

Whitepaper

# Het Target Operating Model:

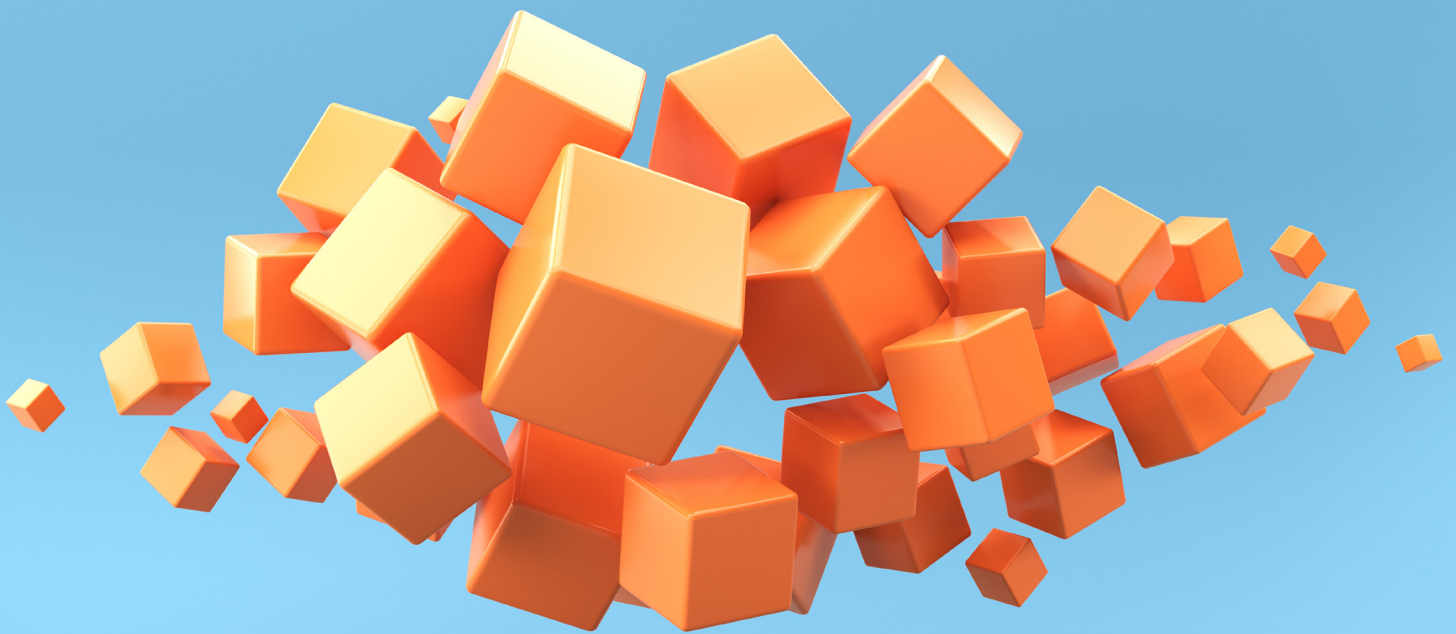
Een holistische kijk op het effectief  
functioneren van jouw organisatie

Januari 2023



# Content

Inleiding	3
Waarom een TOM?	4
Wat is het TOM?	5
Ontwerp en implementatie TOM	8
Voorbeelden toepassing TOM	9



## Inleiding

Organisaties staan voor de grote uitdaging om continuïteit en groei in een snel veranderende wereld te realiseren. Sommige bedrijven reageren traag op veranderingen en willen vasthouden aan oude en vertrouwde werkwijzen. Maar om te overleven zullen ondernemers zich op de digitale toekomst (en het digitale heden) moeten instellen, er is namelijk geen weg terug te verzinnen waarin digitalisering minder belangrijk wordt de komende jaren.

Verwachtingen van de klanten omtrent gebruikerservaring, exponentiële groei van Internet Technologie<sup>1</sup> en beschikbare data, en daarop gebaseerde mogelijkheden om producten en diensten van de toekomst te ontwikkelen, vragen om nieuwe of aangepaste bedrijfsvisie en doelen, zowel bij commerciële bedrijven als bij non-profit en overheidsorganisaties.

Organisaties die in de toekomst succesvol zijn, weten de steeds snellere veranderingen bij te houden, mee te dicteren en daarvan te profiteren. Wendbaarheid van organisatie en processen is een randvoorwaarde geworden. De implicatie hiervan is dat organisaties zich moeten afvragen op welke wijze zij hun producten en diensten leveren in de toekomst. Samenwerking van een aantal ondernemingen binnen een waardeketen helpt bijvoorbeeld om de sterke kanten van deze ondernemingen bij elkaar te brengen voor een beter resultaat, zowel voor de klanten als voor deze organisaties. Dit vraagt echter om het herdefiniëren van het gehele operating model.

---

<sup>1</sup> Internet Technologie omvat het besturen van uw machines, het ontvangen van data over deze machines, hun omgeving, uw personeel en klanten



## Waarom een TOM?

Een turbulente markt is het nieuwe normaal. Innovatie is hard nodig om de turbulente markt bij te kunnen benen. Om deze innovatie te faciliteren, moeten flexibele, nieuwe technologieën een plek krijgen in werk-, bedrijfs- en productieprocessen. Bedrijven worstelen met deze dynamiek en zijn zoekende naar de weg die zij moet bewandelen om deze digitale transformatie op te starten en tot een kloppend geheel te maken.

De wens en de wil om de digitale transformatie succesvol op te zetten is zeker aanwezig maar toch zien we vaak dat het opzichzelfstaande projecten zijn waardoor ze onsamenhangend zijn en daardoor niet effectief. Met als gevolg dat het gewenste resultaat niet wordt behaald.

Door een TOM (Target Operating Model) krijgt u zicht op de veranderdoelen. Een TOM kan een organisatie een duidelijk beeld geven van de wijze waarop de onderneming haar markten wil bedienen, welke diensten geboden worden en hoe de markt van toeleveranciers daarin wordt gebruikt. Het kan daardoor bijdragen aan het stellen van de juiste veranderkalender. Het Target Operating Model vormt de basis waarop verdere detailontwerpen kunnen worden uitgewerkt van bijvoorbeeld processen, werkstromen, organisatiestructuur, taken en verantwoordelijkheden.

Een Target Operating Model toont dus vooral de kenmerkende strategische ontwerpkeuzes die een organisatie maakt om haar doelen te bereiken. Het toont de samenhang tussen de aspecten en maakt het mogelijk een veranderkalender samen te stellen. Veelal wordt de samenhang van de TOM aspecten onvoldoende onderkend en neemt de kans op succesvolle transformatie af.

Met een Target Operating Model kan het senior management uitleggen hoe de organisatie eruitziet en zou moeten functioneren. In die hoedanigheid is een Target Operating Model ook een krachtig communicatiehulpmiddel bij reorganisaties.

Een goed moment om een TOM te ontwikkelen is wanneer interne factoren remmend beginnen te werken of een concurrentiedynamiek het ecosysteem van de onderneming verandert. Een onderneming moet zich transformeren naar de nieuwe realiteit - het in lijn brengen van interne bedrijfsvoering en externe verwachtingen.

Het TOM is per definitie geoptimaliseerd voor de betreffende organisatie. Bedrijfsmodellen zijn niet direct overdraagbaar, omdat geen twee organisaties hetzelfde zijn vanwege hun waarden, cultuur, gedeelde ervaring en doelstellingen.

Het is niet noodzakelijk om altijd vanuit het perspectief van de volledige onderneming te kijken naar het toekomstige operating model. Klein(er) beginnen om een TOM te ontwikkelen en te implementeren voor een afdeling of een businessunit helpt doelstellingen van deze bedrijfsonderdelen te realiseren. Deze aanpak levert ook belangrijke leerpunten en ervaringen op.

## Wat is het TOM?

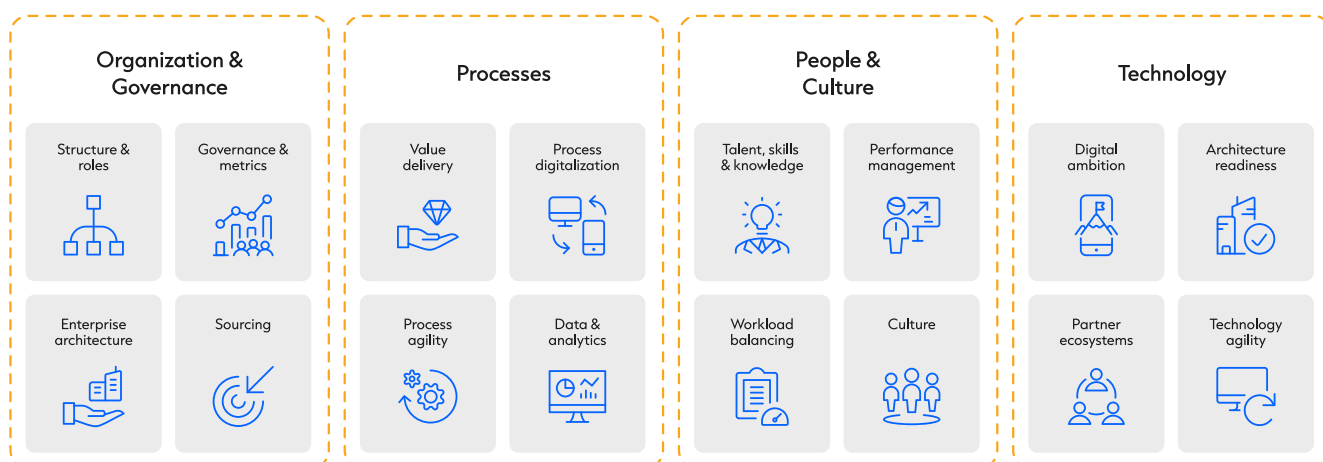
Het Target Operating Model (TOM) is een schets van de cruciale elementen van de organisatie in onderlinge samenhang. Eraneos onderkent vier aspecten binnen het TOM : People & Culture, Processes, Organization & Governance en Technology. Met name de samenhang zorgt ervoor dat doelen daadwerkelijke gerealiseerd kunnen worden.

## De aspecten van TOM

Eraneos ziet de volgende vier aspecten als noodzakelijke onderdelen van een consistent, integer en flexibel Target Operating Model. Elk aspect bestaat uit 4 bouwstenen.

De aspecten en de bijbehorende bouwstenen beïnvloeden elkaar. Aanpassing in een bouwsteen vergt soms veranderingen in de ander. Bij het ontwikkelen en implementeren van het TOM is het noodzakelijk de samenhang van aspecten en bouwstenen, de onderlinge verbondenheid, te doorgronden.

Figure 1:



## Organization & Governance

Dit aspect levert een blauwdruk voor de structuur en besturing van de toekomstige organisatie. Het beschrijft de organisatiestructuur, functies en rollen, bedrijfsportfolio, besturing en bijbehorende metriecken. De enterprisearchitectuur geeft richting, bepaalt de kaders, werkwijze en technologie. In dit blok wordt ook bepaald wat de sourcing voor de organisatie wordt: Wat doen we zelf en wat doen we samen met leveranciers?

## Processes

De bouwstenen in dit blok bepalen voor een flink deel de inhoud van de andere bouwstenen. Dit is de reden waarom de vraag die vaak als eerste gesteld moet worden is: "Hoe wordt de waarde aan de klant en aan de onderneming geleverd?". *Value delivery* is bepalend voor andere blokken. *Process agility*<sup>2</sup> geeft inzicht in de wendbaarheid van processen en geeft input voor digitalisering van processen. Data is de sleutel voor digitalisering. Betrouwbare en complete data bepaalt hier het succes.

## People & Culture

Bij het ontwikkelen van een TOM is de vraag belangrijk wat wij als organisatie willen zijn. De cultuur uit zich in zichtbaar gedrag (de gewenste normen en waarden binnen de organisatie) en is de voedingsbodem voor het succes van de verandering en de veranderstrategie (restructure, big bang, iteratief, experimenteel, organisatie in organisatie, etc.).

De gestelde doelen en strategie vragen ook om de juiste skills en competenties. Gewenste kennis en kunde van medewerkers en het creëren van een lerende organisatie zijn randvoorwaardelijk voor het succes van de organisatie. Performance management moet zorgen voor het versterken van de leercultuur en de juiste bedrijfsresultaten noodzakelijk voor het realiseren van bedrijfsambities. Werknemers willen op resultaat afgerekend worden en willen zelf bepalen waar en wanneer ze werken. Moderne digitale middelen laten dit toe. Thuiswerken tijdens corona heeft het bewezen. Wat voor personeelsbeleid en welke verwachtingen moet een onderneming ontwikkelen om te voldoen aan de eisen van de moderne workforce?

## Technology

Vanuit de strategie wordt de digitale ambitie afgeleid, die vervolgens in strategische thema's, roadmaps en epics wordt vertaald. In dit aspect van het TOM wordt vanuit intern perspectief naar de huidige staat van systeemarchitectuur gekeken. Dat tezamen met de ambitie maken de roadmap van architectuur. Het is belangrijk om hier te bepalen welke ecosystemen van partners eventueel kunnen helpen om noodzakelijke technologische sprongen te realiseren binnen een samengestelde waardeketen.

## Verweven aspecten

De aspecten zijn onderling sterk met elkaar verbonden, verweven zelfs. Bij het draaien aan de knoppen binnen één aspect maken we met het TOM ook de impact op andere aspecten inzichtelijk.

---

<sup>2</sup> Het vermogen van een bedrijf om hun bestaande processen snel opnieuw te ontwerpen en nieuwe processen tijdig te creëren om te kunnen profiteren van en te gedijen in de onvoorspelbare en zeer dynamische marktomstandigheden

**“Een ander voorbeeld** van de samenhang van aspecten: een onderneming heeft intern geen competenties om een bepaalde nieuwe technologie toe te passen om haar **product** nog beter te maken. Ontwikkeling van deze technologie en de toepassing ervan zijn geen corebusiness voor de onderneming. Er is wel een ander bedrijf die deze **technologie** ontwikkelt maar de onderneming heeft geen ambitie om zelf producten te maken op basis van deze **technologie**.”

**“Partnerschap** tussen deze twee organisaties creëert een ecosysteem waar beide ondernemingen van profiteren. Dit heeft gevolgen voor de bedrijfsprocessen en zijn besturing en vraagt wellicht om aanpassingen in **competenties en functies**.”

# Ontwerp en implementatie TOM

Eraneos begeleidt zijn klanten in het vertalen van de strategie, het definiëren van inrichtingsprincipes en het identificeren van de samenhang tussen de blokken. Maar ook bij het weghalen van de blinde vlekken, die onverwachts kunnen opduiken bij een complexe transitie of bij een transformatie die kleiner in omvang is, bijvoorbeeld van een afdeling of waardeketen.

Een TOM is het resultaat van een inspanning van gegevensverzameling, analyse, interviews, workshops en visualisaties.

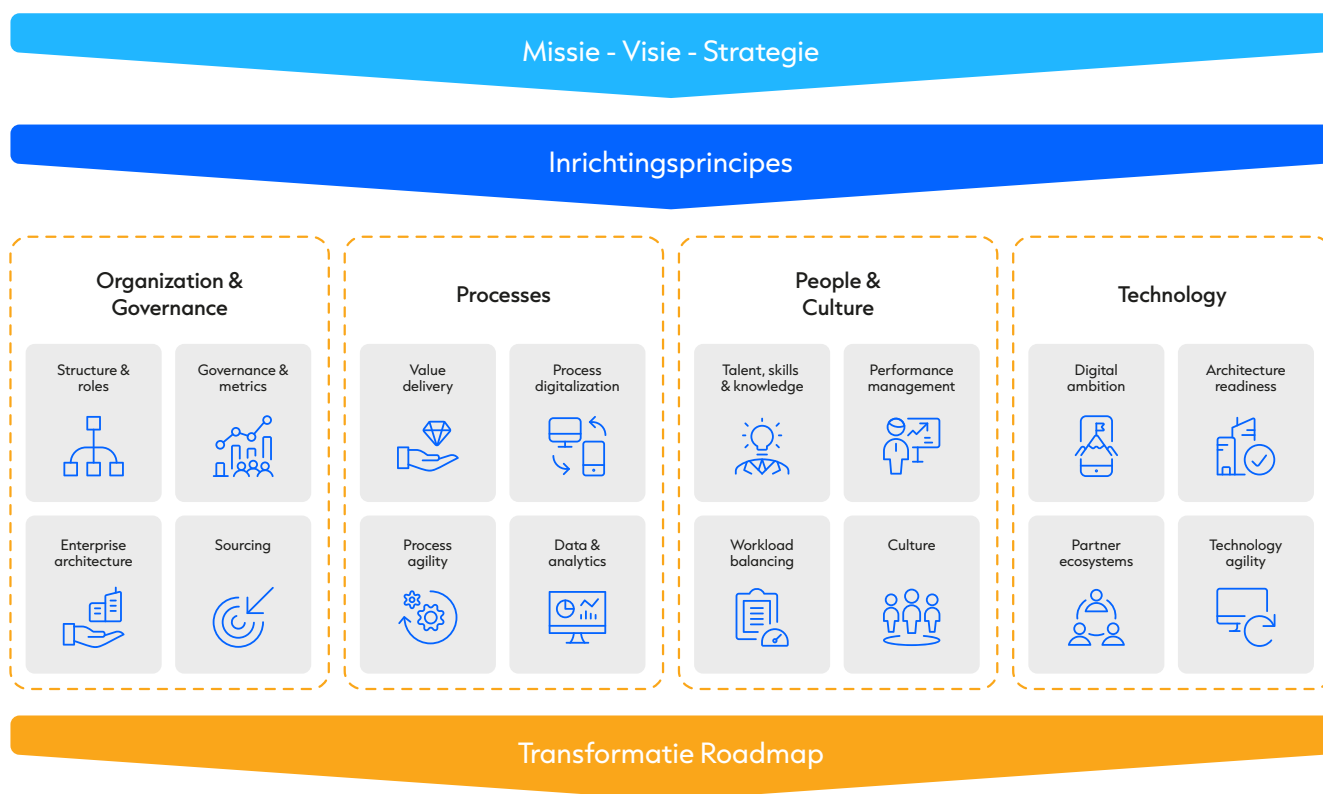
Een missie, visie en strategie zijn noodzakelijke voorwaarden om een begin te maken met het TOM. Onder begeleiding van Eraneos stelt de organisatie inrichtingsprincipes op. Deze principes geven kaders aan de invulling van het TOM. Vervolgens worden de volgorde en de prioriteit van de te ontwikkelen bouwstenen

en een bijbehorende transformatie bepaald (bijvoorbeeld de organisatie te veranderen in een "big bang" of te kiezen voor een evolutionaire, stap-voor-stap-benadering).

Gedurende de transformatie is het belangrijk om continu de veranderingen in de externe en interne context van de organisatie te monitoren. Deze kunnen voor de noodzakelijke aanpassingen zorgen voor de invulling van de TOM bouwstenen.

Eraneos heeft een bewezen trackrecord met grote complexe lean agile transformaties en grote sourcing en architectuur trajecten. De consultants van Eraneos beheersen niet alleen de theorie maar weten ook precies hoe de abstracte begrippen praktische invulling moeten krijgen. Deze competenties en ervaringen zorgen ervoor dat Eraneos in staat is om haar klanten te ondersteunen bij het ontwerp van een samenhangend dynamisch TOM en bij de daadwerkelijke transformatie naar de nieuwe organisatie.

Figure 2:





# Voorbeelden toepassing TOM

## TOM binnen de pensioen- en verzekeringsbranche

De klanten van Eraneos in de financiële sector hebben vele uitdagingen. Hoe verminder je de complexiteit van de processen en de infrastructuur? Hoe maak je de premies aantrekkelijker voor nieuwe en bestaande klanten? Of hoe maak je de klantreis eenvoudiger? En hoe zorg je dat je een aantrekkelijker werkgever bent voor jong talent? Het ontwerp en implementatie van de organisatie en processen gebaseerd op het Eraneos Target Operating Model helpen om deze doelstellingen te bewerkstelligen.

## IT-TOM als blauwdruk voor een zorgorganisatie

Eraneos heeft, met het Eraneos Target Operating Model als basis, een nadere invulling gemaakt voor specifieke sectoren. Bijvoorbeeld voor de Healthcare markt bestaat een IT-TOM met een variant voor de Care en de Cure. Dat specifieke model beschrijft een aantal standaard vormen als blauwdruk voor de inrichting van een I&A organisatie. Dit kan binnen deze sector omdat bijvoorbeeld ziekenhuizen qua strategie en diensten in de kern niet sterk van elkaar verschillen. Met een specifieke IT-TOM wordt de huidige status van een organisatie en de processtructuren getoetst. Dit helpt om het ontwerp- en de implementatiefase van het Target Operating Model te versnellen.

### Tot slot

TOM is gebaseerd op gedeelde normen en waarden, geeft een overzicht van de werking van de toekomstige organisatie, focust op waarde levering en geeft inzicht in structuren, systemen, business en ICT architecturen, skills en competenties van het personeel.

Een solide en flexibel Target Operating Model is essentieel voor een succesvolle transformatie van een organisatie. De belangrijkste stap bij het ontwikkelen van een goed TOM is ervoor te zorgen dat deze wordt geformuleerd voor de maximale bijdrage aan de executie van de bedrijfsstrategie met realisatie van bedrijfsdoelen als gevolg. Missie, visie en strategie zijn randvoorwaardelijk voor het opstellen van een TOM. TOM helpt bij het optimaliseren van middelen, het maximaliseren van de effectiviteit en het versnellen van de voorwaartse ontwikkeling.

## Ervaren in een breed scala van industrieën

### OVER ERANEOS

Eraneos is een internationaal adviesbureau op het gebied van management en technologie die de digitale toekomst van organisaties helpt vormgeven. Eraneos adviseert organisaties niet alleen bij het vormgeven, maar ook bij het succesvol implementeren van de digitale transformaties en oplossingen. Samen met onze adviseurs en engineers helpen we organisaties veranderen en verbeteren met als doel een duurzame groei en blijvende impact te realiseren.

Dit doen we door goed te luisteren naar wat bedrijven willen en nodig hebben. Deze behoefte vertalen wij naar een aanpak waarin we de mensen verbinden met technologie, processen en leiderschap, waardoor transformaties snel en efficiënt gerealiseerd kunnen worden.

Dankzij onze brede branchekennis, ervaring met technologie en service verlenende instelling hebben we alles in huis om het verschil te maken.

Zo zijn we in staat om elke uitdaging aan te gaan en écht bij te dragen aan het succes van jouw organisatie. Onze klanten vertrouwen ons van de ontwerp- tot uitvoeringsfase wat voelbaar is in onze samenwerking. Van complexe strategische uitdagingen in finance tot ethische AI-toepassingen in de zorg.

Wij luisteren niet alleen naar jouw wensen en behoeften, wij zorgen ervoor dat we ze begrijpen én waarmaken. Samen met jou halen we alles uit de digitale wereld wat erin zit.

[Contact >](#)

[Onze kantoren >](#)

[Bezoek onze website >](#)