



# KETEN MATURITY MODEL (KMM)

voor het meten van de interne ketenrijpheid  
van de eigen organisatie

dr. Marcel Noordhuis

Mobiel: +31 6 144 60 880

E-mail: [m.noordhuis@ketenmanagement.com](mailto:m.noordhuis@ketenmanagement.com)

Website: <https://www.ketenmaturitymodel.nl/>

mr. Mischa Masthoff

Mobiel: +31 6 409 73 799

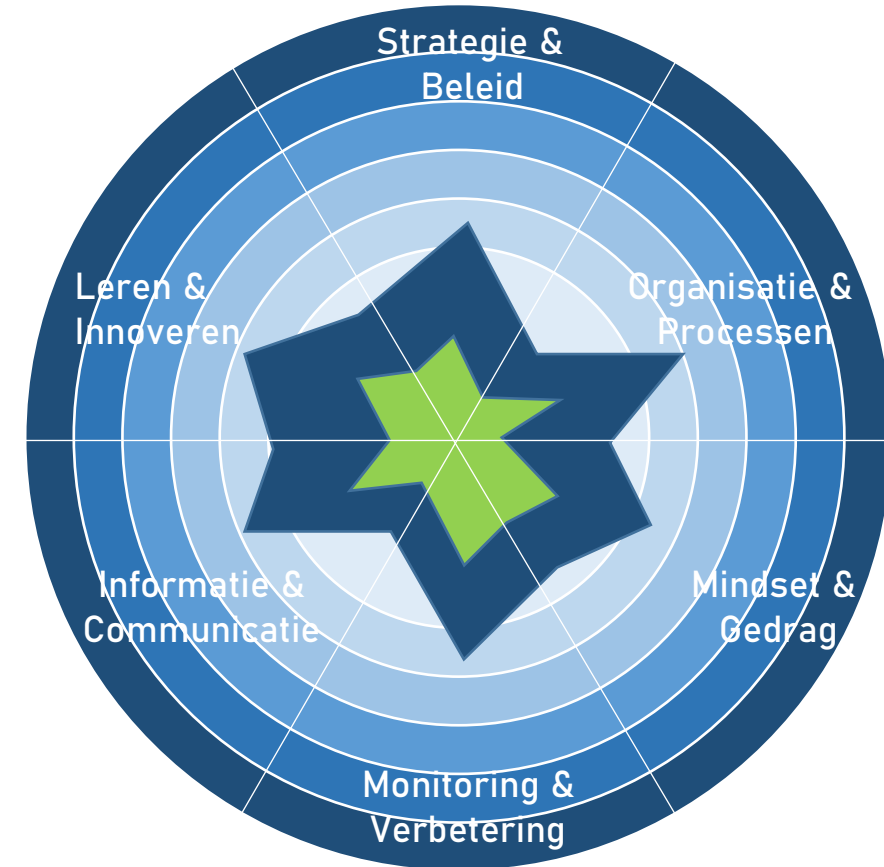
E-mail: [mischa@realtimeix.nl](mailto:mischa@realtimeix.nl)

Website: [www.realtimeix.nl](http://www.realtimeix.nl)

# HET KETEN MATURITY MODEL (KMM)

Het Keten Maturity Model (KMM) is een methodiek om de ketenrijpheid van individuele organisaties te kunnen meten. Hierbij wordt de organisatie gescoord vanuit 6 pijlers:

- 1. Strategie & beleid:** De organisatie heeft een duidelijk lange termijnperspectief waarbinnen ketensamenwerking 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 monitoringsysteem 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.



# PER PIJLER METEN WE MIDDELS STELLINGEN DE MATE WAARIN INVULLING WORDT GEGEVEN AAN DE ASPECTEN WAARAAN INVULLING GEGEVEN DIENT TE WORDEN

## 1. Strategie & beleid

- (1) De organisatie heeft een **heldere en aansprekende missie** (purpose, why) en een duidelijke **lange** termijnvisie waarmee een te grote nadruk op korte termijn resultaten wordt voorkomen.
- (2) Binnen de strategie worden de organisatie wel en niet doet (of van secundair belang zijn).
- (3) De (keten)strategie is **duidelijk** vormt zo een ankerpunt voor
- (4) De ketenstrategie is **afgestemd** bedrijfsonderdelen (zoals de c inkoopstrategie en de financiële strategieën de bedrijfsstrategie)
- (5) Het is duidelijk in welke **product** opereren en wat daarbij de bouwteam, conceptueel, keten
- (6) De organisatie kiest expliciet v geselecteerde **strategische ke** daarmee succesvoller/onders

## 3. Mindset & Gedrag

De organisatie werkt vanuit een organisatiecultuur en kernwaarden die goed passen bij ketensamenwerking\*

- (13) De **kernwaarden en de gewenste cultuur** zijn duidelijk benoemd, hierover wordt breed & regelmatig gecommuniceerd binnen de organisatie en er is een feedback systeem dat 'goed' gedrag stimuleert en 'slecht' gedrag ontmoedigt.
- (14) Het **leiderschap** binnen kenmerken worden gety teambuilding, loslaten e
- (15) Binnen de organisatie zij **elkaar te delen**; suggesti vakgebieden of achtergr schroom of angst om hu
- (16) Onze organisatie is **men**: betrokkenheid; er is veel team spirit.
- (17) Onze organisatie **verdiej opereren**, staat open vo om zelf eventueel benoc samenwerking te verbet
- (18) Onze organisatie creëert **betrokken voelen**, bijvo participatie & inbreng va

## 2. Organisatie & Processen

- (7) Binnen de organisatie worden de **processen<sup>1</sup> aangestuurd** bijvoorbeeld door een proceseigenaar, ketenregisseur of een daartoe ingericht multifunctioneel team.

## 4. Monitoring & Verbetering

- (19) De strategische doelstellingen van de organisatie zijn vertaald in een **gebalanceerde en bruikbare set van prestatie-indicatoren** (Key Performance Indicators, KPI's).

## 5. Informatie & communicatie

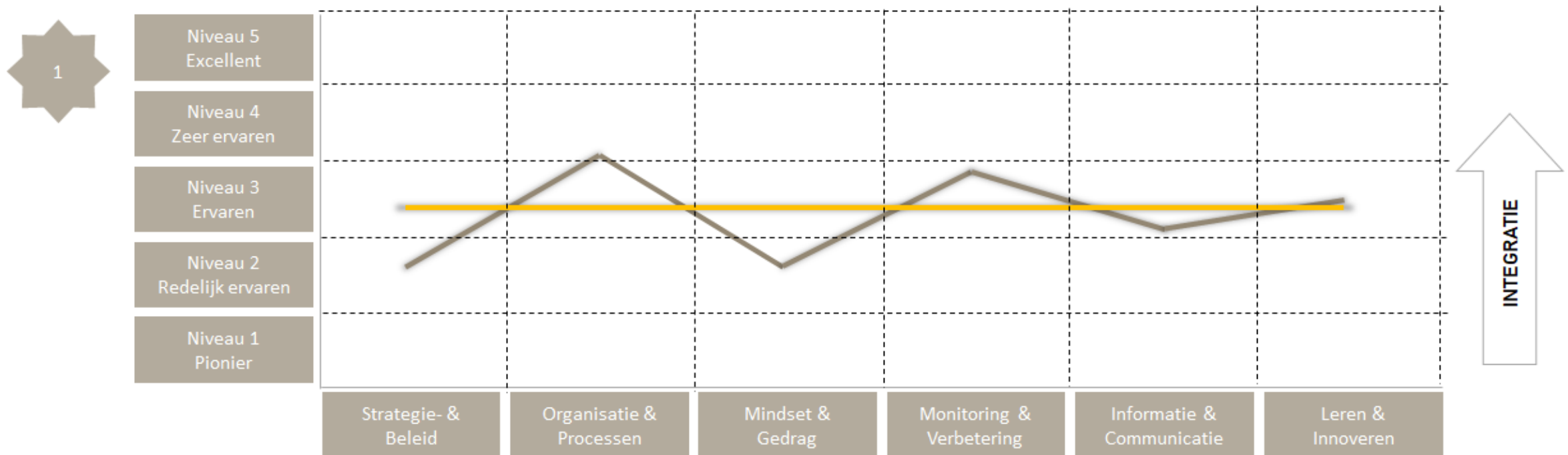
- (25) Onze organisatie organiseert **regelmatig persoonlijk overleg** tussen medewerkers/teams/afdelingen als nieuwe informatie beschikbaar komt die impact heeft op de (prestaties) van onze organisatie.
- (26) De **IT-systemen** van onze organisatie dragen bij aan het **optimaal functioneren van de processen** (juiste informatie op de juiste plaats bij de juiste mensen).
- (27) Onze organisatie **ontsluit relevante informatie** op een toegankelijke wijze; de informatie- en kennissystemen zijn zo ingericht dat het voor alle medewerkers eenvoudig is om nieuwe best practices en ervaringen van collega's in te kunnen zien c.q. op te vragen en te gebruiken.
- (28) Collega's hebben veel **tijd en aandacht voor een beter begrip van elkaar** vanuit het besef dat communicatieproblemen altijd op de loer liggen en kunnen leiden tot slechte prestaties.
- (29) Onze organisatie **deelt tijdig relevante en actuele data** met ketenpartners op een betrouwbare en efficiënte wijze.
- (30) Onze organisatie en onze ketenpartners **maken gezamenlijk gebruik van de moderne informatiesystemen en –technologieën** om zo steeds beter te kunnen presteren.

## 6. Leren en innoveren

- (31) Onze organisatie heeft een expliciete doelstelling voor voortdurend verbeteren & innoveren van producten en processen.
- (32) Binnen de organisatie is er ruimte voor experimenten en er is het besef dat die ook kunnen mislukken. Hier wordt tijd, ruimte en budget voor vrijgemaakt.
- (33) Er is een brede betrokkenheid van medewerkers bij experimenten en vernieuwing.
- (34) Er is binnen de organisatie een georganiseerd systeem waarin iedereen suggesties voor verbetering en innovatie kan aandragen en waarin die suggesties ook leiden tot proefprojecten/pilots/verbeteringen.
- (35) Kennis en knowhow uit pilots en experimenten zowel van binnen alsook van buiten de eigen organisatie wordt op toegankelijke wijze beschikbaar gemaakt voor eigen medewerkers en ketenpartners.
- (36) Onze organisatie streeft ernaar om op geselecteerde onderwerpen 'voorop te lopen' in termen van kennis- of productontwikkeling en werkt daarbij samen met vooruitstrevende (innovatieve) ketenpartners.

# HET KMM KENT TWEE UITGANGSPUNTEN (1/2)

Een van de uitgangspunten van de KMM 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. Daarnaast is het van groot belang dat, als men een excellente ketenspeler wil worden, de kloof tussen de huidige score en de doelscore zo klein mogelijk is.



## HET KMM KENT TWEE UITGANGSPUNTEN (2/2)

Het tweede uitgangspunten van de KMM is dat hoe groter de druk uit de marktomgeving wordt, hoe hoger het ontwikkelniveau dient te zijn om competitief te blijven!



# DE VIJF ONTWIKKELNIVEAUS

36 stellingen worden door respondenten beoordeeld aan de hand van een zes punt schaal:

- |  |      |
|--|------|
| ▪ 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 van respondenten wordt er een ontwikkelniveau per pijler bepaald.

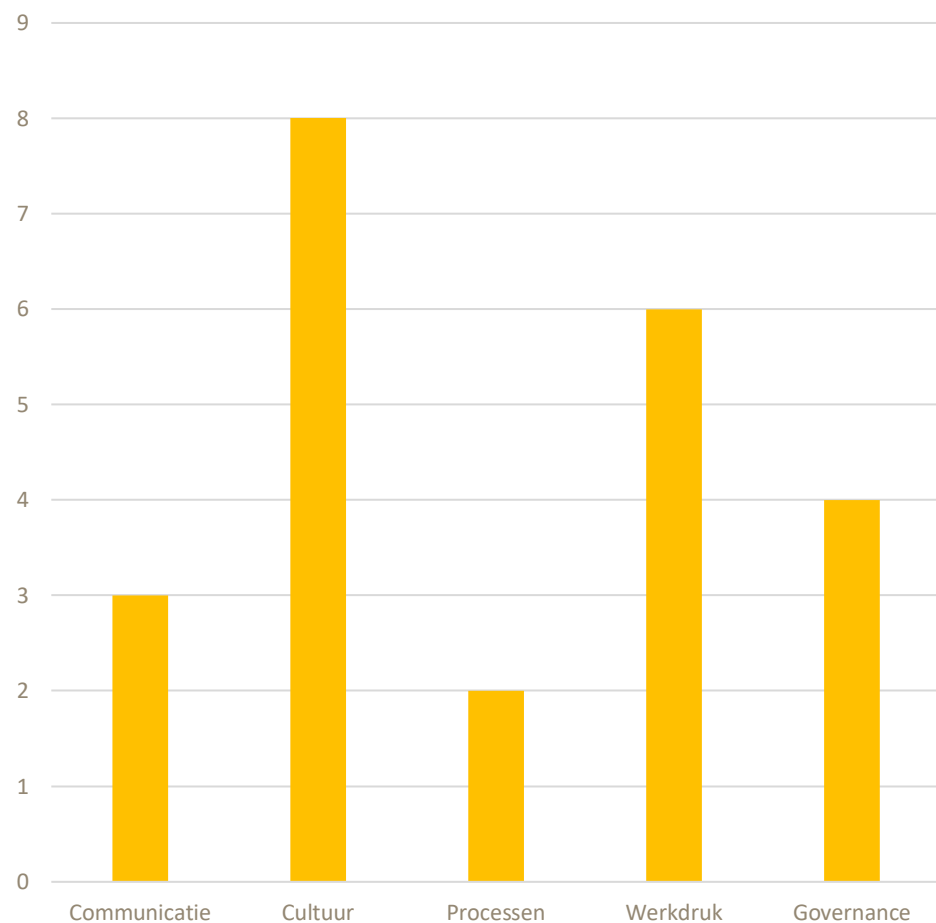
Hierbij definiëren we vijf ontwikkelniveaus

- |                                |                  |
|--------------------------------|------------------|
| ▪ Ontwikkelniveau 1: 0 – 60%   | pionier          |
| ▪ Ontwikkelniveau 2: 61 – 70%  | redelijk ervaren |
| ▪ Ontwikkelniveau 3: 71 – 80%  | ervaren          |
| ▪ Ontwikkelniveau 4: 81 – 90%  | zeer ervaren     |
| ▪ Ontwikkelniveau 5: 91 – 100% | excellent        |



# DAARNAAST INVENTARISATIE WE BARRIERES VOOR VERANDERING

- voorbeeld -



## Communicatie

- Communicatie onderling en met externe partijen
- Communiceer duidelijk wat de bedoeling is bij en van een verandering.
- Gebrek aan kennisdeling. Bouwproces wordt nog steeds als traditioneel gezien.

## Cultuur

- Wij-zij mentaliteit.
- De barrière tussen de ontwikkelafdeling en de bouwafdeling.
- Er is nog een duidelijke hiërarchische structuur aanwezig binnen het bedrijf. Tussen de directie en kantoor medewerkers en nog duidelijker tussen kantoor en buiten personeel.
- Gebrek aan daadkracht, actie/reactie nadat goede ideeën zijn ontstaan. Gebrek aan respect en luisteren naar elkaar onderling.
- Wij/zij gedachte bij planontwikkeling/planvoorbereiding enerzijds en realisatie (werkvoorbereiding/uitvoering) anderzijds.
- Tussen de verschillende afdelingen zitten grote verschillen in visie en inzichten die verbetering vaak in de weg staan. De afdelingen onderling zitten vaak op de zelfde koers
- Houding van management, zij zijn zich onvoldoende bewust van hun bepalende functie.
- Gedrag van mensen: niet om kunnen gaan met aanwijzingen en/of kritiek.

## Processen

- Gebrek aan duidelijke processen, zonder heldere status quo is het lastig om te veranderen.
- Interne ketensamenwerking is een issue

# DE KMM BESTAAT UIT EEN ONLINE VRAGENLIJST, ANALYSETOOL EN RAPPORTGENERATOR. HET INVULLEN DUURT CA. 15 MINUTEN.

**Hoe volwassen is onze organisatie op het gebied van ketensamenwerking?**

Welkom bij de online vragenlijst op basis van het Keten Maturity Model (KMM)

Hierna volgt een korte toelichting op de door u in te vullen vragenlijst. Wij verzoeken u deze toelichting goed te lezen.

**Structuur**

In onderdeel 1 t/m 6 vragen wij u aan te geven wat uw huidige positie als ketenspeler is. In onderdeel 7 stellen wij u een aantal vragen over 'het vermogen tot veranderen' van uw organisatie.

**Belangrijke aanwijzingen voor het invullen van de vragenlijst**

- De vragenlijst dient in zijn geheel te worden ingevuld voordat er een rapportage kan worden gegenereerd.
- U wordt verzocht het antwoord aan te kruisen dat voor uw organisatie het meest van toepassing is. In principe is altijd maar één antwoord mogelijk tenzij anders vermeld.

**Tijdsduur**

Het invullen van de vragenlijst kost u circa 30 minuten. Wanneer u even wenst te stoppen, dan is dat mogelijk (uw antwoorden worden elke minuut tussentijds automatisch opgeslagen en bij het wisselen van de pagina's). U kunt vervolgens op ieder gewenst moment opnieuw inloggen en doorgaan waar u gebleven was.

**Vertrouwelijkheid**

Alle ingevoerde gegevens zullen vertrouwelijk behandeld worden. De collectieve (anonieme) gegevens zullen tevens voor wetenschappelijk onderzoek gebruikt worden. Hierbij zullen de scores van individuele organisaties en individuele respondenten niet gepubliceerd worden.

Wij wensen u veel succes en danken u alvast hartelijk voor uw medewerking!

## Keten Maturity Model

Wilt u meer weten over de mate waarin uw organisatie als ketenspeler kan fungeren, kijk dan op [ketensamenwerking.wordpress.com](https://ketensamenwerking.wordpress.com).

Wilt u deelnemen? Of heeft u inloggegevens ontvangen, maar problemen met inloggen? Neem dan contact via [m.noordhuis@nyenrode.nl](mailto:m.noordhuis@nyenrode.nl).

1 De IT-systemen van onze organisatie dragen bij aan het optimaal functioneren van de processen (juiste informatie op de juiste plaats bij de juiste mensen).

2 Onze organisatie ontsluit relevante informatie op een toegankelijke wijze; de informatie- en kennissystemen zijn zo ingericht dat het voor alle medewerkers eenvoudig is om nieuwe best practices en ervaringen van collega's in te kunnen zien c.q. op te vragen en te gebruiken.



# KMM IN 4 STAPPEN\*

## 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. Daarnaast is het vermogen tot veranderen binnen uw organisatie in kaart gebracht.

### Keten Maturity Model

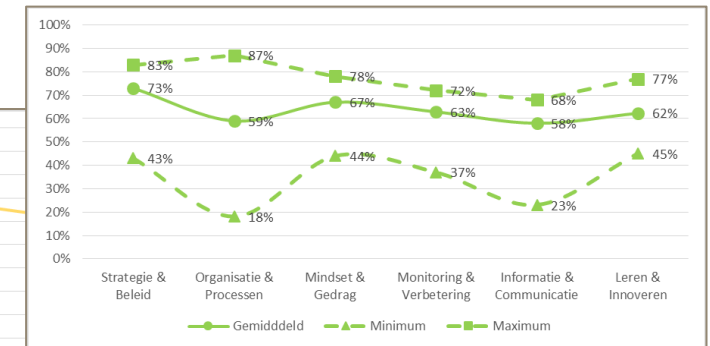
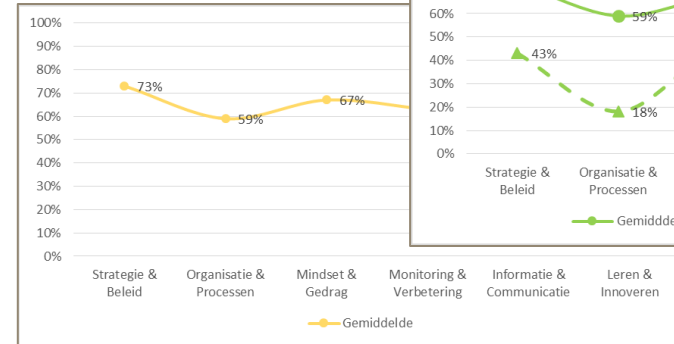
Wilt u meer weten over de mate waarin uw organisatie als ketenspeler kan fungeren, kijk dan op [ketensamenwerking.wordpress.com](http://ketensamenwerking.wordpress.com).




1 De IT-systemen van onze organisatie dragen bij aan het optimaal functioneren van de processen (juiste informatie op de juiste plaats bij de juiste mensen).



2 Onze organisatie ontsluit relevante informatie op een toegankelijke wijze; de informatie- en kennissystemen zijn zo ingericht dat het voor alle medewerkers eenvoudig is om nieuwe best practices en ervaringen van collega's in te kunnen zien c.q. op te vragen en te gebruiken.



# KOSTEN EN DOORLOOPTIJD

- Er wordt met behulp van het Keten Maturity Model met name gekeken naar de ketenrijpheid van de organisatie op het gebied van strategie & beleid, organisatie & processen, mindset & gedrag, monitoring & verbetering, informatie & communicatie en leren & innoveren. Tevens wordt in kaart gebracht welke barrières respondenten signaleren die moeten worden opgelost om überhaupt van de IST naar de SOLL situatie te komen. De standaard deelnamekosten bedragen € 7.500 exclusief BTW.
- Uitgangspunt is dat er naast gemiddelde laagste en hoogste score ook naar een groepsvergelijking zal worden gemaakt tussen de directie, managers/hoofden en de uitvoering. Eventuele uitsplitsingen naar andere subgroepen moeten vooraf kenbaar worden gemaakt en kunnen een aanpassing in de rapportage en deelnameprijs betekenen.
- Een persoonlijke toelichting middels een presentatie van de uitkomsten aan de deelnemers inzake de uitkomsten van het onderzoek is in de prijs inbegrepen. De doorlooptijd van de meting hangt met name af van de snelheid waarmee respondenten het meetinstrument invullen. Gemiddeld ligt de doorlooptijd voor het invullen – analyseren en rapporteren op 2 tot 3 weken.

HEEFT U NOG VRAGEN, OPMERKINGEN OF SUGGESTIES?

dr. Marcel Noordhuis  
Mobiel: +31 6 144 60 880  
E-mail: [m.noordhuis@ketenmanagement.com](mailto:m.noordhuis@ketenmanagement.com)  
Website: <https://www.ketenmaturitymodel.nl/>

mr. Mischa Masthoff  
Mobiel: +31 6 409 73 799  
E-mail: [mischa@realtimeix.nl](mailto:mischa@realtimeix.nl)  
Website: [www.realtimeix.nl](http://www.realtimeix.nl)