

Plan van aanpak initiatiefase

S/4 HANA programma

Datum: 02-07-2020

Plaats: Den Haag

Auteurs: S/4HANA initiatiefase

Versie: 1.0

Rubricering: Niet gerubriceerd

Informatieblad

Onderdeel	Specificatie
Titel	Plan van aanpak Initiatiefase S/4HANA programma
Bestandsnaam	Plan van aanpak Initiatiefase_v0.9.docx
Organisatie	Ministerie van Defensie
Projectnaam	Initiatiefase S/4HANA
Auteur	Jelle van Waveren, Marco Groen, Martin Huijnink
Contactgegevens	

Versie historie

Status	Volgnr	Datum	Auteur(s)	Mutatie
1e opzet	0.1	05-05	Projectteam PvA	Opzet structuur en invulling hoofdstukken
1 ^{ste} review	0.3	28-05	Projectteam PvA	
2 ^{de} interne review	0.35	29-05	Projectteam PvA	
Pre review stuurgroep	0.4	31-05	Projectteam PvA	
Afstemming projectteam	0.5	02-06		
Afstemming projectteam	0.54	03-06	Projectteam PvA	Hoofdstuk 3 verder uitgewerkt, Hoofdstuk 4 uitgewerkt
Review projectteam	0.6	03-06	Projectteam PvA	
Review projectteam	0.7	04-06	Projectteam PvA	Feedback verwerkt, hoofdstuk 3, 7, 8 verder uitgewerkt.
Review stuurgroep	0.75	10-06	Projectteam PvA	Feedback stuurgroep verwerkt
Afstemming Projectteam	0.79	16-06	Projectteam PvA	Aanvulling Backfill defensieonderdelen
Afstemming Projectteam	0.8	18-06	Projectteam PvA	Verwerking input vanuit workshop governance
Review stuurgroep	0.9	23-06	Projectteam PvA	Verwerking feedback vanuit stuurgroep
Review CFC, DMI, BO-Matlog	1.0	02-07	Projectteam PvA	Verwerking feedback vanuit CFC, DMI, BO-Matlog

Distributie

Status	Volgnr	Datum	Doel	Distributie
Review	V.07	04-06	1 ^e review plan van aanpak	Stuurgroep
Review	V0.8	18-06	Concept plan van aanpak	Stuurgroep
Review	V0.9	23-06	Definitief concept	ITGB, DMI, CFC & BO-Matlog

1 Inhoudsopgave

1	Inhoudsopgave	2
1.1	Voorwoord	4
1.2	Leeswijzer	4
2	Opdracht	5
2.1	Achtergrond	5
2.2	Programmadoelstellingen initiatiefase	5
2.3	Programmaresultaat initiatiefase	6
2.4	Scope	7
2.5	Randvoorwaarden	8
2.6	Uitgangspunten	8
2.7	Omgevingsfactoren (relatie naar omgeving)	9
2.8	Afwijking op planning vooronderzoek	10
2.9	Besluitvormingsproces	10
3	Aanpak en werkwijze	11
3.1	Programma aanpak	11
3.2	Standaard aanpak Delta- en Business projecten	12
3.3	Vorbereiding conversie	14
3.4	Delta projecten	15
3.5	Business projecten	17
3.6	Programmaplan uitvoeringsfase	19
3.7	Inkoop en Aanbesteding	19
4	Veranderaanpak	21
4.1	Principes verandermanagement	21
4.2	Verandermanagement activiteiteninitiatiefase	22
5	Planning	25
5.1	Uitgangspunten planning	25
5.2	Mijlpalen als stuurinstrument	25
5.3	Planning initiatiefase	26
6	Programmaorganisatie	28
6.1	Programmaorganisatie	28
6.2	Regiepartner	29
6.3	Rollen en verantwoordelijkheden	29
6.4	Overlegstructuur	30
7	Programmabeheersing	32
7.1	Besluitvormingsproces	32
7.2	Resultaatgericht Werken (RGW)	32
7.3	Issue management	32
7.4	Risico management	32
7.5	Configuratie en Wijzigingenbeheer	33

	7.6	Budgetbeheersing	33
	7.7	Quality Assurance & second opinion	33
8		Begroting	35
	8.1	Begrote uitgaven initiatiefase	35
	8.2	Capaciteitsbegroting	36
9		Bijlagen	40
	9.1	Initiële risicolijst	40
	9.2	Afhankelijkheidsmatrix	42
	9.3	Stakeholder map	42
	9.4	Kosten en urenberekening initiatiefase	43
	9.5	Opdrachtbeschrijvingen	43
	9.6	Referentietabel BIT-toetsing	43
	9.7	Afkorting en definities	46

1.1 Voorwoord

In de bestuursraad van 27 maart 2020 is op basis van de resultaten van een vooronderzoek besloten te starten met de migratie van de huidige SAP software binnen ERP M&F naar SAP S/4HANA. Het migratieprogramma is opgebouwd uit de initiatiefase en de uitvoeringsfase. Dit document beschrijft het plan van aanpak voor de initiatiefase van het S/4HANA programma.

De initiatiefase bevat een groot aantal projecten en producten die noodzakelijk zijn voor een beheersbare en succesvolle uitvoering van en besluitvorming over de migratie naar SAP S/4HANA. Om een goed beeld te geven van het capaciteitsbeslag vanuit Defensie en externe partijen is een uitgebreide beschrijving van de werkwijze van de projecten in dit plan van aanpak opgenomen. Bovendien is per project en per product een opdrachtbeschrijving gedefinieerd. Hierdoor is de uniformiteit en consistentie binnen het programma geborgd.

Voor een aantal producten geldt dat pas bij aanvang van de initiatiefase een gedetailleerde opdrachtbeschrijving kan worden opgesteld. Voor die producten bevat dit plan van aanpak een beknopte omschrijving.

1.2 Leeswijzer

Het document is opgedeeld in de verschillende hoofdstukken. **Hoofdstuk 2 'Opdracht'** behandelt de achtergrond, doelstellingen, verwachte resultaat, scope, randvoorwaarden, en uitgangspunten van het programma. **Hoofdstuk 3 'Aanpak en werkwijze'** beschrijft de projecten en producten waaruit het programma bestaat, alsook de aanpak van het programma en van de Delta- en Business projecten. Voor de verandering is het van belang om een veranderaanpak te hebben, om draagvlak te creëren en om grip te houden op de verandering. Deze onderwerpen worden onder andere behandeld in **Hoofdstuk 4 'Veranderaanpak'**. De planning op hoofdlijnen, inclusief bijbehorende mijlpalen en uitgangspunten, voor de initiatiefase wordt besproken in **Hoofdstuk 5 'Planning'**. Vervolgens beschrijft **Hoofdstuk 6 'Programmaorganisatie'** de programma- en overlegstructuur, alsook de rollen en verantwoordelijkheden. Om grip te houden op het programma in termen van kwaliteit, tijd, geld en scope is **Hoofdstuk 7 'Programmabeheersing'** opgenomen, waarin de procedures worden beschreven die hiervoor benodigd zijn. **Hoofdstuk 8 'Begroting'** toont een overzicht van de begrote uitgaven en capaciteit benodigd voor de initiatiefase. Ten slotte zijn de aanvullende stukken voor dit document terug te vinden in **Hoofdstuk 9 'Bijlagen'**.

2 Opdracht

In dit hoofdstuk worden de achtergrond van het programma, het doel van de initiatiefase en het te verwachten resultaat ervan beschreven. Tevens bevat dit hoofdstuk een afbakening van de scope, randvoorwaarden, uitgangspunten en een beschrijving van de omgevingsfactoren die impact kunnen hebben op de initiatiefase.

2.1 Achtergrond

Het materieel logistiek en financieel domein van Defensie wordt integraal ondersteund met een ERP-systeem. Een ERP-systeem brengt informatie uit verschillende bedrijfsonderdelen en bedrijfsvoeringprocessen samen, zoals inkoop, logistieke stromen, opslag, onderhoud en financiën. Bij Defensie is het ERP-systeem daarom cruciaal ter ondersteuning van de materiele gereedheid en operationele activiteiten, zoals missies en operaties. Het huidige ERP-systeem bij Defensie is gebaseerd op gedateerde processtandaarden en SAP-software. Deze SAP-software is 'end of life' en moet worden vervangen door SAP S/4HANA, de nieuwste generatie ERP van SAP. S/4HANA zorgt voor een betere ondersteuning van bedrijfsvoering door een intuïtieve *user interface* (FIORI), krachtige analyse-tooling en gemoderniseerde marktstandaarden (*best practices*).

Om de migratie naar SAP S/4HANA beheersbaar uit te voeren, is er een vooronderzoek¹ uitgevoerd om de vorm, impact, planning en kosten van de migratie te bepalen. Tijdens het vooronderzoek zijn drie verschillende migratiescenario's onderzocht, waarna de Bestuursraad heeft gekozen voor het scenario "Hergebruik". Dit scenario zorgt ervoor dat gedane investeringen uit het verleden maximaal kunnen worden hergebruikt, en dat Defensie de overstap naar S/4HANA gefaseerd en gecontroleerd kan uitvoeren. De nieuwe *best practices* en *user interface* (FIORI genaamd) kunnen in dit scenario namelijk gedoseerd en gecontroleerd worden ontwikkeld en uitgerold bij de 17.000 gebruikers, op meer dan 60 locaties verspreid over meerdere landen.

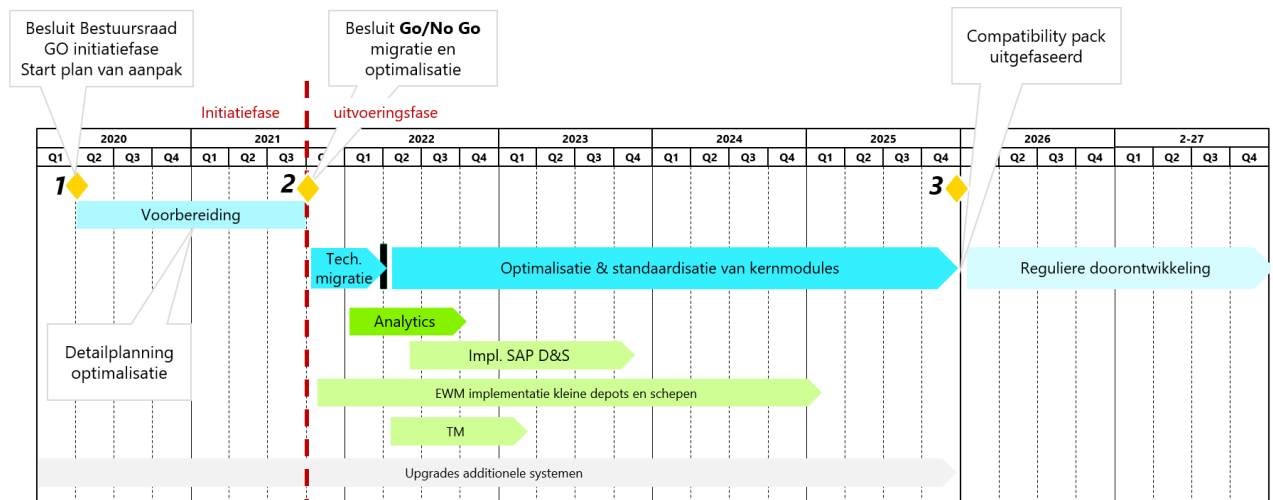
Een voorwaarde van het hergebruik scenario is echter dat de migratie voor eind 2025 gereed moet zijn om de continuïteit van de bedrijfsvoering te kunnen garanderen. Dit is ingegeven door het feit dat na 2025 de *compatibility pack* niet meer beschikbaar wordt gesteld door SAP. De *compatibility pack* maakt het mogelijk om na technische overgang tijdelijk (tot eind 2025) gebruik te blijven maken van bepaalde ERP-functionaliteit die komt te vervallen in S/4HANA. Hierdoor verandert er voor systeemgebruikers na technische overgang niets. In de periode tot eind 2025 zal een aantal software oplossingen binnen SAP geheel worden vervangen door nieuwe. Voorbeelden hiervan zijn de Defensie-specifieke industrie oplossing Defense Forces & Public Security (DFPS) welke wordt vervangen door Defense & Security (D&S), en de huidige magazijn functionaliteit welke wordt vervangen door Extended Warehouse Management (EWM).

Om de *best practices*, de nieuwe *user interface* en de vervangende oplossingen te realiseren en te implementeren heeft Defensie 4 jaar nodig. Voor deze 4 jaar is een programma gedefinieerd bestaande uit twee fasen. De eerste fase is een initiatiefase, waarbij invulling moet worden gegeven aan het realiseren van alle randvoorwaardelijke zaken en het doorlopen van het besluitvormingsproces. Daarna volgt een uitvoeringsfase waarin het in de initiatiefase opgestelde Programmaplan wordt uitgevoerd. Voordat de initiatiefase daadwerkelijk van start gaat, wordt er een plan van aanpak voor de initiatiefase opgeleverd. Dat betreft dit document.

2.2 Programmadoelstellingen initiatiefase

Figuur 1 geeft de planning van het programma tot 2025 weer. Hierin zijn onder andere de twee fasen, te weten initiatiefase en uitvoeringsfase, van het programma weergegeven.

¹ Opgeleverd rapport vooronderzoek '20200228 Integraal eindrapport v1.0'



Figuur 1: Planning hergebruik scenario

Naast de twee fasen kent het programma drie mijlpalen met elk eigen doelstellingen:

1. Het besluit om te starten met de voorbereidingen (initiatiefase). Hiervan is dit plan van aanpak het product dat door de bestuursraad als voorwaarde is gesteld voor het starten van de initiatiefase.
2. Het besluit om te starten met de uitvoeringsfase. Dit besluit vindt plaats in de vorm van een GO/ NO GO beslismoment waarbij wordt getoetst of de in dit document beschreven randvoorwaarden zijn ingevuld. Dat is het geval na succesvolle initiatiefase, waarbij:
 - a. Het Programmaplan voor de uitvoeringsfase (hierna: Programmaplan uitvoeringsfase) is goedgekeurd.
 - b. Er draagvlak voor de verandering is en de verandercapaciteit bij DO'en is gegarandeerd.
 - c. De ondersteunende producten en activiteiten zijn gerealiseerd en goedgekeurd, verandermanagement is ingericht, de architectuur is geaccordeerd en marktpartijen zijn geselecteerd (contracteren na GO/NO GO).
 - d. Continuïteit van de bedrijfsvoering is gegarandeerd in de periode na de technische conversie door ondersteuning van processen of door realisatie van vervangende oplossingen (Delta projecten). De Delta projecten worden behandeld in paragraaf 3.4.
 - e. De Business projecten zijn voorbereid. Dit omvat onder andere voorbereidingen voor de grotere vervangende oplossingen, nieuwe *best practices* en FIORI. De Business projecten worden behandeld in paragraaf 3.5.
 - f. Een *fall back* scenario is opgesteld indien gedurende de migratie naar SAP S/4HANA problemen ontstaan.
3. De afronding van het programma voor eind 2025. Huidige processen zijn hierbij teruggebracht naar *best practices*, implementatie van de FIORI *user interface* afgerond en de functionaliteit in de *compatibility pack* is vervangen door S/4HANA modules.

Aan het einde van de initiatiefase zijn alle onder lid 2 genoemde doelstellingen gerealiseerd.

2.3 Programmaresultaat initiatiefase

De initiatiefase is opgebouwd uit het inrichten van de programmaorganisatie en het realiseren van producten en projecten, welke gezamenlijk de bovenstaande doelstellingen realiseren. Deze producten en projecten zijn in Hoofdstuk 3 toegelicht. Voor ieder product en project is in de bijlage een opdrachtbeschrijving opgenomen (Bijlage 9.5). De programmaorganisatie staat in hoofdstuk 6 beschreven. Hieronder staan beknopt de resultaten van de belangrijkste producten en projecten beschreven.

Programmaplan uitvoeringsfase

Een belangrijk eindproduct van de initiatiefase is het Programmaplan uitvoeringsfase. Dit Programmaplan bevat onder andere de volgende onderdelen: geconsolideerde business case, programma governance, integrale planning (incl. gefaseerde uitrolscenario's bij de bedrijfsvoering en impact op de organisatie), benodigde capaciteit van Defensie Onderdelen en marktpartijen, exit- en *fall back* scenario, en risico's en risicobeheersing. Afronding van de initiatiefase zal plaatsvinden middels

een GO/ NO GO besluit door de Bestuursraad, waarbij een positief CIO oordeel alsook de goedgekeurde BIT-toets randvoorwaardelijk zijn voor het verkrijgen van een GO.

Kaders en Richtlijnen

Het programma werkt conform Kaders en Richtlijnen die bij aanvang van de initiatiefase worden opgesteld tot op het niveau van integrale bedrijfsprocessen. Deze kaders passen binnen de Defensie strategie, Defensie IT strategie en relevante beleidsdocumenten en zijn opgebouwd uit leidende principes, beslisregels, processegmentatie, applicatie & technische architectuur, security & data en inrichtingsrichtlijnen voor bedrijfsvoering en IT.

Verandermanagement

De eerste stappen van het verandermanagement voor de S/4HANA migratie zijn reeds gezet in het vooronderzoek. In de initiatie- en uitvoeringsfase wordt dit uitgebreid en voortgezet. Onderdelen van verandermanagement zijn het betrekken en informeren van defensieonderdelen (DO'en), het meten van de veranderbereidheid, het managen van stakeholders en het opleveren van een trainings-, communicatie- en veranderplan.

Inkoopstrategie, Inkoop en Verwerving

Inkoop zal vanaf de start van de initiatiefase betrokken zijn bij het programma. Dit start met het aantrekken van een regiepartner voor de initiatiefase. Daarna starten de aanbestedingen voor het aanschaffen van hardware en licenties en het verwerven van partners voor de uitvoering (contracteren partners vindt plaats na GO/ NO GO).

Projecten

In de initiatiefase worden 3 verschillende soorten projecten uitgevoerd, te weten:

- **Voorbereiding conversie:** Voorbereiden voor een beheersbare en snelle technische migratie van het ERP M&F naar S/4HANA, waarbij de continuïteit van de bedrijfsvoering is geborgd. Gedurende de initiatiefase wordt een aantal proefconversies uitgevoerd. Resultaten van de proefconversies functioneren tevens als input voor de Delta- en Business projecten.
- **Delta projecten:** Dit zijn projecten die voorafgaand aan de conversie behoren te zijn afgerond, waardoor de ondersteuning van de bedrijfsvoeringprocessen door ERP M&F is geborgd. Het betreft onder andere de invoering van SAP Business Partner ter vervanging van de huidige debiteuren, crediteuren, leveranciers, klanten en contactpersonen.
- **Voorbereiding Business projecten:** Dit zijn de projecten waar BV en IT gezamenlijk aan de slag gaan om voorbereidingen te treffen voor de end-to-end processen van Finance & Control, Systeemlogistiek, Ketenlogistiek, In- en Verkoop, (Projectmatige) Verwerving en Afstoting. Doelstelling is deze terug te brengen naar de *best practices* van SAP inclusief de uitrol van FIORI. Daarnaast vinden de voorbereidingen plaats voor de vervanging van de functionaliteit in *compatibility pack*, zoals vervanging Warehouse Management (WM) en DFPS. Het resultaat van deze voorbereiding is een project initiatie document (PID) en een Programma van Eisen (PvE) t.b.v. het aanbesteden van een marktpartij.

2.4 Scope

Binnen de scope van de initiatiefase valt het volgende:

- Alle bedrijfsprocessen waarvoor Defensie gebruik maakt van SAP (ERP M&F) en voor de gehele Defensieorganisatie inclusief de landen waar Defensie actief is (zowel missies als Nederlandse Antillen) waar gebruik wordt gemaakt van SAP.
- Alle SAP software, de SAP industry solutions, additionele SAP modules en de integratie met andere applicaties/ direct aanpalende systemen.
- Het uitvoeren van Life Cycle Management van bestaande softwarecomponenten zodat ze voldoen aan de S/4HANA conversie criteria.
- Alle in dit plan van aanpak opgenomen projecten en producten. Een aantal binnen Defensie lopende projecten zijn gerelateerd aan het S/4HANA programma maar vallen onder verantwoordelijkheid van het BO-Matlog.
- Het oplossen van inconsistente data noodzakelijk voor de uitvoering van de conversie.
- Om de volledige problematiek met betrekking tot data inzichtelijk te maken en mogelijke oplossingsrichtingen te bepalen, wordt een onderzoek Data opgezet. Op basis van de resultaten vanuit het Data onderzoek wordt bepaald wat binnen de scope van het programma wordt opgepakt.
- Openstaande punten afkomstig uit het vooronderzoek en de second opinion op het vooronderzoek. Dit betreft onder andere het opstellen van een business case en het bepalen van de impact op Defensie.

2.5 Randvoorwaarden

De belangrijke voorwaarden voor een succesvolle initiatiefase van het S/4HANA programma zijn:

- Er is voldoende Defensie capaciteit beschikbaar om de werkzaamheden uit te kunnen voeren en er is voldoende prioriteit bij de betrokken onderdelen om op de gevraagde tijd en capaciteit te leveren. (Continuïteit van de inzet van Defensiemedewerkers wordt zoveel mogelijk nagestreefd).
Verantwoordelijk: DGB, HDFC, DAOG (namens DO'en) en D-JIVC.
- Projecten starten pas nadat de vertegenwoordigers vanuit zowel bedrijfsvoering als IT aan het project zijn gekoppeld en het team compleet is.
Verantwoordelijk: DGB, HDFC, DAOG (namens DO'en) en D-JIVC.
- Mandaat voor de opdrachtgever is duidelijk belegd en faciliteert snelle en gedegen besluitvorming..
Verantwoordelijk: Bestuursraad.
- Werkplekken en VTC-middelen zijn beschikbaar en zijn ingericht conform COVID-19 RIVM richtlijnen. Er is voldoende capaciteit en toegang tot virtuele werkplekken.
Verantwoordelijk: D-JIVC.
- De totale benodigde financiële middelen voor de initiatiefase zijn beschikbaar.
Verantwoordelijk: Bestuursraad.
- Aanschaf van SAP- en overige licenties is tijdig afgerond, zodat benodigde licenties ten behoeve van de initiatiefase beschikbaar zijn.
Verantwoordelijk: D-JIVC.
- Alle lopende ERP M&F projecten die niet onder het programma vallen zijn 31 december 2020 technisch opgeleverd. Op 1 juni 2021 is de implementatie van deze projecten afgerond. Projecten die deze tijdslijnen niet halen worden (tijdelijk) stopgezet.
- De keuze voor het onderbrengen van de O-functie is voor eind 2020 bekend, zodat de D&S functionaliteiten kunnen worden voorbereid.
Verantwoordelijk: HDFC en HDBV (BO-Matlog) voor lopende projecten. HDP voor O-functie.

2.6 Uitgangspunten

De uitgangspunten van het programma zijn:

- De impact op de organisatie wordt zoveel mogelijk beperkt. Gedurende het programma draait de bedrijfsvoering door.
- Stakeholders committeren zich aan de doelstelling van het programma en dragen dit uit binnen hun organisatie.
- De processen worden geharmoniseerd en geüniformeerd.
- Defensiemedewerkers die betrokken zijn bij de S/4HANA migratie blijven langer op hun functie², zodat de continuïteit binnen het programma en de kennis bij de DO'en is geborgd.
- In ERP M&F kunnen alleen wijzingen worden doorgevoerd die betrekking hebben op gewijzigde Wet- en regelgeving en voor invoering van wapensystemen. Er wordt een integrale planning opgesteld om deze afhankelijkheden te plotten. Hierin wordt ook rekening gehouden met de jaarafsluiting.
- Er wordt gewerkt met een groeipad naar een cloud omgeving. Er wordt zoveel mogelijk gewerkt conform 'cloud' principes met reguliere functionele kort-cyclische updates en zo weinig mogelijk maatwerk.
- Er wordt maximaal gebruik gemaakt van uitgekristalliseerde *best practices* en standaard S/4HANA. Afwijkingen van de standaarden worden geaccordeerd door de programma stuurgroep.
- De SAP *compatibility pack* is tot eind 2025 beschikbaar. SAP heeft geen mogelijkheid deze deadline op te schuiven. Eind 2025 moet de *compatibility pack* uit gefaseerd zijn.

Uitgangspunt voor de initiatiefase is:

- Bij aanvang van de initiatiefase worden de Kaders en Richtlijnen opgesteld tot op het niveau van integrale bedrijfsprocessen. Afwijken van de Kaders en Richtlijnen kan alleen na toestemming van de stuurgroep.

² nota is ingediend: "Langer op functie" BS2020007442 d.d. 14 mei 2020

2.7 Omgevingsfactoren (relatie naar omgeving)

Impact COVID-19

COVID-19 heeft een forse impact op de planning van het project. Dankzij de beschikbaarheid van communicatiemiddelen kan de continuïteit wel geborgd worden, maar zal meer tijd nodig zijn om de initiatiefase uit te voeren. De vergaderingen vinden grotendeels online plaats. Dit geldt ook voor de benodigde workshops en andere sessies. De effectiviteit hiervan wordt gewaarborgd door gevalideerde online workshop methoden. Op bepaalde momenten is het efficiënter en effectiever om een fysieke vergadering te plannen. Daar waar dit het geval is, zal er met een beperkte hoeveelheid teamleden worden afgesproken zolang de huidige COVID-19 maatregelen van kracht zijn. Voor het creëren van draagvlak bij de gebruikersorganisatie worden er aanvullende methoden en middelen ingezet. Communicatie en promotiemiddelen zullen moeten worden ontwikkeld.

Relatie naar andere projecten

Een aantal projecten, zoals GRiT en vervanging P&O systeem hebben sterke relatie met het S/4HANA programma. Om op GRiT voorbereid te zijn, wordt S/4HANA zoveel mogelijk conform cloud principes ingericht.

Ten aanzien van de vervanging van het P&O systeem is het belangrijk dat eind 2020 de keuze voor de belegging van de O-functie bekend is, zodat met een verbeterde integratie tussen M&F en P&O de ondersteuning van missies en operaties kan worden geoptimaliseerd. Indien er geen duidelijkheid is over de wijze van belegging van de O-functie, zal verder worden gegaan conform het Corporate Data Model (CDM). Daarnaast blijft ook de uitwisseling van P-gegevens essentieel. Dit kan via een uitbreiding op de huidige interfaces plaatsvinden.

Momenteel loopt het project Life Cycle Costing (LCC) bij HDFC om financiële duurzaamheid ten behoeve van wapensystemen te realiseren. LCC is een uitbreiding in ERP M&F. LCC is geen onderdeel geweest van het vooronderzoek en daarmee is het een uitbereiding van de scope van dit programma. Onderzocht moet worden in hoeverre LCC additionele financiën en capaciteit behoeft, in hoeverre LCC standaard functionaliteit is in S/4HANA en of het impact heeft op het programma.

Momenteel wordt de topstructuur Defensie ingericht. Onderdeel is onder andere het doorlichten van de ketens en besturing bedrijfsvoering bij Defensie (BBD). Resultaten vanuit deze inrichting en doorlichting kunnen impact op het programma hebben.

Lopende ERP M&F projecten die niet in het teken staan van de S/4HANA migratie moeten worden afgerond of (tijdelijk) stopgezet. De projecten moeten uiterlijk 31 december 2020 technisch gereed zijn en 1 juni 2021 geïmplementeerd. Wettelijk noodzakelijke aanpassingen, bug-fixing en Technische upgrades blijven wel doorgaan. In het BO-Matlog wordt bepaald welke lopende projecten doorgaan, afgerond moeten zijn of tijdelijk worden stopgezet tot na 2025. Voor de nieuwe behoeftestellingen geldt dat deze het PPM (Project Portfolio Management) proces doorlopen.

Invoering Wapensystemen/ uitvoering missies

Tijdens het gehele programma gaat de operatie van Defensie door en worden nieuwe wapensystemen ingevoerd. De afhankelijkheid van het programma met missies, oefeningen en invoeringen wapensystemen wordt vormgegeven in een integrale planning. Omtrent deze afhankelijkheden vindt afstemming plaats met DOPS, DMO en DO'en.

Ontwikkelingen SAP

Een aantal voor Defensie relevante producten zijn bij SAP nog in ontwikkeling voor S/4HANA. Een belangrijke module is de vervanger van het huidige DFPS te weten D&S. Het later opleveren van de volledige functionaliteit van deze module door SAP kan invloed hebben op de planning, aangezien Defensie pas overgaat op D&S als deze module minimaal dezelfde functionaliteit biedt als het huidige DFPS en naar behoren functioneert. Daarnaast werkt SAP aan voor Defensie relevante aanpassingen aan de artikelstam.

Er is intensief contact tussen met SAP op nationaal en internationaal niveau om zo nauw mogelijk de voortgang van deze ontwikkelingen te blijven volgen.

Overgangsmoment

De technische migratie naar S/4HANA zal pas kunnen plaatsvinden op een rustig moment binnen bedrijfsvoering en nadat de financiële jaarovergang is afgerond. De validatie van de jaarafsluiting wordt tevens meegenomen in de proefconversies om te kunnen beoordelen of S/4HANA de jaarverwerking volledig ondersteunt.

2.8 Afwijking op planning vooronderzoek

Het uitgangspunt van het programma is dat het een bedrijfsvoeringprogramma betreft en geen IT programma. Om dit uitgangspunt te realiseren dient capaciteit vanuit BV en IT bij de start van ieder project beschikbaar te zijn. Door de initiatiefase te starten in Q3 2020 en te laten afronden in Q4 2021, komt de benodigde capaciteit van zowel BV als IT beschikbaar. Dit komt de kwaliteit van het programmaresultaat en de acceptatie van S/4HANA ten goede.

Het GO/NO GO besluit aan het eind van de initiatiefase is afhankelijk van de realisatie van de projecten en producten in deze initiatiefase. Planmatig wordt gestreefd naar 1 januari 2022, omdat dit voor de bedrijfsvoering een gunstig moment is en vanwege de afronding van jaarovergang.

De verlengde initiatiefase wordt gebruikt voor het uitvoeren van een extra proefconversie met een nieuwere versie van de SAP software. Door een extra conversie uit te voeren in de initiatiefase kunnen we de daadwerkelijke conversietijd reduceren en daarmee de risico's voor de bedrijfsvoering verlagen. De extra benodigde tijd in de initiatiefase wordt hiermee gecompenseerd. Het heeft tevens als effect dat we (bij tijdige levering van SAP) een nieuwere versie van de S/4HANA kunnen gebruiken, waardoor er meer nieuwe functionaliteiten beschikbaar zijn.

2.9 Besluitvormingsproces

Het besluitvormingsproces betreft de formele start van de initiatiefase en het besluitvormingsproces omtrent de start van de uitvoeringsfase.

Start initiatiefase

Het opstellen van dit plan van aanpak is door de bestuursraad als voorwaarde gesteld voor het starten van de initiatiefase. Dit plan van aanpak is geschreven door het project team en wordt na goedkeuring door de stuurgroep ter kennisgeving aan de Bestuursraad aangeboden. Naast het opleveren van het plan van aanpak voor de initiatiefase is door de bestuursraad aangegeven dat de onderstaande punten moeten zijn ingevuld:

- 1) Het opdrachtnemersrol voor de initiatiefase wordt belegd bij de CDS.
- 2) De uitvoering initiatiefase wordt geleid door een kwartiermaker BV en IT.

Start uitvoeringsfase

Het besluitvormingsproces voor de overgang van de initiatiefase naar de uitvoeringsfase staat nader toegelicht in paragraaf 7.1.

Daarnaast wordt er ten behoeve van de opdrachtgever een externe, onafhankelijke partij ingeschakeld om de belangrijkste resultaten van de initiatiefase te toetsen, waaronder het Programmaplan uitvoeringsfase.

3 Aanpak en werkwijze

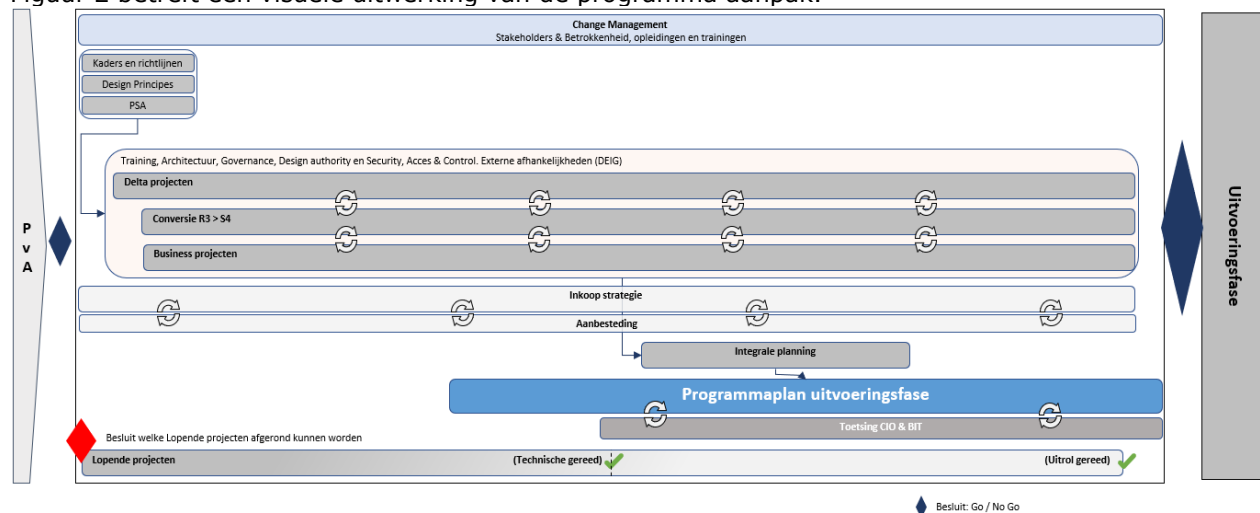
Om inzicht te krijgen in de benodigde capaciteit en uitgaven gedurende de initiatiefase is het van belang om te weten welke projecten en producten opgeleverd worden en de wijze waarop dit verloopt.

In paragraaf 3.1 is de programma aanpak beschreven met de belangrijkste op te leveren producten inclusief de volgorde van de activiteiten. In paragraaf 3.2 is uitgewerkt hoe projecten aangepakt worden inclusief een verdere detaillering van het *project voorstel*. In de paragrafen 3.3 t/m 3.6 staat beschreven wat er opgeleverd wordt aan het eind van de initiatiefase en waarom het project uitgevoerd wordt. Hierin is een onderverdeling te maken in:

- Voorbereiding conversie
- Delta projecten
- Business projecten
- Programmaplan uitvoeringsfase
- Inkoop & Aanbesteding

3.1 Programma aanpak

Figuur 2 betreft een visuele uitwerking van de programma aanpak.



Figuur 2: Visualisatie programma aanpak

De initiatiefase van het programma bestaat uit een aantal uit te voeren projecten en op te leveren producten die invulling geven aan het programmaplan voor de uitvoeringsfase.

Als eerste onderdeel van de initiatiefase worden de producten Kaders en Richtlijnen en (Programma Start) Architectuur (PSA) opgeleverd om als input te gelden voor de projecten. De Kaders en Richtlijnen leggen de relatie tussen de Defensie strategie, Defensie IT strategie en andere beleidsdocumenten enerzijds en de leidende principes, beslisregels, processegmentatie, infrastructuur, architectuur- en inrichtingsrichtlijnen voor bedrijfsvoering en IT anderzijds. Het bewaken van de Kaders en Richtlijnen vallen onder de verantwoordelijkheid van de design authority, Quality Assurance en Architectuur. Voor een gedetailleerde beschrijving over het opzetten van de Kaders en Richtlijnen en (programma start) architectuur wordt verwezen naar de opdrachtbeschrijvingen in Bijlage 9.5.

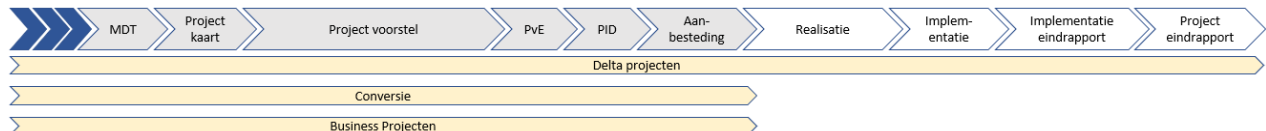
De Kaders en Richtlijnen en de PSA zijn de leidraad voor de projecten. Met het toepassen van Kaders en Richtlijnen in de projecten worden de programmadoelstellingen en uitgangspunten verankerd. De design authority, Quality Assurance en architectuur zien toe op het naleven van de Kaders en Richtlijnen.

Tussen de projecten zit een onderlinge dynamiek. De Delta projecten dienen als input om in de geplande proefconversies te toetsen of de oplossingsrichting van deze Delta projecten de continuïteit van de bedrijfsvoering borgt. Dit zijn essentiële projecten met een technisch karakter. De Business projecten worden daarentegen vanuit de bedrijfsvoering gedreven en zijn gericht op het verbeteren van de ondersteuning voor de bedrijfsvoering. De aanpak en verwachte resultaten van deze projecten zijn verder uitgewerkt in paragraaf 3.2.

De resultaten vanuit de projecten worden integraal verwerkt in het programmaplan uitvoeringsfase en hierop vindt een toetsing plaats door de CIO en het BIT. Als laatste stap wordt het programmaplan aangeboden aan de bestuursraad ten behoeve van de GO/ NO GO van de uitvoeringsfase.

3.2 Standaard aanpak Delta- en Business projecten

Voor een succesvolle invulling van de projecten hanteert Defensie de standaard projectaanpak (zie Figuur 3) voor alle projecten in de initiatiefase. MDT is hierbij onderdeel van de standaard projectaanpak aangezien het IT gerelateerde projecten betreft. De projecten worden gezamenlijk opgelopen met regiepartner, SAP en een combinatie van BV en IT medewerkers.



Figuur 3: Standaard project aanpak Defensie

De standaard projectaanpak toont het proces vanaf start project tot en met de daadwerkelijke overdracht naar de bedrijfsvoering inclusief beheer. Er wordt onderscheid gemaakt tussen voorbereiding conversie, Delta projecten en Business projecten.

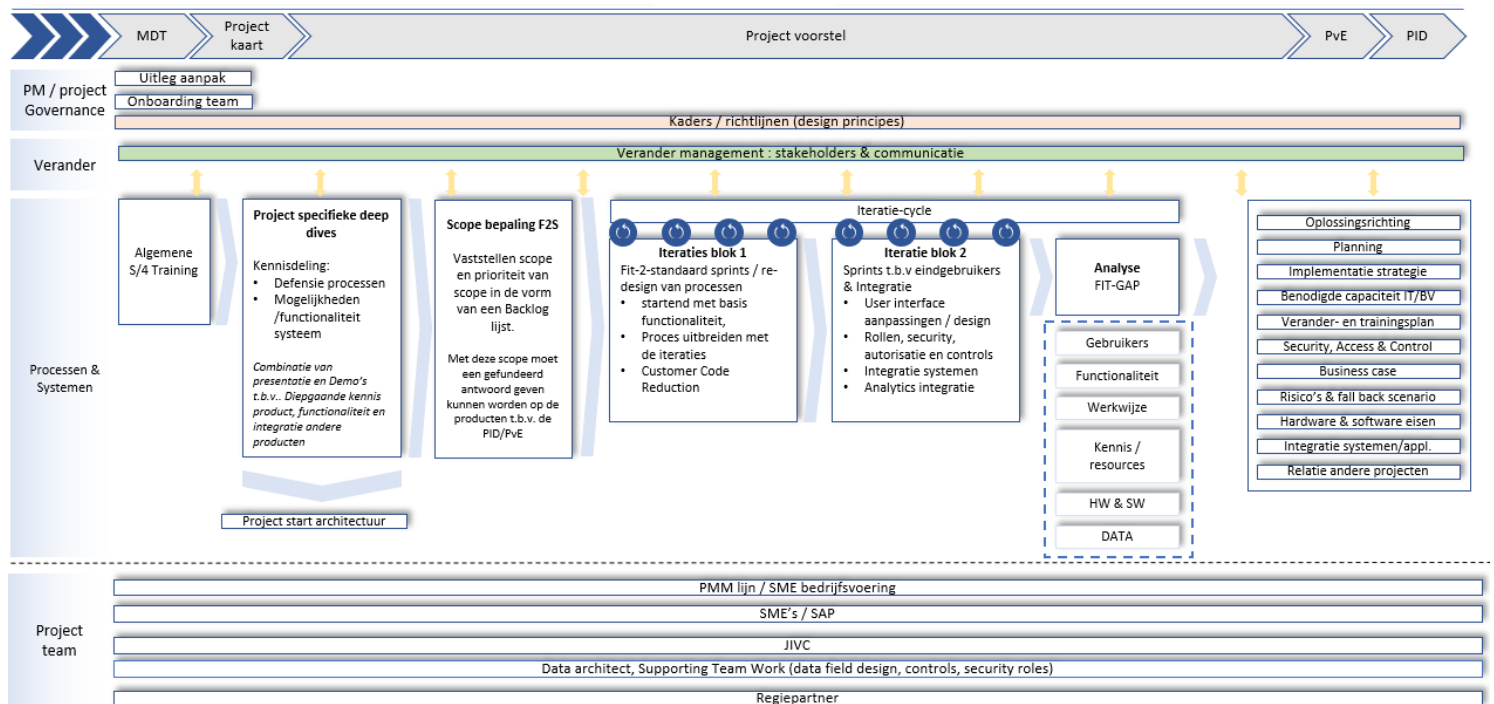
De voorbereiding conversie en Business projecten doorlopen de stappen tot en met aanbesteding, de overige stappen worden gedurende de uitvoeringsfase uitgevoerd.

Voor de Delta projecten geldt dat alle stappen gedurende de initiatiefase doorlopen worden.

De Defensie aanpak maakt gebruik van de bewezen RGW-methodiek (Resultaat Gericht Werken) om de projecten succesvol vorm te geven.

3.2.1 Activiteiten project voorstel

In Figuur 4 is gedetailleerd weergegeven welke stappen ondernomen worden gedurende de uitwerking van het project voorstel om invulling te geven aan de op te leveren producten. Deze producten dienen als input voor zowel het Project Initiatie Document (PID) als Programma van Eisen (PvE).



Figuur 4: Activiteiten project voorstel

Kaders en Richtlijnen

De kaders, richtlijnen en de daarmee samenhangende design principles zijn voorafgaand aan de *Fit-2-Standard* workshops helder geformuleerd. Gedurende *Fit-2-Standard* workshops worden procesontwerpen en proceswijzigingen continue getoetst aan deze Kaders en Richtlijnen, zodat harmonisatie en standaardisatie geborgd blijven binnen elk project.

Verandermanagement

Gedurende het project is het essentieel alle stakeholders/ betrokkenen op de hoogte te houden van ontwikkelingen en de status van de conversie, het Delta- en Business project. Vanuit elk project wordt periodiek een update gegeven die vanuit het verandermanagement team gebundeld en gedeeld wordt met alle stakeholders. In hoofdstuk 4 is de opzet rondom verandermanagement verder beschreven.

Onboarding/ Algemene S/4HANA training:

Met deze eerste stap in de projectaanpak worden de Defensiemedewerkers die actief bij het project betrokken zullen zijn meegenomen in de aanpak, de scope en vindt er een algemene training plaats op het gebied van S/4HANA *best practices* en de mogelijkheden die het nieuwe platform biedt. Dit betreft een generieke stap in het programma en wordt vormgegeven zodra het projectteam definitief is.

Project specifieke deep dives

Volgend op de onboarding op het project, vinden er *deep dives* met het projectteam plaats. De *deep dives* dienen enerzijds om het kennisniveau van de regiepartner en SAP op het juiste niveau te brengen en de complexiteit van de defensieprocessen te begrijpen. Voor de uitleg van de specifieke processen wordt gebruik gemaakt van de beschikbare procesmodellen en eventuele demonstraties in het systeem. Anderzijds dienen de *deep dives* om Defensiemedewerkers aan de hand van presentaties en systeemdemonstraties de mogelijkheden van het systeem (specifiek voor de project-scope) te demonstreren. Afhankelijk van het type Business project wordt de PSA in deze fase tevens vastgesteld.

Scope bepaling Fit-2-Standard

Met de opgedane kennis vanuit de *deep dives* stelt het projectteam de totale scope en de prioriteit van de scope voor het project vast. Het is hierbij belangrijk de scope onder te verdelen in level-2 processen (business scenario file niveau) en deze te prioriteren. Het uitgangspunt hierbij is *fit-for-purpose*: Gedurende de afstemming van de scope wordt kritisch gekeken naar de minimale vereisten om de resultaten vanuit het project voorstel te realiseren.

Iteraties blok 1

De iteraties in blok 1 zijn gericht op de oplevering, demonstratie en toetsing van de S/4HANA functionaliteit gebaseerd op de *best practices* inrichting. Voorafgaand aan elke iteratie wordt in een

planningssessie bepaald, op basis van de totale scope, wat realistisch is om in deze iteratie op te pakken. Het resultaat vanuit de planningssessie betreft een afgebakende scope die vervolgens wordt gebruikt voor het vormgeven van de *Fit-2-Standard* workshops. Gedurende de iteraties wordt de scope conform de standaard ingericht en getoetst in hoeverre dit aansluit bij de wensen en eisen vanuit Defensie.

Iteraties blok 2

De iteraties in blok 2 zijn gericht op de verdere detaillering van de in iteratie blok 1 goedgekeurde proces inrichting. In dit blok worden de aspecten die betrekking hebben op de eindgebruikers en integratie verder ingericht en in een demo getoetst op de eisen van Defensie. Aspecten zoals onder andere de *user interface*, de rollen, security, autorisatie & control, de integratie met aanpalende systemen/modules en de standaard mogelijkheden van Analytics komen in deze workshops aan bod.

Analyse *Fit-Gap*

Een *Fit-Gap* analyse wordt uitgevoerd tussen de huidige situatie en het eindresultaat vanuit de iteraties. Op basis van deze analyse wordt de impact bepaald op gebruikers, bedrijfsvoering en gekoppelde systemen. Specifiek worden de volgende aspecten doorgelicht:

- Verschil in gebruikers
- Verschil in werkwijze
- Verschil in functionaliteit
- Kennisbehoefte/ benodigde resources om functionaliteit in te richten
- Verschil in hard- en software eisen
- Data verschillen

Ter voorbereiding op de uitvoeringsfase worden de geïdentificeerde wijzigingen vanuit de *Fit-Gap* conform de Management of Change (MoC) methodiek opgelopen. De methodiek is erop gericht om gecontroleerd wijzigingen door te voeren, risico's te identificeren en beheersen met als uiteindelijk doel een succesvolle implementatie.

Resultaat project voorstel

Op basis van de iteraties, de *Fit-Gap* analyse en afstemming tussen SAP, de regiepartner en Defensie, worden onderstaande producten als resultaat opgeleverd vanuit het project voorstel. Deze resultaten worden verder verrijkt in het PID en PvE.

- Oplossingsrichting(en)
- Planning
- Implementatie strategie
- Benodigde capaciteit BV/ IT (intern & Extern)
- Verander- en trainingsplan
- Security, Access en Control Eisen
- Business case
- Risico's en *fall back* scenario's
- Hard- en software eisen
- Overzicht met integratiepunten met andere applicaties en aanpalende systemen
- Overzicht Analytics mogelijkheden

3.3 Voorbereiding conversie

In deze paragraaf wordt beschreven waarom het project voorbereiding conversie plaats vindt, wat de opdracht is en wat de verwachte resultaten vanuit het project zijn.

3.3.1 Doelstelling

De reden achter de voorbereiding conversie, is het voorbereiden voor een beheersbare en snelle technische migratie van het ERP M&F naar S/4HANA, waarbij de continuïteit in de bedrijfsvoering is geborgd. Daarnaast biedt S/4HANA een betere ondersteuning aan de bedrijfsvoering in onder andere toekomstige ontwikkelingen en een betere *user interface*. Gedurende de initiatiefase wordt een aantal proefconversies uitgevoerd. Resultaten van de proefconversies dienen tevens als input voor de Delta- en Business projecten.

3.3.2 Opdrachten

Tabel 1: Opdracht van voorbereiding conversie

Project	Opdracht
Voorbereiding conversie	Stel vast op welke wijze een beheersbare en snelle technische migratie van het ERP M&F naar S/4HANA gerealiseerd kan worden, zodat de bedrijfsvoering hier minimale hinder van ondervindt. Naast de huidige functionaliteit omvat dit de geïmplementeerde functionaliteit van lopende projecten dat uiterlijk 01-06-2021 is afgerond. De werking van de functionaliteit wordt na implementatie in de eerst volgende proefconversie en regressietest getoetst op werking in S/4HANA.

3.3.3 Resultaat conversie

Met de uitkomsten van de conversie worden onderstaande producten volledig en gefundeerd vorm gegeven en daarmee dienen deze uitkomsten als input voor het PID en PvE:

- Lijst van vervallen functionaliteit
- Draaiboek Conversie
- Planning
- Implementatie strategie
- Benodigde capaciteit BV/ IT (intern & Extern)
- integratie met aanpalende systemen en applicaties
- Verander- en trainingsplan
- Security, Access en Control Eisen
- Business case
- Risico's en *fall back* scenario's
- Hard- en software eisen

3.4 Delta projecten

In deze paragraaf is beschreven waarom de Delta projecten uitgevoerd worden, wat de inhoud is van elk project en wat de resultaten zijn vanuit elk individueel project. Voor een gedetailleerde opdrachtbeschrijving en bijbehorende activiteiten wordt verwezen naar de Bijlage 9.5. Bij het schrijven van de projectkaart wordt bepaald welke activiteiten zoals genoemd in Paragraaf 3.2 voor een specifiek project voorstel relevant zijn.

3.4.1 Doelstelling

Uit onderzoek is gebleken dat niet alle functionaliteit bij overgang naar S/4HANA blijft werken. In principe zijn hier 3 mogelijke scenario's:

1. Er kan tijdelijk (tot eind 2025) gewerkt worden met de functionaliteit in de vorm van een *compatibility pack*. SAP biedt daarnaast een alternatieve oplossing in de vorm van een nieuwe module (zoals bijvoorbeeld Extended Warehouse Management voor alle depots, magazijnen en schepen). De impact hiervan wordt met een Business project vastgesteld.
2. Een (kleine) wijziging is benodigd in de inrichting tijdens overgang naar S/4HANA, waarbij bedrijfsvoering van het proces gebruik kan blijven maken. Gedurende de voorbereiding conversie wordt de impact op de bedrijfsvoering bepaald.
3. Functionaliteit komt volledig te vervallen en er is geen directe oplossing voor beschikbaar. Hiervoor dient de oplossingsrichting en de daadwerkelijke implementatie in de initiatiefase te zijn afgerond.

De Delta projecten zijn projecten die voorafgaand aan de conversie geïmplementeerd behoren te zijn, of waarvan de oplossingsrichting gereed en getest moet zijn om direct na de conversie te implementeren. Het implementeren van deze projecten is essentieel om de huidige bedrijfsvoering te blijven ondersteunen.

3.4.2 Opdrachten

Tabel 2: Opdracht van Delta projecten

Delta project	Opdracht
Foreign Military Sales	Foreign Military Sales (FMS) wordt gebruikt voor verwerving van onder andere de aanschaf, ondersteuning en instandhouding van grote wapensystemen bij de USA

	Army. De administratie is hierbij belangrijk in verband met de complexiteit en de grote financiële omvang. FMS komt te vervallen en er is geen directe oplossing beschikbaar. Dit project bestaat uit 2 fasen, fase 1 is opgezet om te borgen dat bovenstaand proces kan worden gecontinueerd na de conversie naar de <i>compatibility pack</i>, waarbij de oplossing is gerealiseerd, getoetst en tijdig is geïmplementeerd. Fase 2 betreft een Business project waarin wordt vastgesteld wat de benodigde maatregelen zijn om de continuïteit na 2025 te garanderen.
Business Partners	Business partners zijn stamgegevens die worden aangelegd voor alle contacten waar Defensie contact mee heeft. Daarmee vervangt het de huidige functies in ERP M&F van debiteuren, crediteuren, leveranciers, klanten en contactpersonen. Zonder alles te converteren naar business partners is het niet mogelijk de conversie naar S/4HANA af te ronden.
Export Control	Export Control is gericht op de borging van compliance van de wetgeving vanuit diverse landen. Deze borging is noodzakelijk binnen het logistieke, operationele, opleidings- en kennisdomein voor de processen waarbij goederen en/of technische informatie (in welke vorm dan ook) worden overgedragen aan niet bevoegde NLD Defensie-medewerkers of externe (Nederlandse of buitenlandse) personen, bedrijven en instanties. Vanuit het vooronderzoek is naar voren gekomen dat de functionaliteit dat bovenstaand proces ondersteund, Foreign Trade, komt te vervallen. Dit Delta project stelt vast wat de alternatieven zijn, waarbij de realisatie en implementatie uiterlijk tijdens conversie geborgd zijn.
EH&S	Environment Health & Security is gericht op de registratie, opslag, controle, rapportage en kwaliteitsborging van onder andere gevaarlijke goederen (bijvoorbeeld Chroom 6). Het Delta project EH&S stelt vast welke functionaliteit nog terug komt in de <i>compatibility pack</i> en welke functionaliteit direct komt te vervallen. Voor de functionaliteit die komt te vervallen wordt vastgesteld wat de benodigde maatregelen zijn om de continuïteit van deze processen na de conversie te waarborgen.
Artikelstam	Het Delta project Artikelstam draagt zorg voor de correcte werking van de omgeving direct na technische conversie in S/4HANA. De artikelstam krijgt een 40 karakterveld voor het artikelnummer. Bij de in het vooronderzoek uitgevoerde PoC zijn hier specifieke problemen mee ondervonden. Deze hebben te maken met het gebruik van speciale karakters en het weergeven van het langere nummer in de nieuwe FIORI <i>user interface</i>. Deze artikelstam mutaties hebben tevens een integratie aspect naar gekoppelde systemen. Zoals bijvoorbeeld BW voor alle strategische rapportages, MDG-M voor het centrale beheer van de materiaalstam en alle koppelingen via het GKD. Alle analytische delen binnen de huidige E2E processen worden gedurende de initiatie fase getoetst binnen de drie geplande proefconversies. Voor restrisico's na deze fase is mogelijke mitigatie aangegeven en zijn activiteiten belegd in de programmaplanning. De artikelstam complexe mutaties welke nu 4 maal per jaar worden doorgevoerd (SLO) en de massalaad processen zijn tevens onderdeel van dit Delta project.
Delta projecten GUI - <i>compatibility pack S/4</i>	In het vooronderzoek is met 20 end-2-end processen 95% van de gebruikte functionaliteit getoetst op werking, waarvan de lijst met Delta projecten het resultaat is. Tijdens het doorlopen van de 3 proefconversies tijdens de initiatiefase kunnen nieuwe bevindingen naar boven komen die als nieuw Delta project geïdentificeerd worden.
Security, Access & Controls	Het huidige interne beheersing model (controle raamwerk) wordt als een integraal onderdeel van de S/4HANA migratie vernieuwd, zodat standaard S/4HANA functionaliteiten optimaal kunnen worden gebruikt, controles goed aansluiten bij de (vernieuwde) procesgang en er vanaf de migratie direct met een goed beheerste omgeving gewerkt kan worden. Het Delta project dient ter implementatie van de beveiligingsmaatregelen bij nieuw in gebruik te nemen functionaliteit tgv het niet meer functioneren van de oude. Daarnaast moet een beveiligingsontwerp worden gedaan voor toekomstige Fiori UX implementaties om gereed te zijn voor Business Projecten en wellicht Delta projecten welke hiervan al gebruik moeten maken.
Customer Code	Het Customer Code Delta project draagt zorg voor het werkend maken van huidige ECC code na conversie in S/4 voor nog gebruikte functionaliteit. Daarnaast zorgt het voor het verwijderen van delen welke niet worden gebruikt, of worden vervangen in de <i>compatibility pack</i>. Het zet tevens de richtlijnen voor vervanging of aanpassing voor vervolg Business projecten, om gereed te zijn voor de

	uitvoeringsfase van het project. Afwegingen om de S/4HANA omgeving schoon te houden van code en alternatieven voor aanpassingen zijn hier onderdeel van.
--	--

3.4.3 Resultaten Delta projecten

De afronding van een Delta project wordt gerealiseerd door voorafgaand aan de conversie de implementatie en overdracht naar de bedrijfsvoering te hebben uitgevoerd. Voor oplossingen die enkel beschikbaar zijn op een S/4HANA platform dient de functionaliteit gereed, getest en gebruikers opgeleid te zijn om de implementatie direct na conversie te realiseren.

3.5 Business projecten

In deze paragraaf is beschreven waarom de Business projecten uitgevoerd worden, wat de inhoud is van elk project en wat de resultaten zijn vanuit elk individueel project. Voor een gedetailleerde opdrachtbeschrijving en bijbehorende activiteiten wordt verwezen naar Bijlage 9.5. De aanpak zoals beschreven in Paragraaf 3.2 wordt gehanteerd voor deze projecten.

3.5.1 Doelstelling

De overgang naar het S/4HANA platform biedt de bedrijfsvoering de mogelijkheid om de huidige bedrijfsvoering processen te evalueren, te harmoniseren en daarmee terug te brengen naar de *best practices*. Het doorvoeren van deze standaardisaties zorgt voor een betere aansluiting op de markt, wat onder andere de internationale samenwerking vanuit de bedrijfsvoering bevordert.

Naast de proces-aanpassingen kan gebruik worden gemaakt van FIORI-apps en Analytics, wat resulteert in een sterk verbeterde en intuïtieve *user interface*. De aanpassingen zorgen voor een vereenvoudigd proces, betere inzichten in statussen van onder andere financiële en onderhoud gerelateerde informatie, betere stuurinformatie en vereenvoudigde en real-time dashboards.

Voor de SAP modules WM, TM en DFPS geldt dat deze gedurende de SAP S/4HANA migratie vervangen moeten worden door Extended Warehouse Management, Transportation Management en Defense & Security:

- EWM is de module voor de ondersteuning van de logistieke afhandeling en registratie van goederen in de depots, magazijnen en schepen. Het in gebruik nemen van EWM biedt defensie een betere ondersteuning in de afhandeling van logistieke processen en opslagbeheer. Accurate voorraden, het waarborgen van de kwaliteit, beter inzicht en efficiëntere afloop van processen zorgen ervoor dat goederen sneller en conform vraag bij de aanvrager geleverd kunnen worden.
- Transportation management ondersteunt de planning en registratie van transportbewegingen. S/4HANA biedt mogelijkheden om transportation management op een andere wijze in te richten en resulteert in een verbeterde integratie tussen magazijn-activiteiten en transport, het verhoogd integraal inzicht in de status van goederen door de keten en maakt het mogelijk beter te plannen.
- Defense & Security vervangt DFPS, dat wordt gebruikt voor de ondersteuning van formieren, gereed stellen en operationele inzet. Vergeleken met DFPS heeft D&S een hogere gebruiksvriendelijkheid, wordt er gebruik gemaakt van FIORI en biedt het additionele ondersteuning op het gebied van onder andere missies, goederenopslag, planning, en internationale samenwerking door bijvoorbeeld *disconnected operations*, *explosives management*.

3.5.2 Opdrachten

Tabel 3: Opdracht van Business projecten

Business projecten	Opdracht
Finance & Control	Voor de processen die betrekking hebben op financiële administratie en verantwoording wordt vastgesteld welke mogelijkheden S/4HANA biedt om Defensie beter te ondersteunen in haar processen, zowel door de huidige processen terug te brengen naar de <i>best practices</i> als door vast te stellen welke nieuwe relevante functionaliteit beschikbaar is gekomen. Daarnaast wordt vastgesteld wat de

	mogelijkheden zijn om de gebruikersvriendelijkheid te verhogen middels out-of-the-box FIORI-apps.
Extended Warehouse management	EWM ondersteund de processen omtrent logistieke afhandeling en de registratie van goederen in de depots, magazijnen en schepen. Met dit project wordt vastgesteld in hoeverre de <i>best practices</i> van EWM de Defensie processen afdekken en welke extra mogelijkheden EWM de bedrijfsvoering biedt voor een betere ondersteuning van de afhandeling van processen, registratie van goederen, reporting en real-time inzicht.
Transportation management	Voor de registratie en track & trace van goederentransport wordt door een aantal DO'en gebruik gemaakt van Transportation Management. Vanuit het vooronderzoek is naar voren gekomen de mogelijkheden vanuit TM (nog) niet volledig benut wordt. Met dit project wordt vastgesteld in hoeverre de huidige inrichting voldoet aan de <i>best practices</i> , welke mogelijkheden er zijn inzake harmonisatie van processen, op welke wijze TM geïntegreerd kan worden met EWM en er wordt advies uitgebracht inzake de implementatie strategie: re-design of nieuwe implementatie.
Defense & Security	Defensie & Security vervangt in S/4HANA de SAP-module DFPS en biedt daarnaast extra functionaliteit. Met het Business project Defense & Security wordt bepaald in hoeverre de huidige processen ondersteund worden door de <i>best practices</i> van D&S. Daarnaast wordt bepaald welke nieuwe functionaliteit vanuit D&S relevant is voor een betere ondersteuning van de bedrijfsvoering en hoe dit groeipad kan worden vorm gegeven. Vanuit technisch perspectief wordt vastgesteld welke oplevering van SAP voldoende uitontwikkeld is om in gebruik genomen te worden door Defensie, op welk wijze de huidige functionaliteit gemigreerd kan worden en welke afhankelijkheden er met andere modules en systemen bestaan om de continuïteit van de bedrijfsvoering na 2025 te garanderen.
Systeem logistiek	De Systeem logistieke processen omvatten de processen gericht op onderhoud, optimalisatie en instandhouding van materieel. Met dit project wordt vastgesteld welke mogelijkheden S/4HANA biedt om defensie beter te ondersteunen in haar processen, ofwel door de huidige processen terug te brengen naar de <i>best practices</i> , ofwel door vast te stellen welke nieuwe functionaliteit beschikbaar is. Daarnaast wordt vastgesteld wat de mogelijkheden zijn om de gebruikersvriendelijkheid te verhogen d.m.v. FIORI-apps en in hoeverre de processen geharmoniseerd kunnen worden.
Keten logistiek	In dit plan van aanpak is een aantal Business projecten benoemd waarvan de huidige scope onder KLOG valt, zoals EWM, TM en D&S. De keten logistieke processen richt zich in dit Business project op het beheer, monitoring en behoeftestellingsprocessen dat geen onderdeel is van de apart gedefinieerde projecten. Met dit project wordt vastgesteld in hoeverre de <i>best practices</i> de processen beheer, monitoring en behoeftestelling ondersteund. Stel daarnaast vast welke mogelijkheden er zijn om de processen te harmoniseren, op welk wijze de gebruiksvriendelijkheid vergroot kan worden en welke mogelijkheden S/4HANA biedt voor een betere ondersteuning van de bedrijfsvoering.
In- en Verkoop & (P)VA	Met het Business Project "In- en Verkoop, (Projectmatige) Verwerving & Afstoting wordt vastgesteld welke nieuwe mogelijkheden S/4HANA biedt om Defensie beter te ondersteunen in haar processen, ofwel door de huidige processen terug te brengen naar de <i>best practices</i> , ofwel door vast te stellen welke nieuwe functionaliteit beschikbaar is. Daarnaast wordt vastgesteld wat de mogelijkheden zijn om de gebruikersvriendelijkheid te verhogen d.m.v. FIORI-apps en in hoeverre de processen geharmoniseerd kunnen worden.

3.5.3 Resultaten Business projecten

Met de beantwoording van de projectopdracht wordt een *Fit-Gap* analyse ten opzichte van de huidige situatie uitgevoerd. Met de uitkomsten van deze analyse worden onderstaande producten volledig en gefundeerd vormgegeven en daarmee dienen de uitkomsten als input voor het PID en PvE:

- Oplossingsrichting
- Planning
- Implementatie strategie
- Benodigde capaciteit BV/ IT (intern & Extern)
- Verander- en trainingsplan
- Security, Access en Control Eisen
- Business case
- Risico's en *fall back* scenario's

- Hard- en software eisen
- Overzicht met mogelijke customer code aanpassingen
- Overzicht Analytics mogelijkheden
- Relatie andere projecten/ integratie met aanpalende systemen en applicaties

3.6 Programmaplan uitvoeringsfase

De individuele resultaten vanuit de hierboven toegelichte projecten worden verwerkt in het Programmaplan uitvoeringsfase. De belangrijkste onderdelen van dit plan zijn:

- **Integrale planning:** Vanuit elk individueel project wordt de oplossingsrichting, scope, planning en de integratie met aanpalende systemen en applicaties verwerkt tot een integrale planning ten behoeve van de uitvoeringsfase.
- **Benodigde capaciteit IT, BV en partner(s):** Op basis van de integrale planning en de benodigde capaciteit per project wordt de totaalinzet per maand bepaald. Uitdagingen in de capaciteit kunnen leiden tot een aanpassing in de integrale planning.
- **Implementatiestrategie:** Vanuit elk individueel project wordt de implementatiestrategie verwerkt in het programmaplan, waarin afstemming is op onder andere de prioriteit en de wijze waarop geïmplementeerd wordt (over end-2-end processen, of juist over organisatieonderdelen).
- **Verandermanagement:** Het verander management team maakt een integraal verander- en trainingsplan op basis van de geïdentificeerde verander- en trainingsbehoefte vanuit elk individueel project en zorgt dat dit aan sluit op de integrale planning.
- **Security, Access & Controls:** Naast het aanpassen van de technische architectuur, functionaliteiten en processen worden er in S/4HANA diverse nieuwe security concepten geïntroduceerd. Het architectuur team verwerkt de verkregen informatie vanuit elk individuele project tot uitgangspunten, vereisten en doelarchitectuur. Daarnaast wordt het autorisatieconcept, de security inrichting en relevante interne beheersmaatregelen opgezet alsmede de inzichten omtrent nieuwe beveiligingstechnologieën en -tools.
- **Hard- en software eisen:** De technische randvoorwaarden inzake hard- en software worden vanuit de diverse projecten opgehaald en verwerkt tot een integraal overzicht van eisen.
- **Business case:** De kosten en opbrengsten (kwalitatief en kwantitatief) worden samengevoegd tot een integrale business case.
- **Programmaorganisatie:** De opzet van de programmaorganisatie van de uitvoeringsfase wordt gedurende de initiatiefase wordt vastgesteld, de overlegstructuur en programma support zijn hier onderdeel van.
- **Programmabeheersing:** Op basis van de verkregen resultaten vanuit elk individueel project wordt de programma beheersing opgezet. Onderdelen die hierin meegenomen worden zijn issue-, risico- en verandermanagement, kwaliteitsbeheersing en budgetbeheersing. De *fall back* scenario's afgestemd op de integrale planning worden hierin tevens meegenomen.

Het Programmaplan uitvoeringsfase wordt na toetsing door CIO en het BIT aangeboden aan de bestuursraad ten behoeve van de GO/ NO GO van de uitvoeringsfase.

3.7 Inkoop en Aanbesteding

Inkoop en Aanbesteding is een essentieel onderdeel van de initiatiefase. Het betreft de inkoop van:

1. De regiepartner
2. De leverancier SAP
3. De licenties van SAP en andere software
4. De systemintegrators voor de Business projecten
5. Overige zaken

Gedurende de initiatiefase is het niet toegestaan om onomkeerbare contractverplichtingen aan te gaan, met uitzondering van de regiepartner. Wel moet alles zo goed mogelijk zijn voorbereid, zodat er gedurende de uitvoeringsfase geen tijd wordt verloren. Vanaf de start van de initiatiefase zal inkoop betrokken zijn bij dit programma. Voor ieder aan te besteden traject en in te kopen dienst of product worden alle partijen betrokken (groene stip). Het inkoopproces en de inkoopstrategie worden uitgewerkt gedurende het programma en Inkoop zal na vaststelling van de strategie starten met een marktdialoog

1. De regiepartner

De regiepartner is de partner die vanaf de start van de van de initiatiefase betrokken is bij het programma. Streven is om deze regiepartner ook door te trekken voor de uitvoeringsfase. Hiermee is de partij niet alleen betrokken bij de opzet van het programma en de

voorbereidingen, maar ook medeverantwoordelijk voor het resultaat. De regiepartner heeft als primaire taak de QA van het programma. Daarnaast leveren ze voor de programmaorganisatie capaciteit op het gebied van architectuur, verandermanagement en consultancy en levert de regiepartij tijdelijke specifieke kennis op het gebied van de nieuwe S/4 HANA modules t.b.v. de Business projecten alsmede procesondersteuning voor de *deep dives* en *Fit-2-Standard* sessies. De regiepartner wordt verzocht de huisvesting van het programma beschikbaar te stellen, waarbij we de verbinding kunnen maken tussen alle betrokken partijen en de verandering kunnen faciliteren. De regiepartner kan geen systemintegrator zijn in de uitvoeringsfase om belangenverstrengeling te voorkomen. De rol van de regiepartner wordt jaarlijks geëvalueerd, bijgesteld en bij ontevredenheid gestopt.

2. De leverancier SAP

SAP is de producent en leverancier van SAP S/4 HANA. SAP heeft diepgaande kennis van haar eigen producten en hoe deze bedoeld zijn te gebruiken. SAP zal worden ingezet als design authority om te voorkomen dat we afwijken van SAP standaard. Daarnaast zal SAP worden ingezet als kennisbron voor enerzijds de uit te voeren conversie en anderzijds voor de Business projecten. Aan het eind van de initiatiefase verwachten wij ook een goedkeuring op de voorgenomen aanpak en draaiboeken. SAP verleent deze diensten als services. Het inkopen van deze services zal z.s.m., d.m.v. een groene stip gesprek, worden opgepakt met inkoop.

3. De licenties van SAP en andere software

Dit zal worden uitgewerkt gedurende de initiatiefase. Er wordt een inkoopstrategie bepaald i.o.m. Inkoop.

4. De systemintegrators voor de Business projecten

Gedurende de initiatiefase zullen de diverse Business projecten worden uitgewerkt tot een eerste versie van een PID en een Programma van Eisen. Dit programma van eisen is input voor een aanbesteding van het desbetreffende Business project. Ieder Business project kent dus een eigen aanbesteding of we komen er gedurende de initiatiefase achter dat het verstandiger is om sommige Business projecten te combineren. De systemintegrator krijgt de rol van realisatie tot en met uitrol en nazorg. Hierbij worden de mensen die betrokken zijn geweest in de initiatiefase toegevoegd. Het inkoopproces en de inkoopstrategie wordt uitgewerkt door het programma en Inkoop tijdens de initiatiefase en zal na het vaststellen van de strategie starten met een marktdialoog.

5. Overige zaken

Deze volgen het normale inkoopproces.

Inkoop heeft een vaste rol in de programmaorganisatie. Betrokkenheid en beschikbaarheid is afgestemd met DMO Inkoop.

4 Veranderaanpak

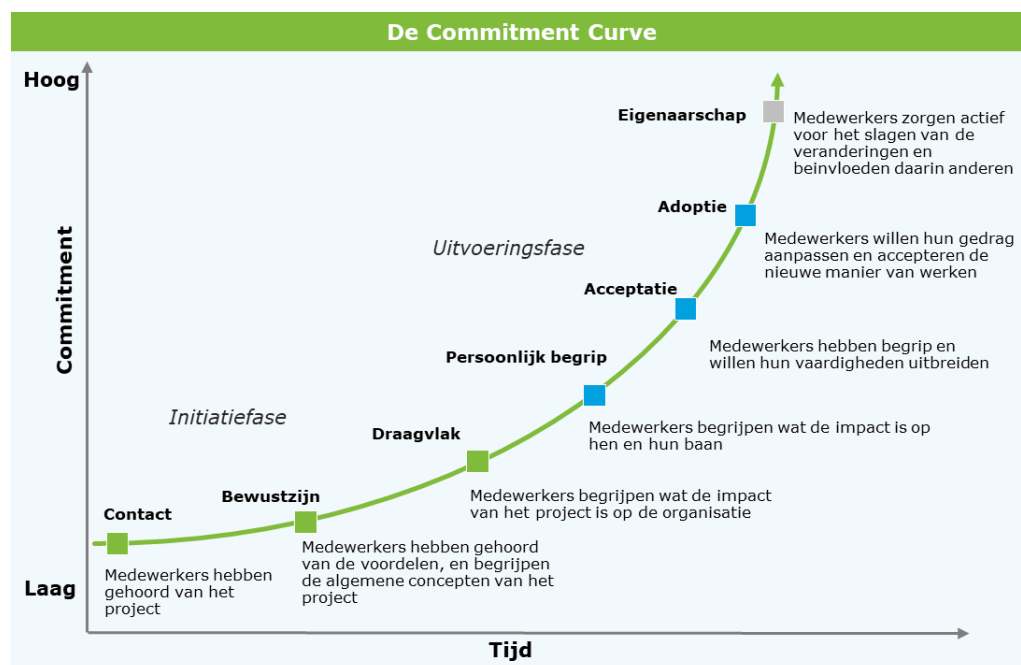
Een gedegen veranderaanpak is cruciaal voor een succesvolle migratie. Dit hoofdstuk behandelt de principes voor verandermanagement, het creëren van draagvlak en betrokken leiderschap, het voorbereiden van de programmaorganisatie, en het houden van grip op de verandering. Ten slotte behandelt dit hoofdstuk het opstellen van een trainings- en veranderplan voor de uitvoeringsfase.

4.1 Principes verandermanagement

Er zijn in het vooronderzoek vier principes gedefinieerd voor verandermanagement voor de S/4HANA migratie. Deze principes zijn leidend voor de hele migratie en gefocust op de Defensiemedewerker. Deze principes zijn:

- **Betrokken leiderschap.** Leaders begrijpen de doelstellingen en zijn in staat hun deel van de organisatie en medewerkers te begeleiden gedurende de migratie.
- **Resultaatgericht.** De veranderaanpak is gericht op het behalen van resultaten voor Defensie, of dit nou gericht is op verbeteren van kwaliteit en innovatie, het besparen van kosten, of slechts het zo snel mogelijk vervangen van het huidige systeem.
- **Transformatie.** De S/4HANA migratie is niet slechts een IT vervanging, het raakt een groot deel van de organisatie en veel medewerkers binnen Defensie. Aangezien 'optimalisatie' een belangrijk onderdeel is van de migratie, raakt dit potentieel alle huidige gebruikers van ERP M&F. Het uitgangspunt is namelijk dat standaardisatie het doel is voor de optimalisatieslag. Daarom wordt naast vaardigheden ook rekening gehouden met een nieuwe manier van werken, nieuwe rollen, veranderend gedrag en zelfs cultuur.
- **Data gedreven.** Meten is weten. Wanneer de impact goed is vastgesteld en veranderbereidheid continu wordt gemeten is een gedetailleerde aanpak te bepalen, die gericht is op de gebruiker. Met data wordt bedoeld de data die verzameld wordt ten behoeve van het verandermanagement team, zoals data m.b.t. stakeholders, impacts, veranderbereidheid, adoptie, training, etc.

De leidende principes en daaruit volgende veranderactiviteiten hebben tot doel om de organisatie door de commitment curve heen te brengen (Figuur 5).



Figuur 5: De Commitment Curve

4.2 Verandermanagement activiteiteninitiatiefase

In de initiatiefase is het doel om draagvlak te creëren en om de uitvoeringsfase voor te bereiden. In een aantal Delta projecten vindt de uitvoering en dus ook daadwerkelijk de verandering gedurende de initiatiefase plaats. De verandermanagement activiteiten in initiatiefase zijn:

1. Draagvlak en betrokken leiderschap
2. Programmaorganisatie voorbereiden
3. Grip op de verandering
4. Veranderaanpak voor de uitvoeringsfase
5. Trainingsplan opstellen

4.2.1 Draagvlak en betrokken leiderschap

De veranderaanpak voor de **initiatiefase** is gericht op het creëren van draagvlak, voor zowel het algemene programma, als voor de conversie, Delta- en Business projecten. Gedurende de initiatiefase wordt gefocust op het creëren en delen van een overtuigende visie, brede betrokkenheid, duidelijke impact en heldere verwachtingen. Dit zal gedaan worden door 'betrokken leiderschap' voort te zetten en te communiceren naar Defensie organisatie o.b.v. de stakeholder analyse.

Betrokken leiderschap, gestart in het vooronderzoek, houdt in dat geselecteerde stakeholders binnen Defensie op de hoogte worden gehouden van de voortgang en dat hun verwachtingen worden gemanaged met betrekking tot hun betrokkenheid en rol. Startpunt is het uitvoeren van een update van de in het vooronderzoek uitgevoerde stakeholderanalyse. De stakeholder analyse is tevens input voor het communicatieplan. De mogelijke communicatiedoelen zijn:

- **In hoge mate betrekken:** Actieve medewerking vragen, betrekken via feedback bijeenkomsten en workshops om eigenaarschap en sponsorschap voor het project te creëren.
- **Mobiliseren waar nodig:** Geïnformeerd houden over de project status, op één lijn brengen in formele bijeenkomsten door te adviseren, en creëren van positief beeld.
- **Geïnformeerd houden:** Geïnformeerd houden over de project status, op één lijn brengen in formele bijeenkomsten door te adviseren, en creëren van positief beeld.
- **Inspireren en overtuigen:** Via (reguliere kanalen) communiceren en informeren bewustzijn creëren over het doel, het nut, de noodzaak, de wijzigingen en het kweken van begrip en medewerking voor de verandering.

Het initiële stakeholderoverzicht is opgenomen in de bijlage (zie Bijlage 9.3). Het betrokken leiderschap is een continu proces gedurende het gehele programma. Het betrekken van de stakeholders is tijdens het opstellen van dit plan van aanpak gestart. Zo hebben presentaties aan diverse personen en overleggen plaatsgevonden.

De migratie naar S/4HANA heeft impact op Defensiemedewerkers. Ook bij deze groep is het belangrijk draagvlak te creëren. Voor een zoveel mogelijk herkenbare benadering van de Defensiemedewerkers worden *personas* en *user journeys* ontwikkeld per gebruikersgroep. Deze *personas* en *user journeys* worden afgestemd met DO-vertegenwoordigers en spelen een continue rol in de veranderaanpak en communicatie.

De communicatie activiteiten die benodigd zijn voor het opstarten van de initiatiefase zijn onder andere:

- Bespreken plan van aanpak conform initiële stakeholder overzicht.
- Workshop plan van aanpak PMM lijn..
- (Virtuele) S/4HANA informatiebijeenkomst DO vertegenwoordigers.
- (Virtuele) S/4HANA informatiebijeenkomst Defensie medewerkers en geïnteresseerden.
- Roadshow: informatie bijeenkomsten op locatie in lijn met de COVID-19 maatregelen.

Voor de planning van deze activiteiten wordt een aparte planning bijgehouden.

4.2.2 Programmaorganisatie voorbereiden

Cruciaal voor een goede start van het programma is het op stoom krijgen van de programmamedewerkers. Activiteiten richten zich allereerst op samenwerking op basis van het "nieuwe normaal" (COVID-19). Dit houdt in het toepassen van digitale tools ten behoeve van communicatie en samenwerking. In beperkte mate zullen fysieke bijeenkomsten worden georganiseerd mits voldaan wordt aan de RIVM richtlijnen.

Daarnaast richten de activiteiten zich op de bewustwording over de eigen rol, benodigde vaardigheden voor de uitvoering van die rol en bewustwording over de wijze waarop de programmaorganisatie als team acteert. Het expliciet maken van het mandaat van medewerkers die mee gaan draaien in het programma is essentieel. Immers, de betrokken medewerkers bepalen de nieuwe manier van werken en dragen voor een groot deel bij aan succes van het project. Naast een helder en afgestemd mandaat is een gedegen onboarding nodig. In sessies worden het mandaat, de rol, verantwoordelijkheden, manier van werken (incl. virtueel werken), escalatie- en reviewprocessen, afhankelijkheden (zoals Delta projecten), scope, en planning bepaald en afgestemd met programmamedewerkers en overige relevante stakeholders. Daarnaast wordt gestart met een algemene S/4HANA training om een beter inzicht te krijgen in de mogelijkheden van S/4HANA. Extra aandacht wordt besteed aan het creëren van vertrouwen binnen de projectorganisatie door verschillende teambuilding activiteiten.

4.2.3 Grip op de verandering

In de initiatiefase is het van belang om datapunten te verzamelen om grip te houden op de verandering. Deze datapunten zijn: een indicatie van de veranderimpact (op basis van de voorbereiding conversie, Delta- en Business projecten), de veranderbereidheid (uitvoeren meting) en het voorbereiden van een verandardashboard. Om de verandering van een groep eindgebruikers inzichtelijk te maken worden, zoals hierboven reeds genoemd, *personas* ontwikkeld.

- **Veranderimpact:** Stel impact assessment plan op en bepaal de veranderimpact per groep eindgebruikers. De input voor het bepalen van de veranderimpact komt enerzijds uit de *Fit-to-Standard* workshops en anderzijds uit de implementatiestrategie dat wordt vastgesteld voor elk Business project. Deze impact data wordt geanalyseerd en gevalideerd. De uitkomst is een overzicht van belangrijkste impacts per groep eindgebruikers.
- **Veranderbereidheid:** Het opstellen van een plan voor vergroten van veranderbereidheid, het meten in hoeverre eindgebruikers welwillend tegenover de veranderingen staan, waar eventuele risico's zitten en aan welke groepen eindgebruikers (*personas*) extra aandacht moet worden besteed. De veranderbereidheid wordt gemeten middels korte enquêtes (surveys) die naar de eindgebruikers worden gestuurd. Deze enquêtes zijn zoveel mogelijk doelgroep specifiek (per *persona* en per proces). Deze temperatuurchecks worden maandelijks via email gedaan. Aangevuld met interviews van eindgebruikers' vertegenwoordigers ontstaat een helder beeld van de veranderbereidheid.
- **Verandardashboard:** Om alle data (stakeholders, veranderingen, impacts, veranderbereidheid, curricula, interventies, plannen, etc.) goed te kunnen managen en inzicht te kunnen krijgen in de voortgang van het verandermanagement wordt een verandermanagement tool gebruikt. Deze wordt ingericht gedurende de initiatiefase.

De datapunten vormen belangrijke input voor de verander- en trainingsaanpak.

4.2.4 Veranderaanpak voor de uitvoeringsfase

Gebruikmakend van de brede betrokkenheid en grip op de verandering wordt een veranderplan opgesteld voor de **uitvoeringsfase**. Naast de genoemde veranderactiviteiten gedurende de initiatiefase focust de uitvoeringsfase op de daadwerkelijke verandering die nodig is vanwege gestandaardiseerde en geharmoniseerde processen, gewijzigde manier van werken en een andere *user interface*. De veranderaanpak is enerzijds gericht de adoptie van S/4HANA en de nieuwe manier van werken en anderzijds op de wijze (bijvoorbeeld over processen of DO'en) waarop de veranderingen worden doorgevoerd. Op basis van de genoemde datapunten kan worden bepaald welke strategie en bijbehorende interventies het meest effectief en efficiënt zijn, en welke stakeholders de meeste aandacht verdienen. Het veranderplan bestaat uit een verander- en communicatiestrategie, verandermanagement governance en bijbehorende interventies (incl. communicatie) en een planning. Het veranderplan wordt afgestemd met het programmateam.

In lijn met het opstellen van een veranderplan voor de uitvoeringsfase wordt er een *playbook* betreffende verandermanagement opgesteld. Een *playbook* omvat alle standaard materialen, documenten en activiteiten voor een gefaseerde uitrol.

4.2.5 Trainingsplan opstellen

Op basis van de implementatiestrategie per business project en de impact per groep eindgebruikers wordt, indien nodig i.s.m. BO-Matlog, bepaald wat de specifieke trainingsbehoefte is. Dit vormt de basis voor het trainingsplan. In het trainingsplan is een leerstrategie opgenomen die is gebaseerd op de onderstaande leerprincipes:

- **On-the-job learning** - Opleiden op de werkplek, met echte data. Waar mogelijk gebeurt dit door een collega. Risico hierbij is dat de capaciteit in de BV op dit moment te laag is voor een dergelijke leeraanpak.
- **Flexibel** - Tijd en plaats onafhankelijk. Een grote groep maakt het lastig alles in een klaslokaal te doen, in plaats daarvan is *on-the-job, self-paced learning* daarvoor geschikt. Dat sluit ook aan op de behoefte van de DO'en die aangeven dat oefeningen en uitzendingen het moeilijker maken fysieke, geplande trainingen te volgen.
- **Gebruiker centraal** - De aanpak en het curriculum worden afgestemd op de voorkeuren van eindgebruikers.
- **Just-in-time training** - Trainingen worden gedaan vlak voor Go-Live om kennisverlies te minimaliseren.
- **Train de trainer** - Gezien het aantal eindgebruikers zullen er meerdere trainers opgeleid moeten worden. Idealiter behouden zij hun rol voor langere tijd en zijn dan onderdeel van de BV of het OTCLog.

Het trainingsplan bevat het curriculum (overzicht alle trainingen per eindgebruiker), een assessment van de leerbehoefte per groep eindgebruikers en de tooling voor de ondersteuning van trainen. Met betrekking tot tooling moet in de initiatiefase een besluit genomen worden omtrent het toepassen van een Learning Management System (management van de trainingen) en een 'digital adoption platform' (maken en beheren van de trainingsmaterialen). Voor deze tooling kan gebruik gemaakt worden van SAP Learning Hub en SAP Enable Now. Naast tools voor training van eindgebruikers wordt ook een verandermanagement tool ingericht. Dit omvat onder andere het verzamelen van data en het opstellen van veranderdashboards.

5 Planning

In dit hoofdstuk wordt de planning op basis van de projecten en (deel)producten besproken. De planning voor de initiatiefase loopt tot en met het GO/ NO GO besluit door de Bestuursraad, waarna het programma overgaat naar de uitvoeringsfase.

5.1 Uitgangspunten planning

De **uitgangspunten** van de planning van de initiatiefase zijn:

- De afhankelijkheden tussen projecten en producten binnen het programma en met de projecten buiten het programma zoals deze zijn benoemd in de afhankelijkheidsmatrix in Bijlage 9.2. In de planning is rekening gehouden met de afhankelijkheden.
- De activiteiten in de initiatiefase moeten de garantie geven dat de continuïteit is gegarandeerd na de conversie. Kwaliteit gaat voor snelheid.
- Na de initiatiefase is de haalbaarheid van de planning van de uitvoeringsfase gegarandeerd. Dat impliceert een gedegen voorbereiding, waarbij de onzekerheden worden weggenomen voor de uitvoeringsfase en de continuïteit wordt gegarandeerd na 2025.
- COVID-19 zal forse impact hebben op de planning van het project. Dankzij de beschikbaarheid van communicatiemiddelen kan de continuïteit worden geborgd, maar meer tijd zal nodig zijn om de initiatiefase uit te voeren. In de planning is rekening gehouden met een beoogde start in Q3 2020 en een afronding Q4 2021. In dit plan van aanpak is een globale planning opgesteld. Gedetailleerde planning zal worden opgesteld als projectleiders en verantwoordelijken voor de producten zijn benoemd.
- SAP realiseert de haar opgegeven releasekalender. Vanuit het programma zal hierop toetsing plaatsvinden door reguliere overleggen met SAP. Afwijkingen op de releasekalender kunnen impact hebben op de planning.
- In de planning wordt rekening gehouden met jaarovergang.

5.2 Mijlpalen als stuurinstrument

De voortgang van producten en projecten wordt gevolgd op basis van mijlpalen. In Tabel 4 zijn de mijlpalen per niveau benoemd.

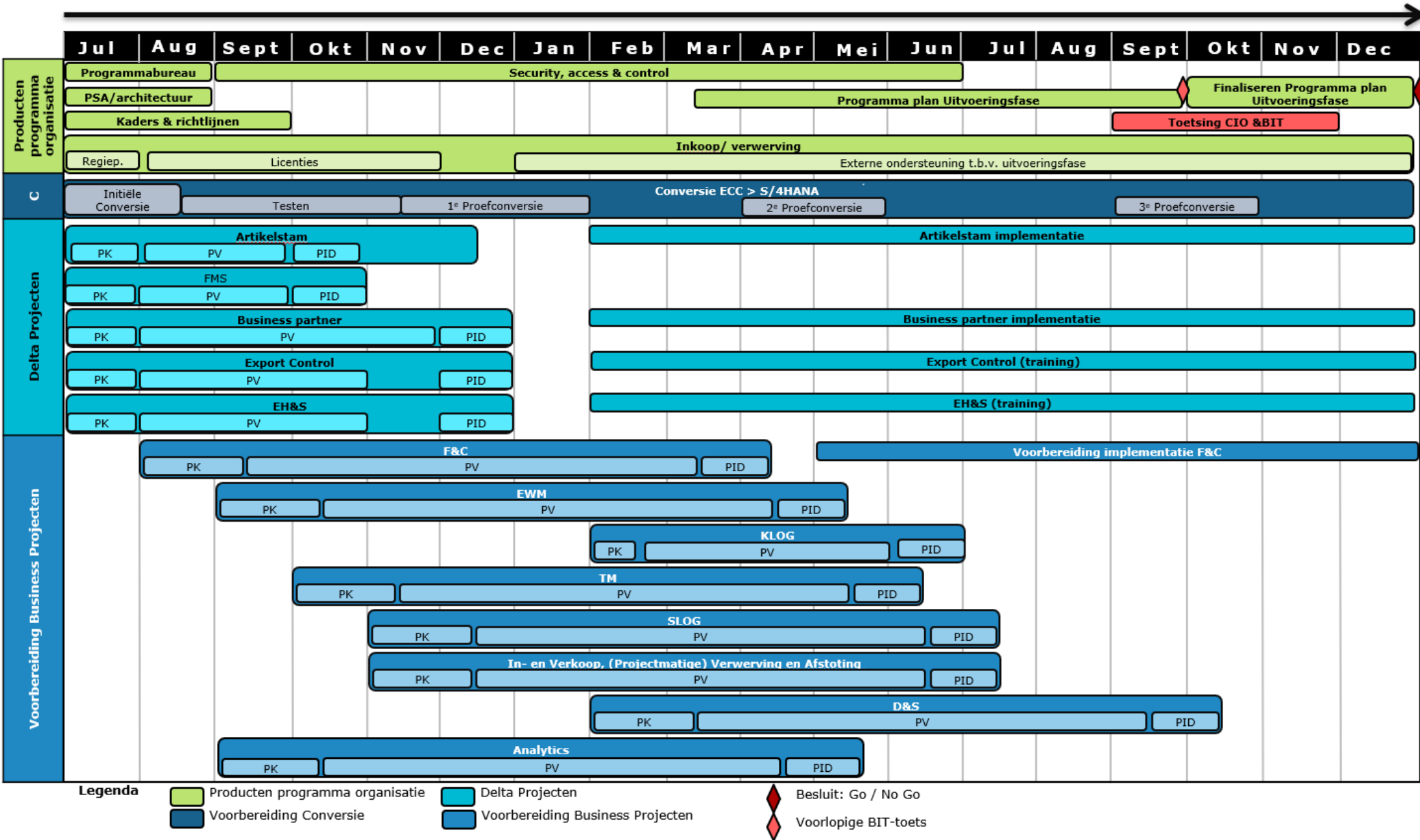
Tabel 4: Mijlpalen

Niveau	Mijlpaal	Inhoud	Datum
Bestuurs-raad	GO/ NO GO uitvoeringsfase	Projecten en producten gereed die noodzakelijk zijn voor aanvang uitvoeringsfase (o.a. Programmaplan uitvoeringsfase, Delta projecten, BIT-toets).	December 2021
Stuurgroep	Start initiatiefase	Opgeleverd en goedgekeurd plan van aanpak initiatiefase, waarna budget voor de initiatiefase wordt vrijgegeven. PvA ter informatie naar de Bestuursraad.	juli 2020
	Projectkaart	De PK beschrijft het doel van het Project en de eventuele bijzonderheden De PK geeft aan wat er nodig is aan tijd, geld en capaciteit voor het uitwerken van het Project Voorstel.	Afhankelijk per project
	Project voorstel	Het PV heeft als doel om de scope en benodigde middelen van het BP vast te stellen, zodat er een Project Initiatie Document (PID) en een Programma van Eisen (PvE) kan worden opgesteld. Onderdeel van het PV zijn de worden <i>deep dives</i> en <i>Fit-to-Standard</i> iteraties.	Afhankelijk per project
	Project initiatie document (PID) en PvE	Het PID het bevat alle informatie op basis waarvan de stuurgroep haar commitment geeft. Met de PID bewaken het programmteam en de projectleider uitvoering van het project	Okt 2021
	Mijlpalen uitvoeringsfase Delta projecten	De uitvoeringsfase van Delta projecten zijn onderdeel van de initiatiefase. Deze projecten zijn aan het eind van de initiatiefase gereed. De	Okt 2021

		voortgang van deze projecten wordt op basis van standaard mijlpalen gemonitord: • Realisatie IT component • Implementatie (op S/4HANA) • Trainingen gereed • Implementatie gereed	
	Proefconversies voorbereiding conversie	Gedurende de initiatiefase worden 3 proefconversies uitgevoerd. De resultaten van iedere proefconversie worden gerapporteerd aan de stuurgroep.	Nov 2021
Programma management	Detail planning	De programmagroep managet de detailplanning van alle op te leveren projecten en producten. Standaard rapportages worden aangeleverd door projectleiders en producteigenaren.	Op basis van detail-plannen
	Product-versies	Status gereed 0- 75% Oplevering Werkgroep 80% Goedkeuring programma mgt 90% Goedgekeurd QA 100% Goedgekeurd stuurgroep	Input door product-eigenaren en opnemen in detailplanning

5.3 Planning initiatiefase

In Figuur 6 is de planning op hoofdlijnen weergegeven. Daarin zijn de mijlpalen van de projecten meegenomen. Verandermanagement is niet opgenomen in de hoofdlijnen planning aangezien dit een continue factor gedurende het programma betreft.



Figuur 6: Hoofdlijnen planning initiatiefase

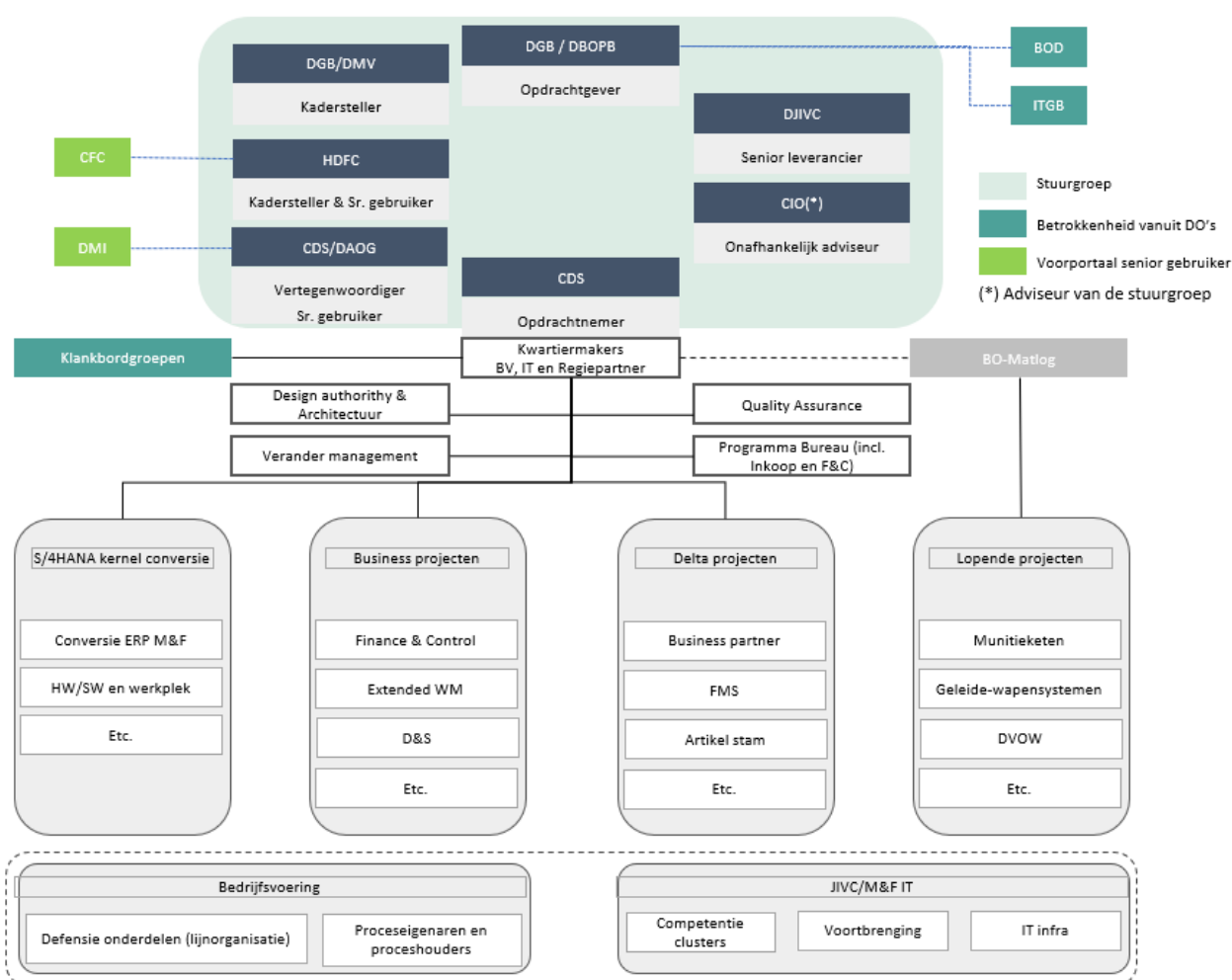
6 Programmaorganisatie

Dit hoofdstuk gaat in op de programmaorganisatie in de initiatiefase. Er wordt behandeld hoe de programmaorganisatie is gestructureerd tijdens de initiatiefase. Vervolgens worden de rollen en verantwoordelijkheden van de verschillende partijen binnen de programmaorganisatie besproken. Tenslotte behandelt dit hoofdstuk de overlegstructuur.

6.1 Programmaorganisatie

De **opdrachtgever** van het Programma S/4HANA is tevens voorzitter van de stuurgroep. In de stuurgroep zitten de senior gebruikers, senior leveranciers en de opdrachtnemer. De senior gebruikers hebben ook een kaderstellende rol. Het CFC en D-DMI zijn meegenomen als formeel voorportaal voor de stuurgroep.

In Figuur 7 is de programmaorganisatie weergegeven. Tevens zijn de aan de stuurgroep adviserende gremia benoemd.



Figuur 7: Programmaorganisatie

De dagelijkse aansturing van het programma is belegd bij de kwartiermakers. Deze worden ondersteund door de regiepartner. Zij hebben een programmaorganisatie bestaande uit Quality Assurance, Change Management, Design Authority/Architectuur en een Programma Bureau. Deze organisatie zorgt gezamenlijk voor alle benodigde producten en de bewaking van het programma. Daaronder is een projectorganisatie ingericht en worden de diverse projecten gerealiseerd, welke worden gevoed met capaciteit van de bedrijfsvoering, JIVC en de regiepartner en SAP voor inhoudelijke kennis en control.

Het BOD en ITGB wordt maandelijks door de opdrachtnemer geïnformeerd door middel van rapportages. Deze twee overleggen worden daarnaast gebruikt voor de escalatie vanuit de stuurgroep op het moment vraagstukken niet meer opgelost kunnen worden binnen gegeven kaders.

De DMI'n van de DO'en dragen zorg voor de kennis en kunde voor de DAOG-vertegenwoordiging in de Stuurgroep.

6.2 Regiepartner

De regiepartner is verantwoordelijk voor de QA van alle producten en projecten. Daarnaast is het verantwoordelijk voor de samenhang van het programma, integraliteit van de oplossingen en de samenhang van het eindresultaat. De regiepartner levert tevens capaciteit met specifieke kennis en ervaring voor de programmaorganisatie en levert flexibele capaciteit voor de businessprojecten en procesondersteuning. Dit betreft specifieke kennis van de nieuwe SAP modules. De regiepartner doet de QA op alle niveaus en adviseert ook op alle niveaus. De regiepartner kan geen systemintegrator zijn tijdens de uitvoeringsfase. Hiermee wordt belangenverstrengeling voorkomen.

6.3 Rollen en verantwoordelijkheden

In Tabel 5 staan de rollen, verantwoordelijkheden en taken beschreven.

Tabel 5: Rollen, verantwoordelijkheden en taken

Rollen	Verantwoordelijkheid	Taken
Opdrachtgever DGB/DBOPB	Aansturing programma	- Aansturen programma management - Voorzitter stuurgroep - Scheppen randvoorwaarden voor succes
Senior gebruiker, HDFC, DAOG, DMV	Vertegenwoordiging gebruikersorganisatie	- Vaststellen Kaders en Richtlijnen vanuit bedrijfsvoering - Specificeren gebruikersbehoeften - Bewaken compliance opgeleverde producten met gebruikersbehoeften - Accepteren opgeleverde programma resultaten - Beschikbaar stellen capaciteit bedrijfsvoering - Beschikbaar stellen PMM capaciteit als kadersteller en acceptant
Senior leverancier	Vertegenwoordiging leveranciers en garanderen kwaliteit van producten	- Beschikbaar stellen benodigde IT en ondersteuningscapaciteit - Bewaken kwaliteit diensten leveranciers (input van partners en SAP)
CIO	Onafhankelijk adviseur stuurgroep	- Gevraagd en ongevraagd advies - Vaststellen Kaders en Richtlijnen vanuit IT - Toetsen programma resultaten met Kaders en Richtlijnen Design
Directeuren DMI	Vertegenwoordiging logistieke domein per DO	- Draagvlak creëren binnen de DO'en als mede-eigenaar van de programma-resultaten - Beschikbaar stellen CPM'en en Subject Matter Experts (SME's) - Beschikbaar stellen capaciteit bedrijfsvoering ten behoeve van implementeren Delta projecten - Advies acceptatie opgeleverde programma resultaten
CFC overleg	Vertegenwoordiging financiële domein per DO	- Draagvlak creëren binnen de DO'en als mede-eigenaar van het programma-resultaten - Beschikbaar stellen CPM'en en Subject Matter Experts (SME's) - Beschikbaar stellen capaciteit bedrijfsvoering ten behoeve van implementeren Delta projecten

		• Advies acceptatie opgeleverde programma resultaten
Opdrachtnemer	Realiseren programmaresultaat	• Dagelijkse leiding programma
Kwartiermaker BV	Overall verantwoordelijk voor het realiseren van de producten en projecten	• Aansturing van alle BV aspecten in de initiatiefase • Stakeholder management • Uitvoering geven aan plan van aanpak. • Tijdigheid, budget en kwaliteit van het programma • Verandermanagement (voorbereiding en uitvoering) • DATA
Kwartiermaker IT	Realiseren IT gedeelte van projecten en producten en leveren van capaciteit voor de uitvoering van het BV gedeelte.	• Aansturing van alle IT aspecten in de initiatiefase • Beschikbaar stellen benodigde IT en ondersteuningscapaciteit • Bewaken kwaliteit diensten leveranciers (input van partners en SAP) • Uitvoering geven aan plan van aanpak. • Tijdigheid, budget en kwaliteit van het programma
Klankbordgroep	(Niet-bindend) advies geven	• Sparringpartner programmamanagement • Inbrengen van lessons learned binnen Defensie en externe organisaties
Regiepartner	Algehele ondersteuning programmamanagement	• Leveren benodigde expertise • Bewaken samenhang programma projecten en producten • Adviseur in Quality Assurance team • Adviseur in Design Authority/ Architectuur team • Adviseur Verandermanagement
Architectuur & Design authority	Architectuurproducten	• Opstellen Programma Start Architectuur • Toetsten aan architectuur • Bewaken gebruik standaard S/4HANA • Toetsen aan Security, Access & Controls
Verander management	Veranderkundige plannen, methodieken en tooling, en inrichting betrokken leiderschapsprogramma	• Opstellen verander, communicatie en Trainingsplan • Meten veranderbereidheid • Aansturen uitvoering verander, communicatie en trainingsplan • Ondersteunen Stakeholder management
Quality Assurance	QA in alle lagen van programma en op de RGW van afzonderlijke projecten	• Toetsen architectuurproducten • Toetsen op afgesproken Kaders en Richtlijnen • Toetsen aan Security, Access & Controls
Programma bureau	Ondersteunen programmamanagement	• Ondersteunen programma management • Uitvoeren programma beheersing • Inkopen diensten en producten (o.a. licenties)

6.4 Overlegstructuur

De overlegstructuur van het programma heeft als doel de afstemming tussen de verschillende organen en projecten zo effectief mogelijk te laten verlopen. Dit houdt in dat er voldoende overleg plaatsvindt terwijl er ook efficiënt naar tijdsbesteding wordt gekeken. De overlegstructuur is in Tabel 6 uiteengezet.

Tabel 6: Overlegstructuur

Orgaan	Frequentie	Rollen
Stuurgroep	Maandelijks	• Opdrachtgever • Senior gebruiker CDS / DMV • Senior gebruiker HDfC • Senior gebruiker CDS / DAOG

		• Senior leverancier JIVC • Opdrachtnemer • Onafhankelijk adviseur CIO
Stuurgroep vooroverleg D-DMI	Maandelijks (agenda regulier overleg)	• Opdrachtnemer • Kwartiermaker IT of kwartiermaker BV • Leden D-DMI
Stuurgroep vooroverleg CFC	Maandelijks (agenda regulier overleg)	• Opdrachtnemer • Kwartiermaker IT of kwartiermaker BV • Leden CFC
Klankbordgroep	Kwartaal	• Opdrachtnemer • HDP • Ervaringsdeskundige Extern • Ervaringsdeskundigen Intern
Stuurgroep per project	Maandelijks	• Kwartiermaker IT of kwartiermaker BV • Projectleider • Senior leverancier • Senior gebruiker/kadersteller • Regiepartner QA
Opdrachtnemers overleg	Wekelijks	• Opdrachtnemer • Kwartiermaker IT en kwartiermaker BV • Hoofd programmabureau (secretaris) • Programma controller
Programmateam	Wekelijks	• Opdrachtnemer • Kwartiermakers • Hoofd verandermanagement • Hoofd architectuur • Hoofd QA • Hoofd programmabureau • Inkoop
Kaderstellersoverleg	Maandelijks (voorafgaand aan stuurgroep)	• CIO • Hoofd architectuur • Design authority • QA • PME'en
Leveranciersoverleg	Maandelijks	• Kwartiermaker IT • Inkoop • Externe leveranciers
Projectteam (per project)	Dagelijks (stand-up)	• Projectleider • Vertegenwoordiging gebruiker • Vertegenwoordiging leverancier • Ondersteuner programmabureau

7 Programmabeheersing

Programmabeheersing omvat de activiteiten, tools, en technieken om grip te houden op de uitvoering van het programma in termen van kwaliteit, geld en tijd. Hierop inspelend licht dit hoofdstuk de volgende onderwerpen toe: besluitvormingsproces, issue- en risicomanagement, budgetbeheersing, Quality Assurance, en second opinion.

Voor de programmabeheersing in algemene zin wordt gebruik gemaakt van het standaard PPM proces van Defensie. Er wordt gebruik gemaakt van dezelfde controles, documenten en procedures. Met dien verstande dat de producten worden goedgekeurd door de stuurgroep en niet door de regiegroep BO-Matlog. Voordat de stuurgroep de documenten ter goedkeuring krijgt zijn deze eerst het goedkeuringsproces intern het programma gelopen, heeft er QA plaatsgevonden door de regiepartner, zijn klankboordgroepen erbij betrokken geweest en voor de meest essentiële producten heeft een second opinion plaatsgevonden. In de stuurgroep zijn alle partijen vertegenwoordigd die normaliter, weliswaar op een lager niveau in de organisatie, een goedkeuring zouden moeten geven.

We willen het risico vermijden dat we afwijken van marktstandaarden of van gestelde Kaders en Richtlijnen. Om deze reden zijn er een QA entiteit en design authority ingericht met een regiepartner. Beide staan in direct contact met de CIO, zodat deze direct of vanuit de stuurgroep kan bijsturen.

De programmabeheersing voor de uitvoeringsfase zal tijdens de initiatiefase verder worden uitgewerkt en onderdeel zijn van het Programmaplan.

7.1 Besluitvormingsproces

Besluitvorming gedurende de initiatiefase vindt plaats op twee niveaus:

1. De Bestuursraad: goedkeuring programmaplan uitvoeringsfase. De besluitvorming omtrent het programmaplan vindt plaats na een positief CIO advies en een positief advies vanuit het Bureau ICT Toetsing (BIT-toets³).
2. De stuurgroep neemt inhoudelijke besluiten en besluiten over de aansturing.

Ten aanzien van besluitvorming door de stuurgroep zijn de volgende uitgangspunten van toepassing:

- Het programmateam bereidt inhoudelijke besluiten voor in het programmateam overleg.
- Als het programmateam niet tot overeenstemming komen legt de opdrachtnemer/ de kwartiermakers het betreffende verschil van inzicht ter besluitvorming voor aan de stuurgroep.
- Voor de goedkeuring van cruciale producten geeft de stuurgroep aan wie deze producten naast de kwartiermakers beoordeeld moeten hebben voorafgaand aan voorlegging aan de stuurgroep.

7.2 Resultaatgericht Werken (RGW)

Resultaatgericht Werken is een bewezen methodiek welke ervoor zorgt dat er tijdig en met de juiste kwaliteit wordt gewerkt. RGW betreft het geheel van activiteiten en producten ten behoeve van de projecten. De RGW methodiek is integraal verwerkt in de standaard aanpak voor Delta- en Business projecten. Deze methodiek zal gedurende de initiatiefase worden geoptimaliseerd voor het S/4HANA migratie programma. Hierbij wordt rekening gehouden met Agile/Scrum werkwijze.

7.3 Issue management

Issues zijn gebeurtenissen die zich reeds voordoen of hebben voorgedaan en invloed hebben op de planning, scope, kwaliteit en/of het budget van het programma. Het adequaat oplossen van issues is een kritische succesfactor voor elk programma. Om issues adequaat te kunnen oplossen en de impact ervan te beperken moet de procedure voor het managen van issues voor aanvang van het programma helder zijn.

7.4 Risico management

Door de risico's van het project en de beheersmaatregelen inzichtelijk te maken, kunnen risico's tijdig worden verminderd, bewust geaccepteerd, overgedragen of zelfs voorkomen worden. Dit maakt het mogelijk proactief met risico's om te gaan, in plaats van wachten tot het risico optreedt om dan pas

³ Referentiematrix Bureau ICT Toetsing opgenomen in Bijlage 9.6

actie te ondernemen. Het risicomanagement is ingericht conform de Defensie standaard zoals omschreven in de "Instructie Risicomanagement 2016", waarin de kaders en spelregels beschreven zijn om op uniforme werkwijze risico's te managen. In Bijlage 9.1 is een initiële risicolijst met mitigerende maatregelen opgenomen.

7.5 Configuratie en Wijzigingenbeheer

Actief configuratie-management is noodzakelijk om een goed overzicht te hebben over de status van de op te leveren (deel)producten, consistentie te bewaken bij wijzigingen en de compliance met de Kaders en Richtlijnen te borgen. Om dit te bereiken wordt het configuratie- en wijzigingenproces ingericht en bewaakt door het programmabureau. Daarvoor zijn richtlijnen opgesteld omtrent de status van de producten en mijlpalen van projecten (zie hoofdstuk 6), formele afspraken gemaakt over de goedkeuring van de genoemde producten en zal formeel wijzigingsbeheer over producten worden toegepast. De uitwerking van deze processen vindt plaats bij het opzetten van het programmabureau.

7.6 Budgetbeheersing

Budgetbeheersing wordt uitgevoerd conform de standaard richtlijnen binnen Defensie voor het uitvoeren van bedrijfsvoering en IT projecten. Hiervoor is in de programmaorganisatie F&C opgenomen.

7.7 Quality Assurance & second opinion

Quality Assurance (QA) is een afzonderlijke entiteit binnen het programma en is verantwoordelijk voor het plannen, uitvoeren en beheersen van de kwaliteit van het programma. Zij richt zich op het leveren van de geplande scope, binnen de juiste kwaliteitsnormen, geplande tijd en budget.

De QA wordt uitgevoerd door een team onder leiding van de regiepartner met vertegenwoordiging van Defensie en de regiepartner.

De QA aanpak bestaat uit vijf verschillende elementen, die er voor zorgen dat de onderliggende ambities vanuit Defensie worden gerealiseerd.

1. Governance assessment & QA Plan
2. Mijlpalen reviews
3. *Deep dive* assessments
4. Doorlopende end-2-end Quality Assurance
5. Second opinion

1. Governance assessment & QA Plan

De QA start met de validatie of alle benodigde activiteiten en producten voor de initiatiefase benoemd zijn. Bij aanvang van de initiatiefase worden de Kaders en Richtlijnen opgesteld. Deze Kaders en Richtlijnen worden vertaald naar kwaliteitscriteria voor alle projecten en producten zodat de verwachtingen over de kwaliteit helder zijn.

Alle projecten en producten worden door QA getoetst aan de hand van deze kwaliteitscriteria. Resultaat betreft een compact QA rapport opgesteld dat inzicht geeft in de belangrijkste bevindingen en aanbevelingen ten aanzien van de kwaliteit van de projectresultaten en producten.

2. Mijlpalen reviews

Naast de review op de projectresultaten en producten voert QA op afgestemde momenten een review uit om te beoordelen of het programma verloopt volgens plan. Deze momenten zijn gekoppeld aan tussentijdse deadlines (mijlpalen) in de programmaplanning (o.a. projectkaart, project voorstel, PID). Deze QA reviews zijn gericht op terugkijken (is aan de criteria voldaan) en vooruit kijken (zijn we klaar om verder te gaan met het project).

In het QA plan wordt bepaald wanneer welke mijlpalen reviews plaatsvinden. Voor de mijlpalen reviews wordt er een compact QA rapport opgesteld (max 1 A4 per deelproduct) met daarin de belangrijkste bevindingen en aanbevelingen

3. *Deep dive* assessments

Om de kwaliteit binnen het programma te borgen wordt een aantal aanvullende *deep dives* ingepland vanuit QA. Deze *deep dives* zijn gericht op specifieke mijlpalen of cruciale producten en/of projectresultaten. De *deep dives* hebben als doel om te analyseren waar de risico's zitten en of voortgang voldoende is om te komen tot een tijdig en kwalitatief resultaat.

Externe partijen zoals SAP (voor afstemming met gekozen inrichting/techniek) of onafhankelijke adviseurs kunnen ook onderdeel uitmaken van een SME *deep dive*. De lijst van producten die in aanmerking komen voor *deep dives* wordt in overleg met programmamanagement vastgesteld.

4. Doorlopende end-2-end Quality Assurance

De doorlopende Quality Assurance is gericht op het kwalitatief borgen dat het programma blijft voldoen aan de afgesproken doelstellingen. QA is een integraal onderdeel van het project, wat inhoudt dat QA voor specifieke vragen vanuit het programma meedenkt en richting geeft voor de verdere uitwerking door het programma. Gedurende het programma zal planmatig en incidenteel review van de projecten en producten plaatsvinden om continu de kwaliteit te bewaken.

5. Second opinion

Een second opinion vindt plaats door een externe marktpartij die niet in het programma betrokken is. De opdrachtgever en CIO bepalen welke projecten en producten onderhevig zijn aan een Second.

8 Begroting

Dit hoofdstuk geeft een overzicht van de begrote kosten voor de initiatiefase. Daarnaast is een inschatting gemaakt van de benodigde capaciteit. In de capaciteitsinschatting is onderscheid gemaakt tussen Defensie medewerkers en inzet vanuit de PMM lijn.

De kostencalculatie is gebaseerd op de aanpak zoals beschreven in hoofdstuk 3 en de planning in hoofdstuk 5.

8.1 Begrote uitgaven initiatiefase

Voor de calculatie van de kosten in de initiatiefase is uitgegaan van de volgende punten:

- De activiteiten die nodig zijn om de projecten en producten zoals beschreven in hoofdstuk 3
- De planning van projecten en producten zoals in hoofdstuk 5 weergegeven
- Een gemiddeld uurtarief van de regiepartner van € 175 incl. BTW
- Een gemiddeld uurtarief van SAP van € 250 incl. BTW
- 1800 uren inzet van externen
- 1450 uren inzet van Defensiemedewerkers
- Op basis van het 'Voorschrift risicoreservering Defensie' is een risico opslag van 14% meegenomen in de kostenraming, bestaande uit een risicoreservering van 10% en een onzekerheidsreservering van 4%

In Tabel 7 is het overzicht van alle begrote uitgaven opgenomen. De detailcalculatie is uitgewerkt in een Excel document (Bijlage 9.4).

Tabel 7: Totaal begrote uitgaven

Uitgaven soort	2020	2021
Regiepartner	€ 2.375.000,00	€ 4.750.000,00
Ondersteuning SAP	€ 500.000,00	€ 1.000.000,00
Backfill Defensieonderdelen	€ 900.000,00	€ 2.050.000,00
Second opinion		€ 250.000,00
Projectkosten	€ 75.000,00	€ 175.000,00
Nieuwe werken i.v.m. COVID-19	€ 250.000,00	€ 250.000,00
Additionele vulling M&F	-	€ 1.250.000,00
Huisvestingskosten	-	€ 1.000.000,00
Licenties	€ 500.000,00	€ 500.000,00
Opleidingskosten	€ 75.000,00	€ 175.000,00
IV-middelen	€ 25.000,00	€ 75.000,00
Totaal	€ 4.700.000,00	€ 11.475.000,00
Risico opslag 14%	€ 658.000,00	€ 1.606.500,00
Totaal incl. risico opslag	€ 5.358.000,00	€ 13.081.500,00

De totale uitgaven zijn hoger dan in het vooronderzoek was berekend door een uitbreiding van de initiatiefase. Deze uitbreiding heeft diverse oorzaken:

- Ten opzichte van het vooronderzoek is de GO/NO GO datum voor de uitvoeringsfase een halfjaar verplaatst van juni 2021 naar december 2021.
- Door de COVID-19 crisis duurt het langer om het project op te starten. Daarnaast is de verwachting dat het door de crisis langer om en groot aantal workshops ten behoeve van de projecten uit te voeren.
- Een aantal activiteiten uit de uitvoeringsfase worden in de initiatiefase uitgevoerd. Dit betreft een aantal proefconversies in het kader van de technische migraties. De resultaten van de proefconversies zijn input Delta- en Business projecten. De kwaliteit van deze project is daardoor hoger.
- De activiteiten van de business projecten zijn uitvoeriger dan die verwacht werden in het vooronderzoek. Hierdoor worden de *Fit-Gap's* meer inzichtelijk en is Defensie beter in staat de

uitvoeringsfase te plannen, de benodigde capaciteit inzichtelijk te maken en gericht aan te besteden aan de markt.

- In het vooronderzoek is rekening gehouden met backfill van de defensieonderdelen gedurende de initiatiefase. Door het verschuiven van activiteiten naar de initiatiefase is een extra backfill benodigd.

•

Hieronder is een korte beschrijving per uitgavesoort opgenomen:

- **Regiepartner:** Ondersteunen van het programma bij de volgende activiteiten:
 - Programma management
 - Verandermanagement
 - Quality Assurance
 - Bewaken Kaders en Richtlijnen
 - Onderdeel van Design authority en architectuur team
- **Ondersteuning SAP:** SAP is als leverancier van de software betrokken bij alle inrichtingsactiviteiten, vervult een belangrijke rol in architectuur en is onderdeel van de design authority.
- **Backfill Defensieonderdelen:** De inbreng vanuit de DO'en voor zowel de initiatiefase – als uitvoeringsfase is cruciaal. Om de verandering te kunnen absorberen wordt er rekening gehouden met backfill van de defensieonderdelen.
- **Second opinion:** Aan het einde van de initiatiefase zullen de producten onderworpen worden aan een second opinion door een onafhankelijke partij.
- **Projectkosten:** Dagelijkse kosten benodigd voor het uitvoeren van het programma. De kosten kunnen onderverdeeld worden in:
 - Defense Interest Group deelname
 - Congressen en meetings
 - Team events
 - Seminars
 - Kantoormiddelen
- **Nieuwe werken COVID-19:** Kosten die het werken in programmaverband in het COVID-19 tijdperk met zich meebrengt. Hieronder vallen:
 - het aanpassen van projectruimtes en werkplekken.
 - Aanschaf van ICT middelen om vergaderingen zowel fysiek als op afstand te kunnen volgen.
 - Inhuren van externe expertise hoe een programma te realiseren op afstand.
- **Additionele vulling M&F:** JIVC M&F heeft door cruciale externe kennis aan te nemen zijn kennis t.b.v. het komende programma versterkt. Daarmee is Defensie in staat zijn om kennis die nodig is van de bestaande processen en systemen voor businessprojecten in te brengen, de conversie te kunnen ondersteunen, de deltaprojecten te realiseren, om in de uitvoeringsfase de continuïteit te garanderen en het toekomstig beheer uit te voeren van de businessprojecten. De kosten hiervan komen de komende 5 jaar ten laste van het programma, daarna worden de functies opgenomen in de formatie van M&F door natuurlijk verloop.
- **Huisvestingskosten:** Huisvestingskosten zijn opgenomen doordat er in de regio Den Haag en Utrecht binnen de Defensielocaties geen ruimte beschikbaar is om een programma van deze omvang te huisvesten.
- **Licentiekosten:** Licentiekosten betreft de initiële aanschaf van nieuwe licenties. Deze licenties bestaan uit SAP licenties en licenties voor overige applicaties.
- **Opleidingskosten:** Opleidingskosten betreffen de kosten voor het certificeren, opleiden en trainen van Defensiemedewerkers werkzaam in het programma.
- **IV Middelen:** IV middelen betreffen de kosten bij huisvesting van het programma niet zijnde op een Defensielocatie, het verzorgen van IV middelen voor de Defensie programmamedewerkers en de aanschaf van IV middelen voor pilots van nieuwe functionaliteiten (zoals robotics, smart scanners). Bij huisvesting op een niet-Defensielocatie wordt de locatie voorzien van MULAN werkomgevingen en netwerkverbindingen.

8.2 Capaciteitsbegroting

De benodigde capaciteit voor het programma wordt door het programmabureau gecoördineerd. Als randvoorwaarden is gesteld dat er zoveel mogelijk continuïteit van de inzet van Defensiemedewerkers wordt nagestreefd.

Op basis van de aanpak (hoofdstuk 3) en de planning (hoofdstuk 5) is een zo gedetailleerd mogelijke capaciteitsinschatting gemaakt. Deze inschatting heeft als doel aan de DO'en (incl. backfill) en de PMM-lijn een zo goed mogelijk beeld te geven van de benodigde capaciteit. In Tabel 8 staan de totale uren

per kalender jaar vermeld. De uren van de Coördinerend Proces Manager van de DO'en staan vermeld onder de PMM lijn en worden nader uitgewerkt in Tabel 9.

Tabel 8: Totaal benodigde capaciteit

Organisatie		Uren	
		2020	2021
Inzet medewerkers	BS DOPS		261
	CLAS	906	2.107
	CLSK	841	1.912
	CZSK	841	1.912
	DMO	841	1.651
	DOSCO	3.647	7.327
	KMAR	728	1.717
	PMM FIN	5.481	10.963
	PMM KLOG	2.698	5.676
	PMM SLOG	1.653	2.541
	PMM PVA	1.578	2.466
	PMM TM	1.578	2.466
	DEF	3.434	8.698
Totaal inzet		24.228	49.697
	Regiepartner	13.552	27.103
Inzet JIVC	JIVC M&F	61.809	78.399
Totaal		99.588	155.199

8.2.1 Capaciteitsbehoefte PMM-lijn

Specifiek voor de PMM processen is een inschatting gemaakt per hoofdproces (Tabel 9). Ook hier geldt dat dit in de detailcalculatie zoveel mogelijk nader is gespecificeerd.

Tabel 9: Benodigde capaciteit PMM-lijn in conversie, Delta- en Business projecten

Organisatie	Uren en kosten									
	Financiën		KLOG		SLOG		TM		PVA	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021
PME	685	1.370	280	671	140	270	140	270	140	270
PMH	685	1.370	345	715	280	389	205	314	205	314
CPM CLAS	685	1.370	345	715	205	314	205	314	205	314
CPM CZSK	685	1.370	345	715	205	314	205	314	205	314
CPM CLSK	685	1.370	345	715	205	314	205	314	205	314
CPM DMO	685	1.370	345	715	205	314	205	314	205	314
CPM DOSCO	685	1.370	345	715	205	314	205	314	205	314
CPM KMAR	685	1.370	345	715	205	314	205	314	205	314
	5.481	10.963	2.698	5.676	1.653	2.541	1.578	2.466	1.578	2.466

De gevraagde uren van de PMM-lijn Financiën wijken significant af van de uren van de overige functionele domeinen. Deze afwijking wordt veroorzaakt doordat het functionele domein Financiën na de technische conversie als één van de eerste zal overgaan op de nieuwe S/4HANA werkwijze. Na het opleveren van het PID zal Financiën vrijwel direct doorpakken met de voorbereidingen voor de uitvoeringsfase.

De PMM-lijn is een essentieel onderdeel in het programma. De PMM-lijn vormt de brug tussen de Bedrijfsvoering en Informatievoorziening. De PME bepaalt voor zijn functionele domein de richting en de

PMH ondersteunt door zijn CPM'en bepalen de inrichting, conform de Kaders en Richtlijnen, van het S/4HANA. De activiteiten waar de input van de PMM-lijn benodigd is:

- Validatie van de conversie
- Richting en inrichting bepalen van de Delta projecten
- Richting en inrichting bepalen van de Business projecten

De grootste deelname van de PMM-lijn is gevraagd bij de Business projecten. In Tabel 10 staat de urenbegroting beschreven gebaseerd op Figuur 4 uit paragraaf 3.2.1.

Tabel 10: Urenbegroting projectkaart en -voorstel (per PMH, PME en CPM)

Product	Activiteit	Deelname in uren	Aantal sessies
Projectkaart	Onboarding	8	1 dag
	Algemene training S/4HANA	24	3 dagen algemene training S/4HANA
	Opstellen projectkaart	8	2 sessies van een halve dag
Project voorstel	BP specifieke <i>deep dives</i>	80	8 workshops van een dag
	Scope bepaling <i>Fit-2-Standard</i>	24	2 workshops van een dag
	<i>Fit-2-Standard</i> iteraties	96	18 workshops van een halve dag
	Analyse <i>Fit-Gap</i>	12	3 sessies van een halve dag
	Project voorstel plan	8	2 sessies van een halve dag
Totaal per Businessproject		260	

Voor het gros van de activiteiten geldt dat 25% voorbereiding en 75% participatie is.

8.2.2 Backfill defensieonderdelen

Het S/4HANA programma is een bedrijfsvoering programma met een groot IT component. Dat betekent dat er veel gevraagd zal worden van de lijnorganisatie, terwijl de lijnorganisatie al flink onder druk staat om de primaire taken uit te voeren. Eén van de belangrijkste lessen van het Programma SPEER is dat om de verandering te kunnen absorberen, de inbreng vanuit de DO'en voor zowel de initiatie- als uitvoeringsfase cruciaal is. De inbreng wordt zo efficiënt mogelijk uitgevoerd door de ondersteuning van system integrator en het beschikbaar stellen van backfill financiering. Door deze opzet is het niet nodig dat de do'n zelf een veranderorganisatie inrichten en een systemintegrator selecteren, maar dat dit centraal wordt georganiseerd per Business Project.

In Tabel 11 is toegelicht waar de backfill wordt ingezet.

Tabel 11: Backfill defensieonderdelen

Rol	Taken initiatiefase	Taken uitvoeringsfase	Backfill
PMM lijn	Kadersteller en acceptant van de processen en oplossingen	Kadersteller en acceptant van de processen en oplossingen	Nee
De lijnorganisatie	Een aantal weken benodigd voor het leren kennen van S/4 HANA en het bepalen van de impact van de verandering voor hun eenheid	Trainen, opleiden en uitvoeren veranderactiviteiten voor acceptatie van S/4HANA binnen DO'en.	Ja
Vertegenwoordiger DO'en (1vte/ overste/ logistieke en SAP achtergrond)	Vorbereiden verandering. De vertegenwoordigers lopen mee met de business projecten en ondersteunen bij het bepalen van de impact en het inzichtelijk maken van de totale verandering per DO	In samenwerking met coördinator per DO de uitrol van het defensieonderdeel coördineren	Ja
Uitvoering coördinator per DO (1vte/kolonel)		In samenwerking met vertegenwoordiger per DO de uitrol van het defensieonderdeel coördineren	Ja

De defensieonderdelen krijgen voor de benodigde capaciteit die zij leveren tijdens de initiatie- en uitvoeringsfase financiering voor backfill van de lijnfuncties. Deze financiering is uitsluitend bedoeld voor de backfill van de lijn en niet voor het inhuren van SAP expertise. SAP expertise wordt centraal ingehuurd.

De uitwerking van de uitvoeringsfase, inclusief de governance en taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden worden tijdens de initiafase verder uitgewerkt en zijn onderdeel van het programmaplan voor de uitvoeringsfase.

Tabel 12: Backfill vergoeding

Organisatie		Backfill vergoeding	
		2020	2021
	BS DOPS		€ 21.000
	CLAS	€ 73.000	€ 169.000
	CLSK	€ 69.000	€ 153.000
	CZSK	€ 69.000	€ 153.000
	DMO	€ 69.000	€ 132.000
	DOSCO	€ 293.000	€ 586.000
	KMAR	€ 59.000	€ 137.000
	DEF	€ 271.000	€ 696.000
Totaal		€ 903.000,00	€ 2.047.000

De projectleiders van de Delta- en Business projecten zullen een nog gedetailleerdere planning opstellen. Deze planning wordt gecoördineerd vanuit het programmabureau. Het programmabureau draagt zorg voor voldoende spreiding in de benodigde capaciteit.

9 Bijlagen

9.1 Initiële risicolijs

In Tabel 11 is de initiële risicolijs opgenomen, waarin de kans dat het risico zich voordoet wordt aangegeven door middel van letters (H = hoog, M = gemiddeld, L = laag). De impact op de organisatie wanneer het risico zich voordoet is op eenzelfde wijze aangegeven. In de laatste kolom staat de kans dat het risico zich voordoet als de mitigerende maatregelen worden genomen.

Tabel 13: Initiële risicolijs

Risico	Kans	Mogelijke maatregelen	Impact	Rest
De scope van het programma wordt uitgebreid met onderwerpen die directe relatie met het programma hebben (bijv. volledige dataschoning)	H	Scope uitbreiding alleen na goedkeuring door de Bestuursraad	H	M
Datakwaliteit is onvoldoende om de beoogde opbrengsten te realiseren	H	- Neem sturing op dataschoning op in het S/4HANA programma, waarbij de BV verantwoordelijk blijft - Stel centrale richtlijnen op voor het schonen van data	H	M
Additionele kosten door onvoorziene omstandigheden	H	- Valideer gestelde randvoorwaarden voorafgaand aan de start van de migratie en rond ze af - Neem een risicomarge op in de kostenraming	H	M
Benodigde besluiten worden niet of niet op tijd genomen, waardoor vertraging optreedt	H	- Maak consequenties van vertraging zichtbaar - Neem een ruime beslistermijn op in de planning	H	L
Planning migratie conflicteert met missies en oefeningen	M	- Gedetailleerde integrale planning rondom beperkingen, inclusief impact - Actieve communicatie omtrent freeze periodes	H	L
Defensie specifieke functionaliteit, waaronder de module D&S (Defense & Security) is nog in ontwikkeling en daardoor mogelijk niet af conform voorgenomen planning	M	- Zorg voor intensieve betrokkenheid van Defensie bij het D&S ontwikkeltraject - Stem regulier af omtrent de voortgang van de D&S ontwikkeling met de SAP Managing Director	H	H
Een onveilige en niet-compliant zijnde omgeving door het uit faseren van SAP compatibility pack bij een niet tijdige overgang naar S/4HANA	M	- Start tijdig met het migratietraject en houdt druk op afronding van het gehele programma - Plan voldoende buffers in om tegenslagen op te kunnen vangen	H	L
Gedurende de migratie worden (grootschalige) reorganisaties binnen Defensie doorgevoerd	M	- Opnemen als randvoorwaarden voor het programma dat organisatorische wijzigingen zoveel mogelijk moeten worden beperkt - Afstemming met P&O omtrent organisatorische wijzigingen, impact daarvan bepalen en	H	M

		opnemen in de integrale planning		
De organisatie (IT en BV) kan veranderingen niet absorberen, door een groot aantal gelijktijdige projecten	M	• Maak keuzes welke projecten geen doorgang kunnen vinden: hoe minder projecten en afhankelijkheden, hoe beter beheersbaar het programma • Onderhoud intensieve afstemming met grote projecten zoals PeopleSoft, stem prioriteiten van programma's op elkaar af	H	M
Planning komt in gevaar door verlate start van het programma of uitloop in onderdelen van het programma (bijv. business projecten)	M	• Leg de programma governance vast en zorg voor de juiste sturing • Houd tijdslijnen nauw in de gaten en start z.s.m. met de voorbereiding	H	M
Onvoldoende beschikbaarheid van benodigde kennis en expertise van relevante bedrijfsfunctionarissen binnen Defensie en in de markt	M	• Inventariseer vroegtijdig de noodzaak rond schaarse specialismen en de beschikbaarheid van benodigde individuen • Stel en/of contracteer de benodigde expertise en capaciteit aan	M	M
Door COVID-19		•		
Doorlooptijd BIT of tweede BIT vertraging		• Voortijdige afstemming		
Complexiteit en benodigde inspanning zijn te hoog om de migratie in goede banen te leiden	L	• Zet extra kennis en capaciteit in om complexiteit te managen • Probeer de migratie zoveel mogelijk in delen op te splitsen	H	M
De continuïteit van de BV vermindert, doordat het absorptievermogen van de organisatie te laag is	L	• Splits de migratie op om het aantal gebruikers per overgang beheersbaar te houden • Geef extra aandacht op het gebied van training en verandermanagement • Geef ondersteuning op locatie	H	L

9.2 Afhankelijkheidsmatrix

Afhankelijk van		Producten programma organisatie						Conversie	Delta Projecten					Voorbereiding Business Projecten							Lopende Projecten									
		Architect.	K&Brichtl.	SA&C	VeranderM.	P.bureau	Ink/verw.		P.plan	FMS	GUI	B.Partner	EC	EH&S	Artikelst.	F&C	EWM	D&S	Analytics	TM	SLOG	KLOG	PVA	T.Uogr.	ERP M&F	LCM	O-syst.	W.syst.	BO-Matl.	
Producten programma organisatie	Architect.																													
	K&Brichtl.																													
	S,A&C																													
	VeranderM.																													
	P.bureau																													
	Ink/verw.																													
	P.plan																													
Conversie																														
Delta Projecten	FMS																													
	GUI																													
	B.Partner																													
	EC																													
	EH&S																													
	Artikelst.																													
Voorbereiding Business Projecten	F&C																													
	EWM																													
	D&S																													
	Analytics																													
	TM																													
	SLOG																													
	KLOG																													
	PVA																													
Lopende projecten	T.Uogr.																													
	ERP M&F																													
	LCM																													
	O-syst.																													
	W.syst.																													
	BO-Matl.																													
	Volledig afhankelijk																													
	Gedeeltelijk afhankelijk																													
	Zelfde product/project																													

Figuur 8: Afhankelijkheidsmatrix

9.3 Stakeholder map

Tabel 14: Stakeholder overzicht

Stakeholdergroep	Communicatiedoel	Verfijning stakeholdergroep
Bestuursraad	Geïnformeerd houden	SG pSG DGB CDS HDFC
Bestuursstaf	Mobiliseren waar nodig	HDP CDS-Defensiestaf D-Plan ITGB CDS-Defensiestaf DOPS
ITGB	In hoge mate betrekken	pCDS p-CLAS p-CLSK DMI pC-KMAR pDOSCO pDMO p-CZSK HDBV CIO
Directeuren DMI	In hoge mate betrekken	D-DAOG Directeur Projecten DMO DMI CLAS DMI CLSK DMI CZSK HDFC – DMIB
PME's	In hoge mate betrekken	PME KLOG

		PME SLOG PME PVA PME FIN PME TM
PMH's	In hoge mate betrekken	PMH KLOG PMH SLOG PMH FIN PMH PVA
Overig	Overtuigen en instrueren	DO vertegenwoordigers D-JIVC Ron Kolkman / Kees Vooijs Hoofd M&F M&FIT/Change M&FIT/Run M&FIT/Plan SAP (Internationaal) SAP (Nederland) SAP (DEIG)
Overleggen	Op de hoogte houden	Bestuursraad ITGB CFC DMI BO-Matlog Per werkstroom & per krijgsmacht
ERP M&F gebruikers	Inspireren en overtuigen	

9.4 Kosten en urenberekening initiatiefase

Document is als separate bijlage toegevoegd aan het plan van aanpak initiatiefase.
Zie bestand "Bijlage 9.4_Uitgaven en urenberekening initiatiefase V0.9"

9.5 Opdrachtbeschrijvingen

Alle opdrachtbeschrijvingen zijn in een document als separate bijlage toegevoegd aan het plan van aanpak initiatiefase.
Zie bestand "Bijlage 9.5 opdrachtbeschrijvingen_V1.0"

9.6 Referentietabel BIT-toetsing

Tabel 15: BIT-toetsingscriteria

Onderwerp vanuit BIT-toets	Document	Hoofdstuk
1. Business case en financiering		
Er is een duidelijke doelstelling en een business case die deze onderbouwt. In de business case zijn kosten en baten van het project tegen elkaar afgewogen. De meerwaarde van het project voor de organisatie, de eindgebruiker en/of de samenleving wordt door de business case aangetoond. De baten zijn waar mogelijk vertaald in financiële termen; als dat niet kan zijn de kwalitatieve baten concreet gespecificeerd op een wijze die achteraf geverifieerd kan worden. Er is (meerjarige) financiële dekking voor het project én voor de beheerfase. Het project past binnen de afgesproken kaders (geld, mensen, middelen). De opdrachtgever voor het project is ook verantwoordelijk voor het budget.	Financiële dekking in plan van aanpak Opbrengsten in de uitwerking van het project voorstel in de business case beter inzichtelijk zijn	Hoofdstuk 8 Begroting
2. Opdrachtgever en projectorganisatie		

De rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in de projectorganisatie (opdrachtgever, projectmanager, projectteam, stuurgroep, projectsupport) zijn helder vastgelegd en worden ingevuld door mensen met voldoende kennis en ervaring. In en rond de projectorganisatie is aantoonbaar en structureel ruimte voor tegen denken en een kritische blik. In het plan van aanpak is de kwaliteitsborging beschreven op basis waarvan de interne en externe toets momenten op de relevante projectmijlpalen/ producten zijn beschreven.	Projectorganisatie in plan van aanpak Tegen denken organiseren door: • Quality Assurance • Klankbordgroep • Kaderstellers en Lijn organisatie in de project voorstel fase • Second opinion	Hoofdstuk 6 Programma-organisatie Hoofdstuk 7 Programma-beheersing
3. Projectafhankelijkheden en risico's		
Voor de start van de uitvoering is goed zicht op de afhankelijkheid van andere projecten en releases van bestaande applicaties (inhoud en planning). Het is duidelijk hoe hierover afspraken zijn/worden gemaakt. De belangrijkste risico's van het project zijn in kaart gebracht en het risicomanagement is geborgd in de projectbeheersing.	Risico's en risicomanagement in het plan van aanpak Relatie naar andere projecten in plan van aanpak Afhankelijkheidsmatrix in plan van aanpak	Hoofdstuk 7 Programma-beheersing Paragraaf 2.7 Omgevings-factoren Bijlage 9.2
4. Samenhang werkprocessen en automatisering		
In de aanpak is expliciet gedefinieerd hoe de werkprocessen en automatisering in samenhang tot stand komen. Werkprocessen zijn een integraal onderdeel van de oplossing en zijn idealiter gedefinieerd en gestandaardiseerd voordat begonnen wordt met de realisatie van het systeem. Indien de daadwerkelijke invoering van de processen pas mogelijk is met het nieuwe systeem, dan zijn de nieuwe werkprocessen afdoende getoetst voordat begonnen wordt met selectie of bouw van het nieuwe systeem. Indien wordt gekozen voor een standaard pakketoplossing dan worden de werkprocessen in principe aangepast aan het pakket.	In dit plan van aanpak staat de generieke aanpak voor het programma, en voor de Delta- en Business projecten expliciet beschreven.	Hoofdstuk 3 Aanpak en werkwijze
5. Minimale omvang bij de start		
De omvang (scope) van het project is beschreven als op te leveren producten. Deze scope is aantoonbaar zo klein mogelijk gehouden, gegeven de gestelde doelen. Als de complexiteit te groot wordt en/of de doorlooptijd te lang, wordt gekozen voor een projectfasering waarbij de doelen aantoonbaar in stappen worden bereikt.	Scope in plan van aanpak	Paragraaf 2.4 Scope
6. Beheersing van de omvang tijdens de looptijd		
Alleen de opdrachtgever kan na de start van het project nog aanvullende eisen stellen aan het eindresultaat. Aanvullende eisen worden goedgekeurd op basis van een wijzigingsvoorstel waarin de impact is beschreven op tijd, kosten, kwaliteit, scope, risico's en baten. De opdrachtgever is verantwoordelijk voor alle consequenties van goedgekeurde wijzigingen en heeft hiervoor voldoende financiële ruimte.	Rollen in plan van aanpak Wijzigingsprocedure in plan van aanpak	Hoofdstuk 6 Programma-organisatie Hoofdstuk 7 Programma-beheersing
7. Realisatie van de baten		
Het is duidelijk wie verantwoordelijk is om de baten van het project te realiseren. De verantwoordelijke(n) heeft/hebben een duidelijk	Verantwoordelijkheden per rol in plan van aanpak	Paragraaf 6.2

(intern of extern) belang om de baten te realiseren en de autoriteit en sturingsmogelijkheden om dit voor elkaar te krijgen. Indien voor de realisatie medewerking van andere partijen nodig is dan is medewerking van deze partijen verzekerd of minstens draagvlak bij deze partijen aangetoond.	Verandermanagement waaronder het creëren van een draagvlak is continue factor in het programma	Hoofdstuk 4 Verander- aanpak
8. Architectuur, functionele haalbaarheid en technische maakbaarheid		
De gekozen architectuur verdeelt het nieuwe systeem optimaal in componenten die apart opgeleverd en getest kunnen worden. Indien componenten door verschillende partijen worden gerealiseerd dan zijn de benodigde koppelvlakken (interfaces) vooraf gedefinieerd (technisch en semantisch), of is één partij geautoriseerd om deze voor de benodigde koppelvlakken te definiëren. De benodigde inspanning voor de realisatie van elk koppelvlak is in kaart gebracht. Voor zover van toepassing wordt gebruik gemaakt van de voor de overheid vastgelegde standaarden. Het project geeft invulling aan het principe: hergebruik vóór koop vóór bouw. Er wordt gebruik gemaakt van gangbare en volwassen technologie en zowel de organisatie als de geselecteerde marktpartijen hebben ervaring met de gekozen technische oplossingen. De haalbaarheid van het totaal aan functionele wensen is getoetst. Voor zover in het kader van het project nieuwe applicaties moeten worden ontwikkeld is de omvang hiervan bij benadering bekend, bijvoorbeeld door een functiepuntenanalyse.	Architectuur en interfaces zullen aan het begin van de initiatiefase worden opgeleverd in het Programma Start Architectuur (PSA) product Hergebruik scenario wordt toegepast in programma	Integraal eindrapport Vooronderzoek & Hoofdstuk 2.1 Achtergrond
9. Belang van betrokken partijen		
Alle stakeholders bij het project zijn helder in kaart gebracht (inclusief de eventuele maatschappelijke groeperingen). Eventuele organisatorische en bestuurlijke risico's worden voortdurend helder in beeld gebracht en vertaald in maatregelen. Partijen die belang hebben bij het mislukken van het project, als ze er zijn, hebben geen invloed op het welslagen van het project. Als dit wel het geval is, dan is dit expliciet benoemd in de risicoanalyse en zijn adequate maatregelen getroffen.	Stakeholders en hun communicatiedoel(en) in kaart gebracht in plan van aanpak	Bijlage 9.3
10. Bouw, fasering en opbrengst		
De ontwerp- bouw- en testfase van het project is zo kort mogelijk gehouden of is geïntegreerd in een Agile/Scrum aanpak. Na uiterlijk 2 jaar is de implementatie bij eindgebruikers begonnen. De implementatie wordt binnen 1 jaar afgerond. De eerste baten van het project zijn dan tevens gerealiseerd. Grotere, langer durende project zijn verdeeld in helder afgebakende fasen die aan bovenstaande doorlooptijden voldoen en die elk een positieve business case hebben of minimaal leiden tot concreet bruikbare producten voor eindgebruikers.	Aanpak en werkwijze in plan van aanpak. Gezien de complexiteit loopt de uitvoeringsfase langer dan 2 jaar. Een groot deel van de resultaten wordt eerder gerealiseerd.	Hoofdstuk 3 Aanpak en werkwijze
11. Aanbesteding		
De gekozen aanbestedingsstrategie balanceert de risico's tussen opdrachtgever en marktpartij(en) en koppelt betaling aan de behaalde en door de opdrachtgever geaccepteerde resultaten. De eenduidigheid en volledigheid van de (functionele) eisen is vóór de definitieve gunning aantoonbaar grondig getoetst, waarbij optimaal gebruik gemaakt is van pilots en/of prototypes om bruikbaarheid en	In de initiatiefase wordt een inkoopstrategie opgesteld	-

acceptatie van het systeem te waarborgen. De voorgenomen aanbesteding, inclusief de belangrijkste aanbestedingsdocumenten, zijn vooraf in de markt getoetst en de resultaten van deze toetsing zijn in de aanbesteding verwerkt. Voor zover is afgeweken van de uitkomsten van deze toetsing is de motivatie hiervoor vastgelegd. De contractering is zodanig dat de bij de uitvoering betrokken marktpartijen er belang bij hebben dat het project tijdig en conform de initiële afspraken wordt opgeleverd. Er zijn reguliere overlegmomenten gepland waarin betrokken partijen in een zakelijke en coöperatieve sfeer de gemaakte afspraken evalueren.

12. Implementatie en overdracht naar de lijn

In het plan van aanpak is voldoende tijd en geld gereserveerd voor documentatie, training (incl. ontwikkeling van trainingen, train de trainers), en overdracht aan en ingebruikname door de lijnorganisatie. Dat geldt ook voor de transitie naar de fase van beheer en onderhoud (incl. afspraken met eventuele externe leverancier). De lijnorganisatie inclusief de beheer- en onderhoudsorganisatie zijn aantoonbaar betrokken geweest bij het opstellen van deze plannen en hebben deze geaccepteerd. Er is duidelijk gedefinieerd en afgesproken wie de ICT-producten in beheer neemt en of hiervoor de benodigde resources beschikbaar zijn gesteld. Er is rekening gehouden met een nazorgfase.

Implementatie en bijbehorend trainings-, opleidings-, en veranderplan van de projecten is opgenomen in de planning van de initiatiefase

13. Acceptatie en decharge

In het plan van aanpak is duidelijk beschreven hoe de op te leveren producten worden getoetst en geaccepteerd en wat de acceptatiecriteria zijn. Tevens is aangegeven onder welke voorwaarden aan het project decharge wordt verleend door de opdrachtgever.

Hoofdstuk 7
Programma-
beheersing

9.7 Afkortingen en definities

Tabel 16: Lijst met afkortingen en definities

Afkorting	Definitie
BO-Matlog	Bedrijfsvoeringsoverleg Materieel Logistiek
BV	Bedrijfsvoering
CDS	Commandant der Strijdkrachten
CIO	Chief Information Officer
CLAS	Commandant Landstrijdkrachten (Koninklijke Landmacht)
CLSK	Commandant Luchtstrijdkrachten (Koninklijke Luchtmacht)
CZSK	Commandant Zeestrijdkrachten (Koninklijke Marine)
DFPS	Defense Forces and Public Security
DGB	Directeur- Generaal Beleid
DMO	Defensie Materieel Organisatie
DO	Defensie Onderdeel
DOPS	Directie Operaties
DOSCO	Defensie Ondersteuningscommando
D&S	Defense & Security, opvolger van DFPS in S/4HANA
EWM	Extended Warehouse Management
ERP M&F	Enterprise Resource Planning Materieel & Financiën
GrIT	Grensverleggende IT
HDBV	Hoofddirectie Bedrijfsvoering

HDFC	Hoofddirectie Financiën en Control
IT	Informatie Technologie
ITGB	IT Governance Board
IV	Informatievoorziening
JIVC	Joint IV Commando
KMAR	Koninklijke Marechaussee
MDG	Master Data Governance
MULAN	Mijn Uniforme Logische Aansluiting op het Net
PME	Proces Model Eigenaar
PMH	Proces Model Houder
PMM	Proces Model Management
PoC	Proof of Concept
QA	Quality Assurance
RGW	Resultaatgericht Werken
SG	Secretaris-Generaal
SI	System Integrator
SPEER	Samenhangende Programmaresultaten Effectief en Efficiënt Realiseren; het voorgaande ERP veranderprogramma
TM	Transportation Management
UI	<i>User interface</i>