

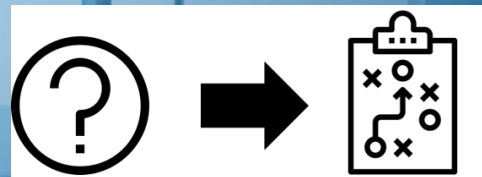
wij brengen mensen **in beweging**

AVW2

AVW2

BROCHURE KETEN MATURITY MODEL

Voor het vaststellen van de interne (keten)samenwerkingsrijpheid



Door:
dr. Marcel Noordhuis
Mobiel: 06 – 144 60 880
E-mail: marcel.noordhuis@avw2.nl

maandag 23 december 2024

INHOUDSOPGAVE

PAGINA

1. Introductie	3
2. Pijlers van het KMM model	4
3. Uitgangspunten	5
4. Scoringsmodel	6
5. Stappen in het proces (van meten -> rapporteren)	7
6. Doorlooptijd	11
7. Kosten	12
 BIJLAGE:	
• Profielschets AVW2	13

INTRODUCTIE

Ketensamenwerking wordt gedefinieerd als het systematisch, strategisch coördineren van traditionele bedrijfsfuncties **binnen bedrijven** en **tussen bedrijven** binnen de keten, met als doel om de lange termijn prestatie van zowel de individuele organisaties alsook de keten als geheel langdurig te verbeteren.

De interne focus van ketensamenwerking gaat het over het verbeteren van de samenwerking tussen afdelingen/werkmaatschappijen van dezelfde onderneming. De externe focus gaat het over het verbeteren van de samenwerking met externe partners (o.a. opdrachtgevers/bouwers/installateurs en overige impactvolle strategische partners).

Om in kaart te brengen hoe “mature” individuele organisaties zijn als ketenspeler, hebben we het KetenMaturityModel (**KMM**) ontwikkeld. Dit model brengt vanuit meerdere invalshoeken in kaart of en in welke mate een individuele organisatie de onderliggende principes van ketensamenwerking toepast (of niet). De gedachte hierbij is, dat het welhaast onmogelijk is in een externe keten je rol als waardevolle ketenspeler te kunnen vervullen, als de eigen organisatie intern nog traditioneel is ingericht (in silo's).



* De maturiteit van de samenwerking **tussen organisaties in externe ketens** kan worden vastgesteld door gebruik te maken van de KetenSamenwerkingsIndex (**KSI**). Deze wordt in een aparte brochure beschreven.

PIJLERS VAN HET KMM MODEL

Het Keten Maturity Model (KMM) is een methodiek om de maturiteit van individuele organisaties te kunnen meten. Het model bekijkt een organisatie vanuit 6 invalshoeken en stelt vast of en in welke mate de organisatie de kenmerken vertoont van een excellente ketenspeler:

1. **Strategie & beleid:** De organisatie heeft een duidelijk lange termijnperspectief waarbinnen strategische samenwerking een prominente plek inneemt;
2. **Organisatie & processen:** De organisatie kenmerkt zich door een procesoriëntatie waarbinnen alle specialisten/afdelingen multidisciplinair samenwerken aan gezamenlijke klantgerichte doelen;
3. **Mindset & gedrag:** De organisatie kent een cultuur waarin mensen elkaar vertrouwen en graag helpen en waarbij de leidinggevenden de professionals de ruimte geven en faciliteren;
4. **Monitoring & verbetering:** De organisatie heeft duidelijke prestatiedoelen die ondersteund worden door een monitoringstelsel die de medewerkers in staat stelt om middels goede analyses tot verbeteringen te komen;
5. **Informatie & communicatie:** Binnen de organisatie wordt informatie eenduidig verzameld en vrijelijk gedeeld en er is veel aandacht voor het gezamenlijk bespreken van issues, uitdagingen, veranderingen en verbeteringen;
6. **Leren & innoveren:** De organisatie beseft dat het voortbestaan afhangt van het vermogen om zich voortdurend aan te passen aan de snel veranderende omgeving en besteedt daarom veel aandacht aan 'continu leren' en innovaties die voor de toekomst belangrijk kunnen zijn.



HET KMM KENT TWEE UITGANGSPUNTEN

1. Het eerste uitgangspunt is dat een organisatie die op alle 6 de pijlers een evenwichtige (gelijke) score behaalt, efficiënter en beter presteert dan een organisatie waarvan de prestaties op de verschillende pijlers in onbalans zijn.
2. Het tweede uitgangspunt is dat hoe groter de druk uit de marktomgeving, hoe hoger het ontwikkelniveau dient te zijn om competitief te blijven.



SCORINGSMODEL

De organisatie wordt door de eigen medewerkers gescoord vanuit 6 pijlers en 6 stellingen per pijler. Idealiter bevinden in deze groep zich de personen die een breed beeld hebben van de eigen organisatie en zowel op strategisch, tactisch alsook operationeel niveau vertegenwoordigd zijn in de onderzoeksgroep. Zo wordt het mogelijk vanuit verschillende niveaus en disciplines naar de eigen organisatie te kijken.

De scores die de respondenten op de verschillende stellingen geven maakt het vervolgens mogelijk een beeld te schetsen van de maturity van de organisatie als ketenspeler. Ook wordt er vanuit het perspectief van de respondenten in kaart gebracht welke knelpunten er zijn om te kunnen groeien op de verschillende pijlers. De combinatie van de scores per pijler en de knelpunten die medewerkers zelf signaleren, maakt het mogelijk om een **organisatie-ontwikkelplan per pijler** te maken en/of te bezien of bestaande plannen in voldoende mate rekening houden met de gesignaleerde knelpunten.

De antwoordmogelijkheden op de stellingen zijn:

- | | |
|--|------|
| • Doen/hebben we niet (ook geen plannen daartoe) | 0% |
| • Doen/hebben we nog niet (denken er wel over na) | 20% |
| • Doen/hebben we nog niet (gaan er wel mee beginnen) | 40% |
| • Mee bezig/hebben we (de eerste stappen zijn gezet) | 60% |
| • Mee bezig/hebben we (al flinke stappen gemaakt) | 80% |
| • Doen we/hebben we al volledig in de vingers | 100% |

Op basis van de scores per stelling wordt een ontwikkelniveau bepaald:

- | | |
|--------------------------------|---|
| • Ontwikkelniveau 1: 0 – 60% | Pionier op het gebied van ketensamenwerking |
| • Ontwikkelniveau 2: 61 – 70% | Redelijk ervaren als ketenspeler |
| • Ontwikkelniveau 3: 71 – 80% | Ervaren als ketenspeler |
| • Ontwikkelniveau 4: 81 – 90% | Zeer ervaren als ketenspeler |
| • Ontwikkelniveau 5: 91 – 100% | Excellent als ketenspeler |

STAPPEN IN DE ONLINE MATURITY METINGEN

1. Bepalen startpunt

- Dit betreft onder andere: wie moeten worden uitgenodigd, hoe ziet de planning eruit, wie stuurt de uitnodiging, welke analyses zijn gewenst, etc.

2. Online vragenlijst

- De respondenten geselecteerd in de voorgaande stap worden per e-mail uitgenodigd voor de online vragenlijst.
- Eén van de projectleden zal bereikbaar zijn voor inhoudelijke of technische vragen.

3. Analyseren implicaties

- Vervolgens worden de resultaten geanalyseerd en samengevat in een rapport.

4. Presenteren resultaten

- In een persoonlijke presentatie rapporteren wij onze bevindingen en gaan we de discussie met u aan.
- U heeft na afloop goed zicht op de IST-situatie, zodat u weet waar u staat en waar u heen zou moeten willen.

Na afloop van het onderzoek wordt er een rapportage opgeleverd waaruit zal blijken hoe "mature" de organisatie is, waar de grootste uitdagingen liggen en welke issues de medewerkers zelf aangeven als mogelijke knelpunten om een excellente keten te kunnen worden.

**Op basis hiervan kan er een ontwikkelplan worden opgesteld, onderdelen daarvan worden geprioriteerd om vervolgens te worden uitgevoerd. Het maken van het ontwikkelplan valt voorsnog buiten de scope van uw vraag.

Online Maturity Metingen

We maken gebruik van een online onderzoek omgeving met een gestandaardiseerde en gevalideerde vragenlijst. Respondenten krijgen daarvoor een login toegestuurd. Per pijler wordt middels stellingen gemeten in welke mate invulling wordt gegeven aan de onderliggende principes van ketensamenwerking. Ook wordt er vanuit de optiek van de respondenten in kaart gebracht welke knelpunten men signaleert om een of meerdere niveaus te kunnen groeien binnen de verschillende pijlers.

Continu verbeteren	--	-	0	+	++	+++
(16) Ketenpartners zoeken planmatig (bijvoorbeeld door de toepassing van Lean) naar verbetermogelijkheden in producten of het processen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(17) Gevonden verbetermogelijkheden worden doorgevoerd.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(18) Ketenpartners bestuderen het resultaat (effect) van de doorgevoerde verbeteringen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(19) Ketenpartners vergelijken het resultaat van de doorgevoerde verbetering met de vastgestelde doelstelling.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(20) Ketenpartners voeren nieuwe aanpassingen door indien het gewenste resultaat niet is bereikt. Is dit wel het geval, dan starten partijen weer met de 'plan' fase.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gezamenlijk monitoren	--	-	0	+	++	+++
(21) De strategische doelstellingen ten aanzien van de samenwerking zijn vertaald in bijbehorende prestatie indicatoren (KPI's).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(22) De realisatie van de strategische doelstellingen (de te leveren output-prestaties) zijn in het gezamenlijk monitoring systeem af te lezen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(23) De meest belangrijke operationele doelstellingen ten aanzien van de samenwerking zijn vertaald in bijbehorende proces indicatoren (KPI's).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(24) De realisatie van de operationele doelstellingen zijn in het gezamenlijk monitoring systeem af te lezen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(25) De rapportages uit het monitoring systeem worden door de ketenpartners gezamenlijk gebruikt bij evaluaties en/of het agenderen van verbeterpunten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gezamenlijk incentive systeem	--	-	0	+	++	+++
(26) De realisatie van de strategische doelstellingen ten aanzien van de samenwerking staan centraal in het gezamenlijke incentive systeem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(27) Er is bij de betrokken partners draagvlak voor het gebruik van een gezamenlijk incentive systeem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(28) De inrichting van het incentive systeem met betrekking tot de verdeling van de winsten, kosten, risico's (de verdeelsleutel) kan op draagvlak rekenen bij de betrokken partners.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(29) Het incentive systeem stimuleert partners om elkaar te helpen bij de realisatie van die gezamenlijke doelstellingen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(30) Het incentive systeem wordt bij ieder nieuw project dat de partners uitvoeren ingezet en leidt tot geaccepteerde 'beloningen' of 'straffen' (ofwel het samen delen van de lusten en de lasten in de samenwerking).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

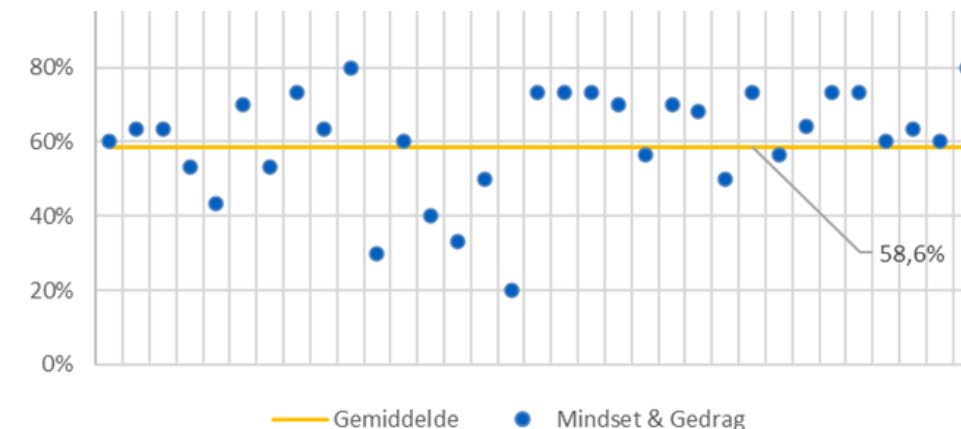
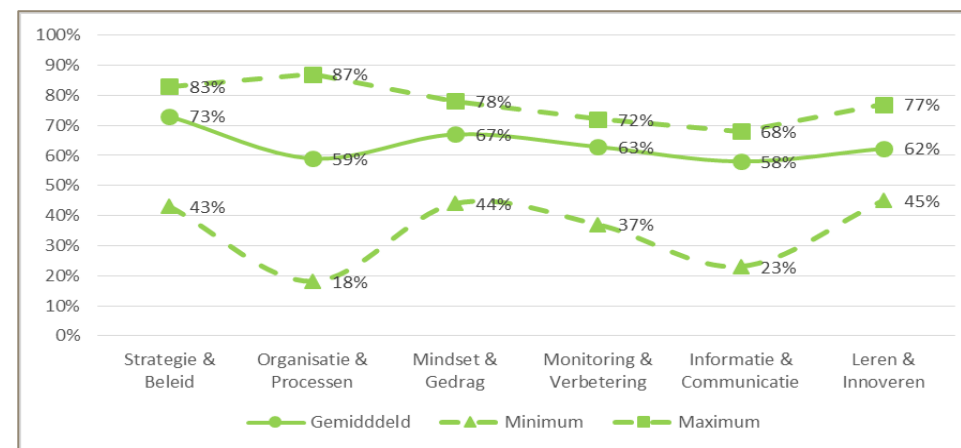
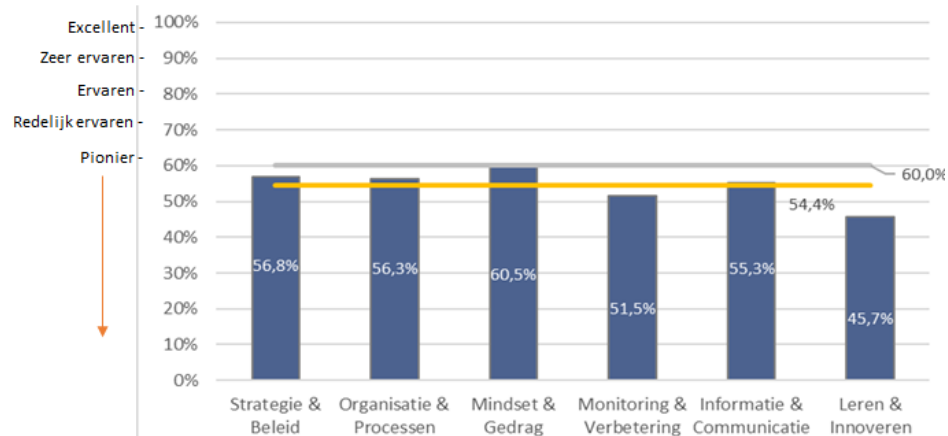
Keten Maturity Model

Wilt u meer weten over de mate waarin uw organisatie als ketenspeler kan fungeren, kijk dan op ketensamenwerking.wordpress.com.

VASTSTELLEN INTERNE KETEN RIJPHEID

Nadat alle enquêtes zijn ingevuld, genereren wij een rapportage. In de rapportage vindt u de volgende aspecten terug:

- Responscijfers
- Scores per pijler op de verschillende stellingen
- Overall scores per pijler & conclusie omtrent de eigen maturiteit & ontwikkelpunten
- Uitsplitsing scores per functiegroep
- Spreiding van de scores per pijler
- Gesignaleerde knelpunten per pijler
- Adviezen eigen medewerkers om de organisatie intern verder te professionaliseren/beter te laten samenwerken



PRESENTEREN RESULTATEN KMM METING

Nadat de rapportage gereed is, zullen wij de resultaten aan u en/of uw medewerkers komen presenteren. In die bijeenkomst kan dan ook met elkaar worden bepaald welke acties er eventueel nodig zijn om de organisatie verder te brengen. Ook kan er met elkaar worden gediscussieerd over de uitkomsten en de zaken die daarin opvallen.

Na de rapportage en toelichting daarvan wordt het vrij eenvoudig om op basis van de uitkomsten per pijler, kleine teams te vormen die gaan nadenken wat er moet gebeuren om geconstateerde knelpunten op te lossen. Ofwel een plan te maken waarin staat, wat er moet gebeuren, hoe dat moet gebeuren, wie daarvoor nodig is, wat daarvan de kosten zijn, wat het gaat opleveren en hoe de doorlooptijd er dan uit ziet. Het aansturen van de ontwikkelteams en het maken van de ontwikkelplannen kan de opdrachtgever zelf ter hand nemen, maar kunnen wij natuurlijk ook in samenwerking met u ter hand nemen.

OOK GOED OM TE WETEN

Ook gebruiken we de uitkomsten van de maturity metingen vaak in een reeks van inspiratie/werksessies rondom de implementatie van ketensamenwerking. In die sessies doorleven we met onze opdrachtgevers waar men aan begint als men aan ketensamenwerking begint. Dit vanuit het idee dat sleutelfiguren uit de eigen organisatie goed moeten snappen waar ketensamenwerking nu precies over gaat, wat het voor de eigen organisatie betekent, wat het voor de samenwerking en selectie van ketenpartners betekent en wat er nodig is om te zorgen dat de beoogde prestaties die samenhangen met het toepassen van ketensamenwerking ook gerealiseerd worden. De maturity metingen worden in die reeks van inspiratie/werksessies dan als input meegenomen. Voor meer informatie over die reeds inspiratie/werksessies kunt u contact met ons opnemen.

DOORLOOPTIJD

- Voor het uitvoeren van de maturity metingen rekenen we een doorlooptijd van ca. 4 a 5 weken. Dit is nodig voor het aanleveren van de database met beoogde respondenten, aankondiging onderzoek, uitzetten onderzoek met responsperiode van ca. 2 weken, verwerken van de resultaten en het maken van de rapportage.
- De voorbeeldmails om de beoogde respondenten te informeren, de online aanmelding, de reminder, de analyse en de rapportage maken onderdeel uit van onze werkzaamheden.
- Voor het uitvoeren van de inspiratiesessie (de presentatie van de resultaten) rondom de resultaten van de KMM meting hebben we ca 2,5 – 3 uur nodig.

INZET, DOORLOOPTIJD EN KOSTEN

INTERNE KMM METING

- Uitvoeren **drie** interne keten maturity meting (KMM) tevens input voor de inspiratiesessies
- Voorbereiding, uitvoering, verwerking resultaten
- Identificatie knelpunten en verbeter suggesties (per werkmaatschappij) in rapportage

€ 7.500 voor 1 werkmaatschappij
€ 12.500 voor 2 werkmaatschappijen
€ 17.500 voor 3 werkmaatschappijen

PRESENTATIE RESULTATEN

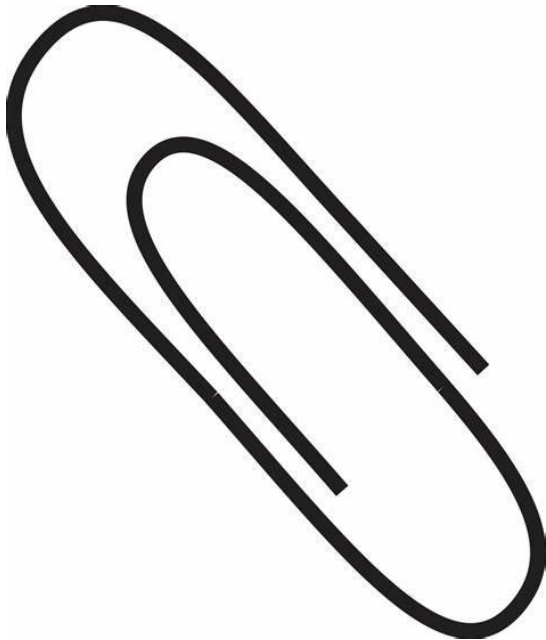
- inspiratiesessie (live bijeenkomst)

€ 750,00

* *alle bedragen zijn exclusief BTW en reiskosten a 0,40/km*



BIJLAGE



AVW2

- Opgericht 1 januari 2012

Klanten en projecten

- Aantal verschillende woningcorporaties: 136
- Aantal projecten: 488
- Gemiddeld aantal projecten per klant: 3,5
- Maximum aantal projecten per klant: 39

Collega's en ervaring

- 20 collega's
- Ruim 350 jaar ervaring in de sector

Wie zijn wij

AVW2

[advies](#) [interim](#) [werving & selectie](#) [onze klanten](#) [bij AVW2](#) [actueel](#) [contact](#)



wij brengen
mensen
in beweging!



AVW2

Het adviesbureau voor woningcorporaties en ketenpartners

"AVW2: Waar mensen en organisaties in beweging komen. Ons streven is om het vandaag beter te doen dan gisteren waarbij we samen met opdrachtgevers bouwen aan verbetering van dienstverlening en het verhogen van de klanttevredenheid." Met onze scherpzinnige adviseurs helpen we woningcorporaties met vraagstukken op het gebied van organisatie, sturing, processen en digitalisering. Dit doen we met eigen adviseurs en interim managers.

