



BROCHURE INTERNE KETEN MATURITY METING (KMM)

Voor het vaststellen van de interne (keten)samenwerkingsrijpheid van een individuele organisatie

Door:

dr.ing. Marcel Noordhuis

M [+31 \(0\)6 144 60 880](tel:+31614460880)

E m.noordhuis@ketenmanagement.com

W www.ketenmanagement.com

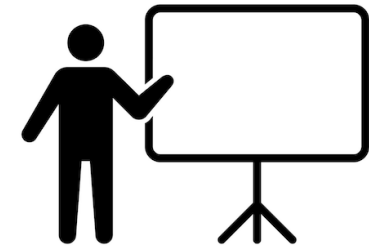
L <https://www.linkedin.com/in/marcelnoordhuis/>

dinsdag 12 augustus 2025





	Pagina
1. Introductie	3
2. Pijlers van het KMM Model	4
3. Uitgangspunten	5
4. Scoringsmodel	6
5. Stappen in het meetproces	8
6. Voorbeeld uitkomsten (indruk)	9
7. Doorlooptijd	11
 Bijlage: Profielschets Ketenmanagement Interim & Advies	 12





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).

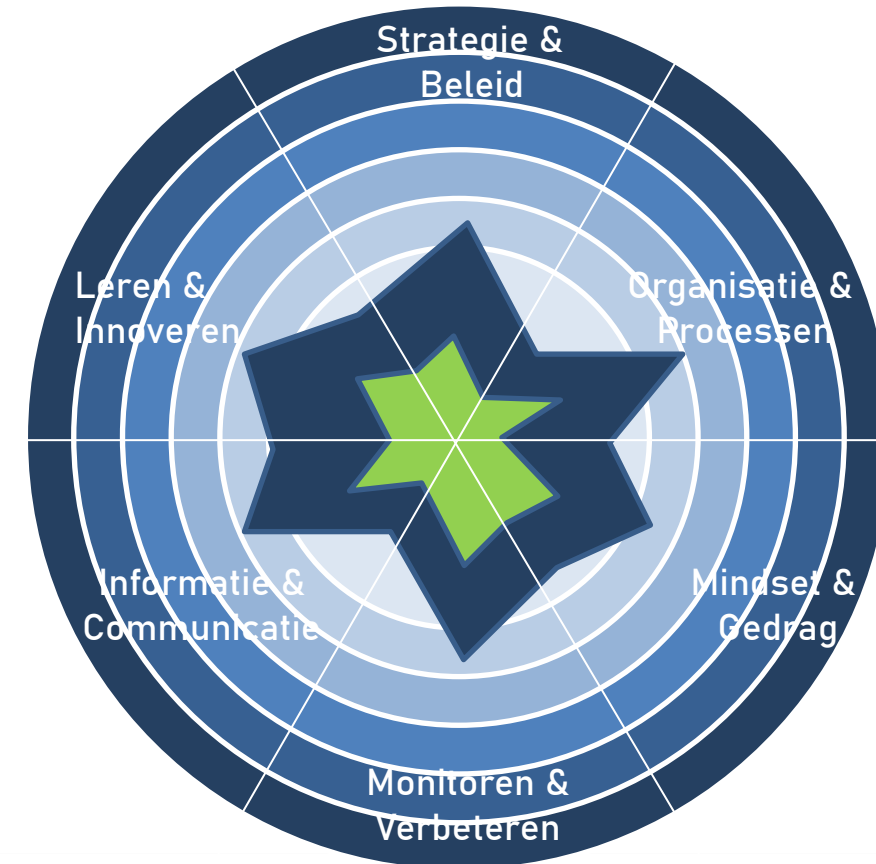
* De maturiteit van de samenwerking **tussen organisaties in externe ketens** kan worden vastgesteld door gebruik te maken van de KetenSamenwerkingsIndex (**KSI**). Deze wordt in een aparte brochure beschreven.

2. 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:

- **Strategie & beleid:** De organisatie heeft een duidelijk lange termijnperspectief waarbinnen strategische samenwerking een prominente plek inneemt;
- **Organisatie & processen:** De organisatie kenmerkt zich door een procesoriëntatie waarbinnen alle specialisten/afdelingen multidisciplinair samenwerken aan gezamenlijke klantgerichte doelen;
- **Mindset & gedrag:** De organisatie kent een cultuur waarin mensen elkaar vertrouwen en graag helpen en waarbij de leidinggeevenden de professionals de ruimte geven en faciliteren;
- **Monitoren & verbeteren:** 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;
- **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;
- **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.



3. Uitgangspunten



Het Keten Maturity Model (KMM) heeft 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.



4. Scoringsmodel



De organisatie wordt door de eigen medewerkers gescoord vanuit 6 pijlers en 6 stellingen per pijler. Idealiter bevinden zich in deze groep 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 eigen 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:

– Traditioneel (samen)werkend	Ontwikkelniveau 1: 0 – 60%
– Redelijk ervaren als ketenspeler	Ontwikkelniveau 2: 61 – 70%
– Ervaren als ketenspeler	Ontwikkelniveau 3: 71 – 80%
– Zeer ervaren als ketenspeler	Ontwikkelniveau 4: 81 – 90%
– Excellent als ketenspeler	Ontwikkelniveau 5: 91 – 100%

5. Stappen in het meetproces



1. Bepalen startpunt

- Dit betreft onder andere: wie moeten worden uitgenodigd, hoe ziet de planning eruit, wie verstuurt 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 (interne) keten te kunnen vormen.

Op basis hiervan kan er een ontwikkelplan worden opgesteld, onderdelen daarvan worden geprioriteerd om vervolgens te worden uitgevoerd. Het maken van het ontwikkelplan valt vooralsnog buiten de scope en hangt af van de uitkomsten van de meting.

5. Stappen in het meetproces



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.

Keten Maturity Model

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

PIJLER 1: STRATEGIE & BELEID

- Onze 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.
- Binnen onze strategie worden expliciete keuzes gemaakt waaruit blijkt op welke vlakken de organisatie wil ..

PIJLER 2: ORGANISATIE & PROCESSEN

- Binnen onze organisatie werken we procesgericht samen en worden deze processen aangestuurd door bijvoorbeeld een proceseigenaar, (interne) ketenregisseur of een daartoe ingericht multidisciplinair team.
- De verhouding tussen enerzijds integrale processen en anderzijds functies/afdelingen is duidelijk. Hierbij zijn de procesprestaties leidend en de functies/afdelingen faciliterend. Dit kan betekenen dat individuele afdelingen onder hun optimum presteren om het proces overall beter te laten presteren.

PIJLER 3: MINDSET & GEDRAG

- De kernwaarden en de gewenste cultuur zijn duidelijk benoemd, hierover wordt breed en regelmatig gecommuniceerd binnen de organisatie en er is een feedback systeem dat 'goed' gedrag stimuleert en 'slecht' gedrag ontmoedigt.
- Het leiderschap binnen onze organisatie kan aan de hand van de volgende kenmerken worden getypeerd: inspirerend, coachend, gericht op teambuilding, loslaten en ondersteunend en faciliterend.

PIJLER 4: MONITORING & VERBETERING

- De strategische doelstellingen van onze organisatie zijn vertaald in een gebalanceerde en bruikbare set van prestatie-indicatoren (Key Performance Indicators, KPI's).
- Er is een goed werkende Plan-Do-Check-Act cyclus; de belangrijkste prestaties worden regelmatig gemeten en rapportages hierover worden door de organisatie gebruikt om verbeterpunten te agenderen (meten = weten = verbeteren) maar worden niet gebruikt om 'af te rekenen' (straffen).
- Verbetermethodes zoals o.a. Lean of Agile worden gebruikt om processen steeds verder te stroomlijnen en verspilling te reduceren.

PIJLER 5: INFORMATIE & COMMUNICATIE

- Onze organisatie organiseert regelmatig persoonlijk overleg tussen medewerkers/teams/afdelingen als nieuwe informatie beschikbaar komt die impact heeft op de (prestatie van) onze totale organisatie.
- 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).
- 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.
- 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.

PIJLER 6: LEREN & INNOVEREN

- Onze organisatie heeft een expliciete doelstelling voor voortdurend verbeteren & innoveren van producten en processen.
- 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.
- Er is een brede betrokkenheid van medewerkers bij experimenten en vernieuwing.

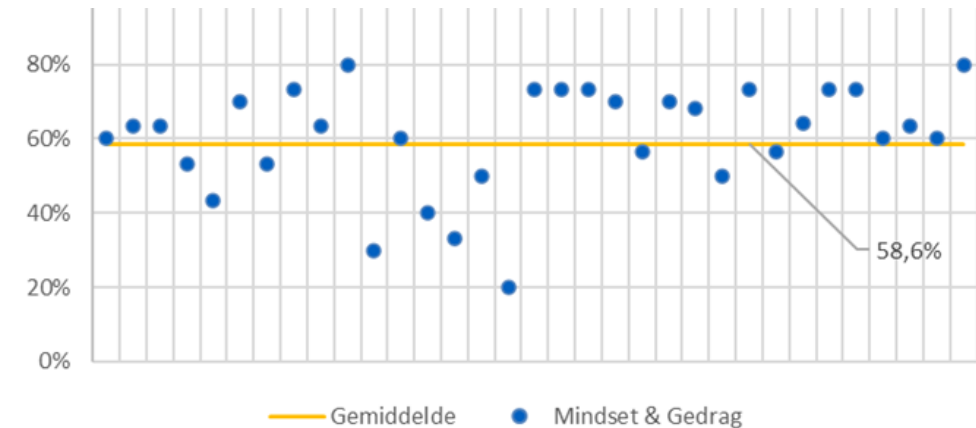
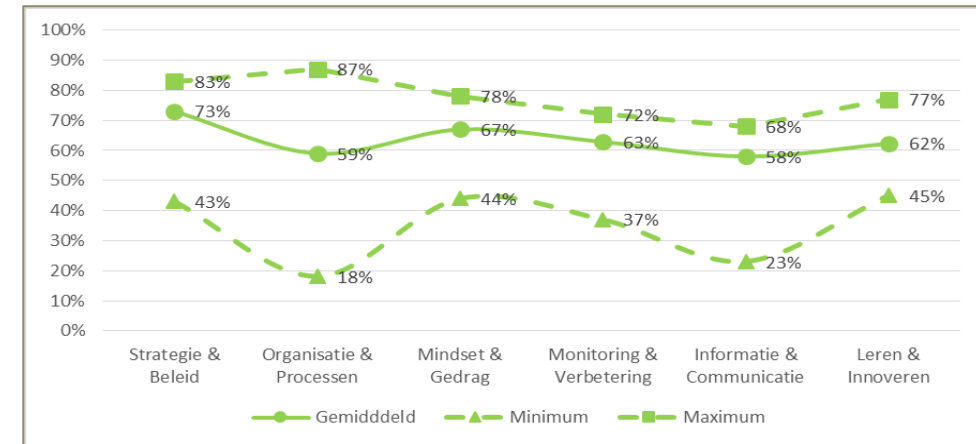
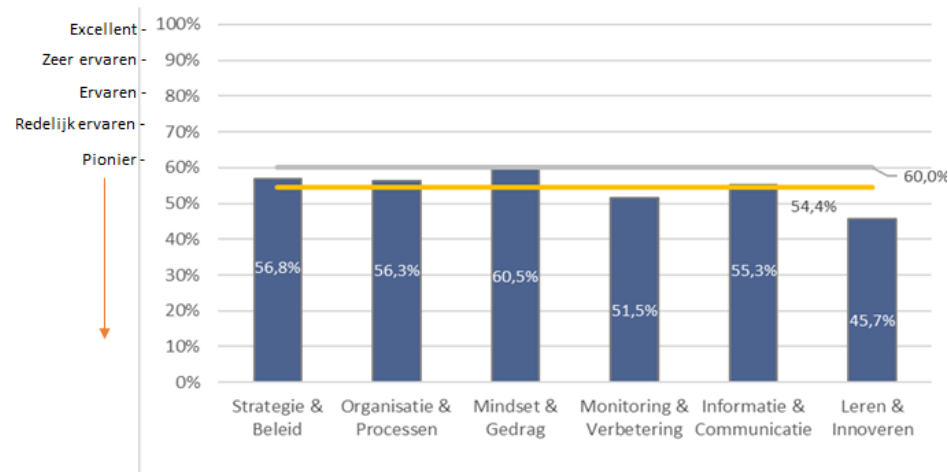
6. Voorbeeld uitkomsten



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
- Overallscores 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



6. Voorbeeld uitkomsten



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.

7. Doorlooptijd

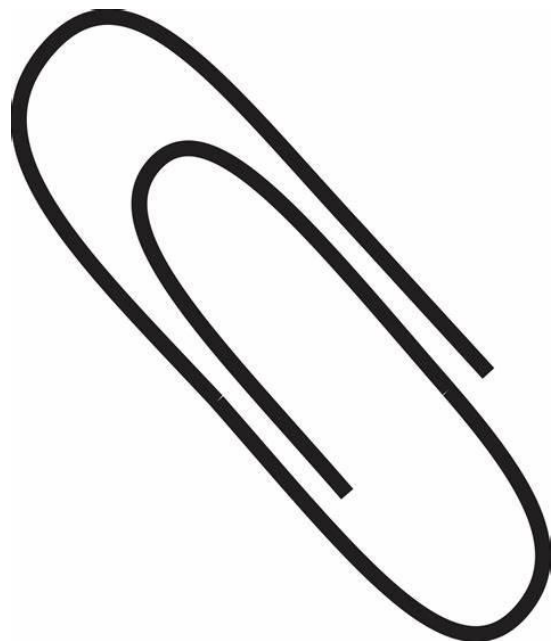


- Voor het uitvoeren van de maturity metingen rekenen we een doorlooptijd van ca. 4 a 5 weken. Dit is nodig voor het aanleveren van de database met beoogde respondenten, aankondiging onderzoek, uitzetten onderzoek met responsperiode van ca. 2 weken, verwerken van de resultaten en het maken van de rapportage.
- De voorbeeldmails om de beoogde respondenten te informeren, de online aanschrijving, 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.





BIJLAGE





KETENMANAGEMENT INTERIM & ADVIES

De organisatie voor o.a. corporaties, gemeenten, bouwers en installateurs die op vaste, flexibele, interim of projectbasis ondersteuning kunnen gebruiken bij de implementatie van ketensamenwerking zowel binnen de eigen organisatie alsook in samenwerking met partners.



Het implementeren van ketensamenwerking is geen sinecure. Het vergt kennis, inzicht, doorzettingsvermogen, koersvastheid en een plan. Een plan dat wij graag samen met u en uw team ontwikkelen en implementeren tot dat de beoogde resultaten bereikt worden. Hoe we dat doen leggen wij u hiernavolgend graag uit.

dr. Marcel Noordhuis
email: m.noordhuis@ketenmanagement.com
mobiel: 06 - 144 60 880





- < 2018 partner/director in de Bouw & Vastgoedsector (o.a. PwC, Deloitte, Rijnconsult)
- > 2018 Directeur van meerdere installatiebedrijven (Bremman Installatiegroep, VDK)
- > 2022 Partner bij Ketenmanagement Interim & Advies
- Bij prof.dr. Jack van der Veen (Hoogleraar Supply Chain Management Nyenrode) in 2015 gepromoveerd op het onderwerp “faalkostenreductie door ketensamenwerking”.
- Initiator van/betrokken bij de eerst pilots ketensamenwerking in de Nederlandse bouwsector.
- 20 jaar ervaring met het stroomlijnen van de samenwerking binnen en tussen organisaties door de toepassing van ketensamenwerking.
- Oprichter Platform Ketensamenwerking (<https://ketensamenwerking.blog/platform-ketensamenwerking/>) in samenwerking met Nyenrode Business Universiteit.
 - Ontwikkelaar collegereeksen Executive Platform Ketensamenwerking
 - Ontwikkelaar collegereeksen High Potential Platform Ketensamenwerking



Onze diensten

Er zijn diverse activiteiten waarbij we u met raad en daad kunnen bijstaan. Dit zijn niet alleen activiteiten om bewustwording te creëren maar ook hands-on bijstand bij de daadwerkelijke implementatie van ketensamenwerking binnen- alsook tussen organisaties. Hiernavolgend een overzicht van onze diensten:

Inspiratiesessie Ketensamenwerking

Overview inzake de ins en outs van ketensamenwerking en discussie met de deelnemers. Dit om bestaande theoretische en praktische kennis rondom de implementatie van ketensamenwerking te delen en deze als "basis" te gebruiken voor een discussie over de "waarde" en "consequenties" van het toepassen van ketensamenwerking.

Tevens zal in de inspiratiesessie uitgebreid worden stilgestaan bij de onderliggende bouwstenen van ketensamenwerking en hoe e.e.a. succesvol kan worden geïmplementeerd zowel binnen de eigen organisatie alsook tussen organisaties.

Strategische FIT rondom ketensamenwerking

Om vast te stellen of en in welke mate ketensamenwerking een bijdrage kan leveren aan de strategische doelstellingen van de organisatie, hebben we een serie werksessies ontwikkeld. In die bijeenkomsten zullen we - in samenwerking met onze opdrachtgevers - werken aan de volgende onderwerpen:

- visie op partnering,
- sturen op prestaties,
- definiëren van doelstellingen (KPI's),
- visie op procesgericht werken,
- gedragsregels,
- welke projecten wel/niet in ketensamenwerking,
- welke partners zijn strategisch,
- partnerselectie criteria.

KetenMaturityMeting (KMM)

Een online meetinstrument om met behulp van de eigen medewerkers vast te stellen hoe rijp de eigen organisatie is op het gebied van ketensamenwerking. Hierbij geven we tevens inzicht in de knelpunten die op dit moment de ontwikkelingen belemmeren. Tijdens de meting kijken we naar de ketenrijpheid van de organisatie rondom:

- strategie & beleid;
- organisatie & processen;
- mindset & gedrag;
- monitoren & verbetering;
- informatie & communicatie;
- leren & innoveren.

De resultaten van de meting worden in een inspiratiesessie met de opdrachtgever besproken.



Ondersteuning bij partnerselectie

Indien de organisatie verder wil met de implementatie van ketensamenwerking is de samenwerking met strategisch impactvolle partners van groot belang. Welke disciplines zijn daarbij van het grootste belang, welke partijen zijn niet alleen technisch uitstekend, maar passen ook bij de ambitie om de samenwerking in ketensamenwerking invulling te geven?

Wij kunnen meedenken en meedoen bij het gehele selectieproces. Vanuit onze expertise zien we wellicht zaken waar u zelf niet op zou letten. Ook is het mogelijk een "maturity meting" onder de beoogde kandidaten uit te voeren om te zien hoe "rijp" de beoogde partners zijn op het gebied van ketensamenwerking.

Programma-management/ Ketenregie

Op het moment dat er ketens gevormd zijn die met elkaar aan de slag gaan wordt het van belang ook die ketens te gaan managen. Dit kan gedaan worden door de opdrachtgever, een van de managers van de ketenpartners, maar het is ook mogelijk om daar een onafhankelijke regisseur op te zetten die zich richt op het optimaliseren van de totale prestatie van de keten(s) zonder een belang bij een van de onderliggende partijen te hebben.

Ook bij het invullen van die directie/management rol (part-time, interim of vast) zijn wij u graag van dienst.

Dashboarding

Een van de grootste uitdagingen bij ketensamenwerking is zichtbaar (meetbaar) te maken dat dit resulteert in betere prestaties dan traditioneel samenwerken. Wij zijn in staat om samen met u het besturingsmodel te definiëren en te realiseren.

Ook zijn wij – samen met partners – in staat om een dashboarding omgeving neer te zetten die het voor u en uw partners mogelijk maakt om te volgen hoe de prestaties zich ontwikkelen in de tijd. Dit zorgt voor de ultieme transparantie en de bewijslast die nodig is om vast te stellen of ketensamenwerking daadwerkelijk resulteert in steeds betere prestaties.



Hiernavolgend krijgt u een overzicht van de verschillende soorten opdrachtgevers waar we voor gewerkt hebben in de afgelopen periode.

