



BROCHURE EXTERNE KETEN MATURITY METING (KSI)

Voor het vaststellen van de externe (keten)samenwerkingsrijpheid tussen organisaties in de Keten

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 KSI Model	4
3. Uitgangspunten	5
4. Scoringsmodel	6
5. Stappen in het proces	7
6. Doorlooptijd	11

Bijlage:

- Profielschets Ketenmanagement Interim & Advies

1. 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 **externe focus van ketensamenwerking** gaat het over het verbeteren van de samenwerking tussen werkmaatschappijen en/of partners uit de keten (strategische partners) die geen onderdeel zijn van dezelfde organisatie.

Om in kaart te brengen hoe “mature” de samenwerking tussen dergelijke organisaties is, die stellen aan ketensamenwerking te doen, hebben we de gevalideerde KetenSamenwerkingsIndex (KSI) ontwikkeld. Dit model brengt op een praktische wijze vanuit meerdere invalshoeken in kaart of en in welke mate samenwerkende organisaties invulling geven aan de onderliggende principes van ketensamenwerking.

De gedachte hierbij is, dat je welliswaar een keten kunt vormen tussen partijen, maar je daarmee nog niet automatisch invulling geeft aan de onderliggende principes van (externe) ketensamenwerking.

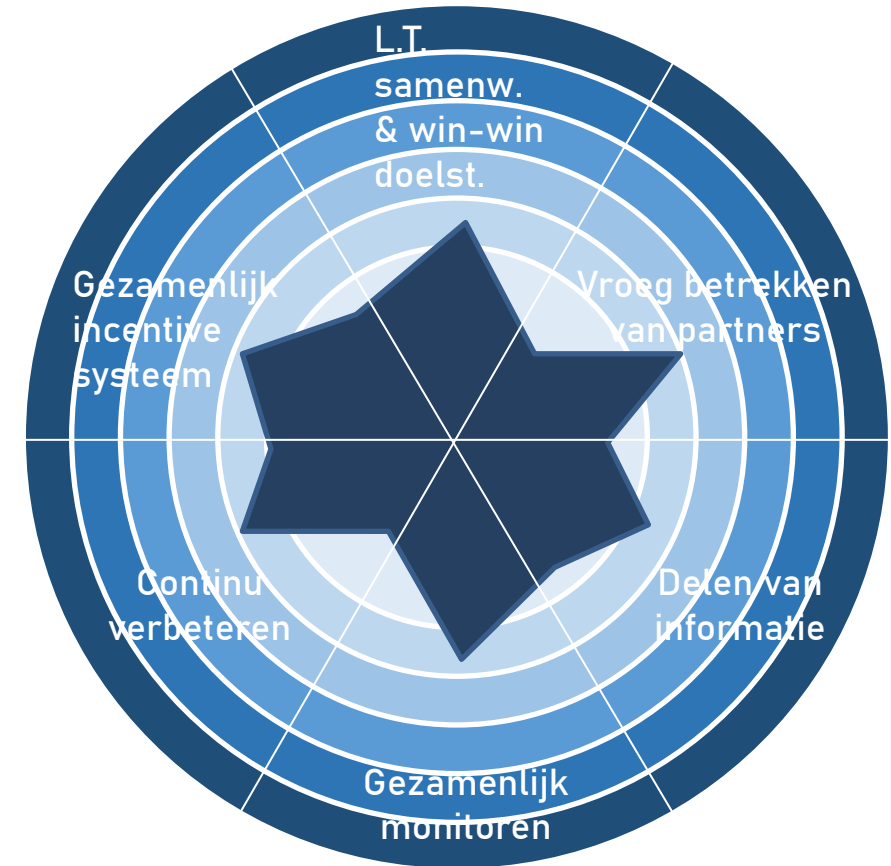


2. Pijlers van het KSI Model



Het **externe** Keten Maturity Model (KSI) is een methodiek om de samenwerkingsrijpheid **tussen strategische partners** te kunnen meten. Hierbij wordt de keten beoordeeld vanuit 6 invalshoeken:

1. **Lange termijn samenwerking & gezamenlijke win-win doelstellingen:** Er is sprake van een project-ongebonden langjarige samenwerking waarbij ketenpartners met elkaar gezamenlijk doelstellingen hebben gedefinieerd die aansluiten bij de eigen individuele organisatie doelstellingen;
2. **Vroeg betrekken van partners:** In de ketens waarin wij participeren werken de ketenpartners gezamenlijk aan het optimaliseren van de bouwopgave. Hierbij worden impactvolle ketenpartners zo vroeg mogelijk in het proces gevraagd hun kennis en kunde in te brengen om daarmee de TCO/levensduurkosten maximaal te beïnvloeden en een beter product te kunnen realiseren (op tijd, geld, kwaliteit, duurzaamheid etc.);
3. **Delen van informatie:** Partners in de keten delen vrijelijk betrouwbare en complete informatie die nodig is om de bouwopgave goed te kunnen uitvoeren.
4. **Metten van prestaties & dashboarding:** Vanaf het begin van de samenwerking wordt gemeten en gerapporteerd (dashboard) hoe er in de keten gepresteerd wordt op de verschillende (win-win) doelstellingen die aan het begin van de samenwerking zijn gedefinieerd.
5. **Gezamenlijk continu verbeteren:** Indien de resultaten tegenvallen, onderzoeken ketenpartners gezamenlijk hoe het komt dat men scoort zoals men scoort. Na de oorzaak-gevolg analyse te hebben uitgevoerd, komen de ketenpartners met verbetervoorstellen.
6. **Gezamenlijk verdienen/verdeelmodel:** Om ervoor te zorgen dat ketenpartners er baat bij hebben elkaar te helpen om samen beter te worden werkt men met een collectief incentive systeem dat de lusten/lasten in de samenwerking eerlijk verdeelt.



3. Uitgangspunten



KSI kent twee uitgangspunten:

- 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.
- 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 respondenten gescoord vanuit 6 pijlers en 6 stellingen per pijler. De score per pijler en de overallscore moet een beeld geven van de maturity van de organisatie als ketenspeler.

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 rondom de toepassing van ketensamenwerking bepaald:

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

5. Stappen in het proces



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.
- Wij zullen bereikbaar zijn voor inhoudelijke of technische vragen.

3. Analyseren implicaties

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

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.

Op basis van de uitkomsten van de maturity meting 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 van het onderzoek maar kan – op basis van de uitkomsten – in samenwerking met u worden opgesteld en eventueel uitgevoerd.

5. Online Maturity Meting



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.

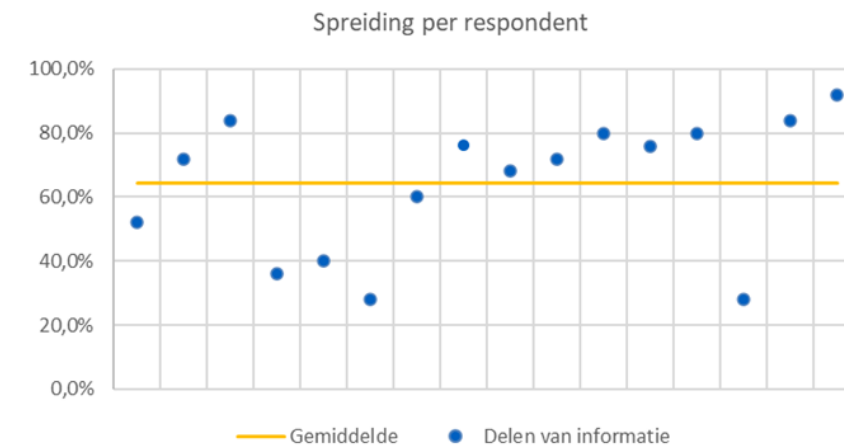
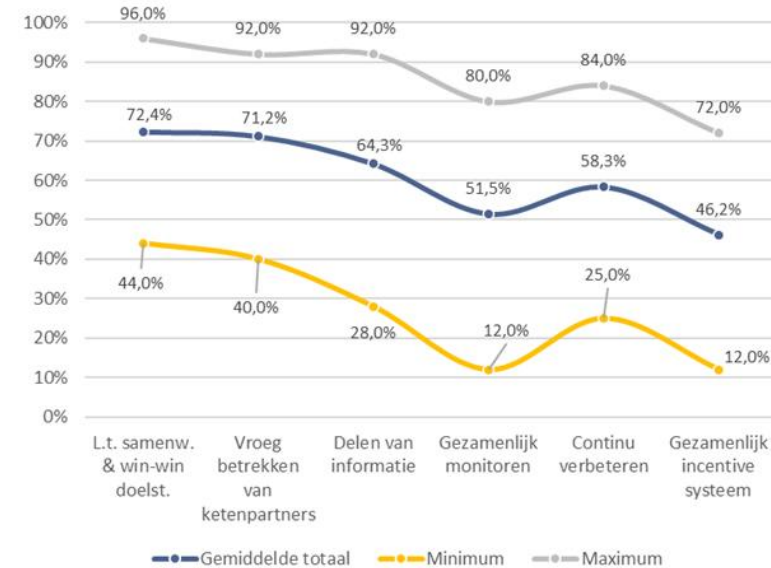
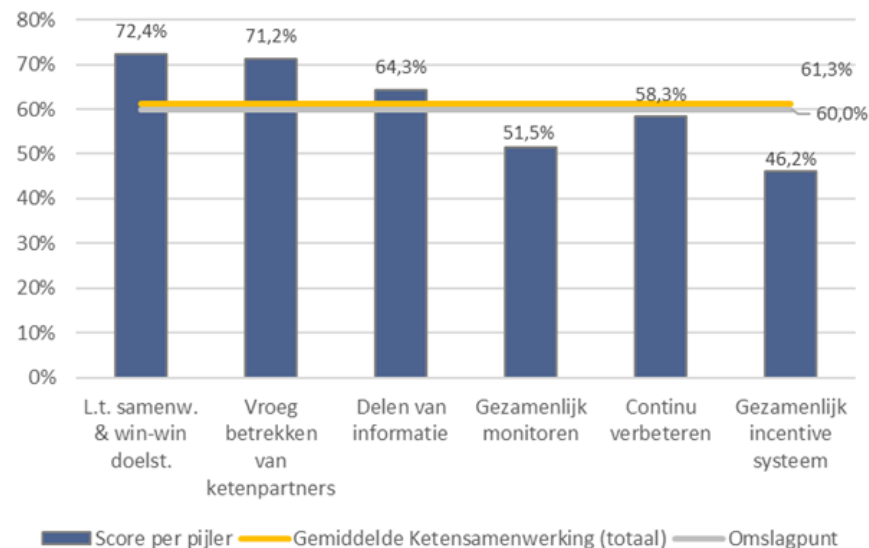
Gezamenlijk monitoren	--	--	-	+	++	+++
(21) De strategische doelstellingen ten aanzien van de samenwerking zijn vertaald in bijbehorende prestatie indicatoren (KPI's).	☐	☐	☐	☐	☐	☐
(22) De realisatie van de strategische doelstellingen (de te leveren output-prestaties) zijn in het gezamenlijk monitoring systeem af te lezen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
(23) De meest belangrijke operationele doelstellingen ten aanzien van de samenwerking zijn vertaald in bijbehorende proces indicatoren (KPI's).	☐	☐	☐	☐	☐	☐
(24) De realisatie van de operationele doelstellingen zijn in het gezamenlijk monitoring systeem af te lezen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
(25) De rapportages uit het monitoring systeem worden door de ketenpartners gezamenlijk gebruikt bij evaluaties en/of het agenderen van verbeterpunten.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Continu verbeteren	--	--	-	+	++	+++
(16) Ketenpartners zoeken planmatig (bijvoorbeeld door de toepassing van Lean) naar verbetermogelijkheden in producten of het processen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
(17) Gevonden verbetermogelijkheden worden doorgevoerd.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
(18) Ketenpartners bestuderen het resultaat (effect) van de doorgevoerde verbeteringen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
(19) Ketenpartners vergelijken het resultaat van de doorgevoerde verbetering met de vastgestelde doelstelling.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
(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.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Gezamenlijk incentive systeem	---	--	-	+	++	+++
(26) De realisatie van de strategische doelstellingen ten aanzien van de samenwerking staan centraal in het gezamenlijke incentive systeem.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
(27) Er is bij de betrokken partners draagvlak voor het gebruik van een gezamenlijk incentive systeem.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
(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.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
(29) Het incentive systeem stimuleert partners om elkaar te helpen bij de realisatie van die gezamenlijke doelstellingen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
(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).	☐	☐	☐	☐	☐	☐

5. Vaststellen externe ketenrijpheid



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 keten maturiteit & de belangrijkste ontwikkelpunten
- Spreiding van de scores per pijler
- Gesignaleerde knelpunten per pijler
- Adviezen vanuit alle deelnemers om de samenwerking binnen de externe keten verder te professionaliseren



5. Presenteren Resultaten KSI Meting



Nadat de rapportage gereed is, zullen wij de resultaten aan de respondenten komen presenteren. In die bijeenkomst kan dan ook met elkaar worden bepaald welke acties er eventueel nodig zijn om de maturiteit van de keten naar een hoger niveau te tillen. 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 op welke wijze geconstateerde knelpunten planmatig opgelost kunnen worden. Handig hierbij is het ontwikkelen van een plan 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 dergelijke 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 goed moeten snappen waar ketensamenwerking nu precies over gaat, wat het voor de eigen organisatie betekent, wat het voor de samenwerking en de eventuele 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.

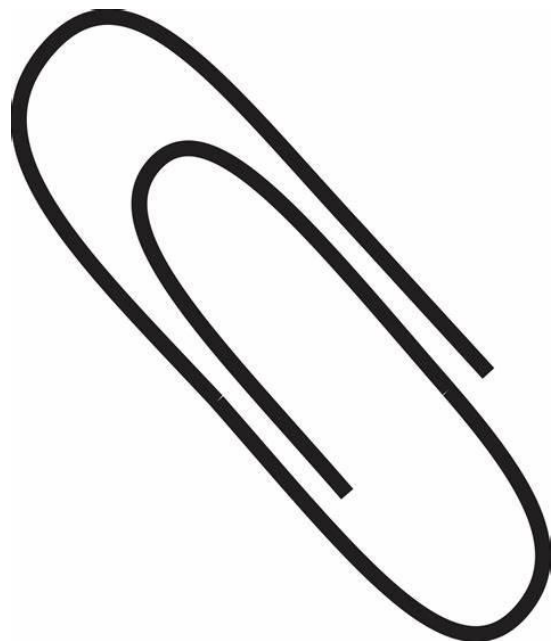
6. Doorlooptijd



- 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 KSI 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.

