleefdheid van de gekozen KPI's. Je wilt geen papieren tijger.
- 3 Specifiekheid en, hoe cliché ook, SMART-heid, zowel voor de inhoud als voor de planning van de targets. Een aantal is geen getal en spoedig is geen tijdstip.
- 4 De ruimte om discipline en afdelingsgrenzen te overstijgen.
- 5 Een gezonde balans in doelen, dus tenminste twee doelen. Zelfs een kostenreductieprogramma dient een doel over continuïteit en bijvoorbeeld vernieuwing te bevatten, zodat er gesaneerd wordt met behoud van de benodigde kwaliteiten, de 'capabilities', voor groei.
- 6 Definieer de targets vanuit het perspectief van de belanghebbenden en van buiten naar binnen. En doordenk de consequenties.
- 7 Houd het simpel. Voor de implementeerbaarheid, maar ook voor de meetbaarheid.
- 8 Denk na. En nog een keer. Ook targetdiscussies worden vaak te oppervlakkig gevoerd.
- 9 Align de targets met de lopende KPI's en targets van het draaiende prestatimanagementsysteem.
- 10 Zet het op als dynamisch systeem. Het doel is te meten en te kunnen bijsturen.

De casus waar bouwsteen 9, BATEN, succesvol is toegepast

Casestudie: Een internationale bank: benefits verkopen volgende veranderingen

Doorbraak: Kortcyclisch baten oogsten. Bij diverse onderdelen van deze internationale bank is een aantal verandertrajecten ingezet dat in alle diverse landen geïmplementeerd moet worden. Het betreft een aanpassing van het Target Operating Model (TOM) en een programma waarmee muurtjes in processen kunnen worden geëlimineerd om maximale waarde voor klanten te genereren (PRIME). Hoewel ICT een voorname 'enabler' is bij financiële dienstverleners, is ervoor gekozen alleen non-ICT-oplossingen te selecteren, eenvoudigweg omdat de ontwikkeltijd van ICT-projecten te lang is. Het programma is centraal gecoördineerd maar het mandaat ligt in de lijn, in de landen. De baten vallen dus ook daar. Er is een 'roll-out' schema van landenclusters.

Impact: Een enorme boost in 'making strategy happen'. 'International benefit tracking'. De 'incentive' voor deelname is recht evenredig aan de beoogde baten. En hoewel baten in andere landen geen garantie zijn voor eigen succes, is het meten van die baten cruciaal voor de veranderbereidheid van de volgende landen. In het meten zitten diverse indica-