



1. Plan van Aanpak Onderzoek S/4HANA

Deelproduct

Datum: 26-08-2019

Plaats: Den Haag

Auteurs: M. Sewuster, L. Knibbeler, R. Labrie

Versie: 1.0

Documentbeheer				
Versie	Status	Auteur(s)	Datum	Opmerking
0.1	Opzet	N, Sewuster	17-06-2019	Eerste opzet
0.2	Concept	N. Sewuster	20-06-2019	Feedback R. Labrie en E. van Mackelenbergh verwerkt
0.3	Concept	R. Labrie	25-06-2019	Diverse updates
0.4	Concept	L. Knibbeler	26-06-2019	Verwerken op / aanmerkingen project-team
0.5	Concept	L. Knibbeler	01-07-2019	Verdere aanvullingen DED's / Review
0.6	Concept	L. Knibbeler	15-07-2019	Deloitte format
0.7	Concept	L. Knibbeler	17-07-2019	DEDs in word
0.75	Concept	Project team (werkstromen)	22-07-2019	Review en verwerking opmerkingen
0.80	Concept	Allen	26-07-2019	Review & aanpassingen team
0.90	Concept	Project management	07-08-2019	Doorlopen van feedback vanuit QA en verwerkt in het PvA
1.0	Definitief	Stuurgroep	02-09-2019	

Inhoud

1	Opdracht	5
1.1	Achtergrond	5
1.2	Doel van de opdracht	5
1.3	Resultaat	6
1.4	Manier van samenwerken	6
1.5	Uitgangspunten	7
2	Project scope	8
2.1	Definitie migratie	8
2.2	Scope bedrijfsprocessen	8
2.3	SAP ECC applicatie scope	8
2.4	Interfaces scope	11
2.5	Security, privacy en controls scope	12
2.6	Relatie met andere projecten	12
2.7	Out of scope	12
2.8	Scope-wijzingen	13
3	Projectaanpak en op te leveren producten	14
3.1	Projectaanpak	14
3.2	Op te leveren deelproducten	15
3.3	Projectplanning	16
4	Project organisatie	17
4.1	Governance	17
4.2	Projectteam	17
4.3	Stakeholders	18
4.4	Verwachte inzet van Defensie medewerkers	18
4.5	Projectdagen en projectruimte	18
4.6	Overlegstructuren (incl. stuurgroep en besluitvormingslijnen)	18
4.7	Verantwoordelijkheden	19
5	Randvoorwaarden en risico's	20
5.1	Randvoorwaarden	20
5.2	Projectrisico's en -issues	20
6	Beheersingsmechanismen	21
6.1	Tooling	21
6.2	Voortgangsrapportage	21
6.3	Budgetbeheersing	21
7	Quality Management Plan	22
7.1	Structuur	22
7.2	Voortgangsrapportages QA	23
8	Bijlage(n)	24
	Afteken Formulier Plan van Aanpak	25
	DED D.1 Kwaliteitseis / normenkader onderzoek producten	26
	DED D.4 Toetsingskader migratie-aanpak	27
	DED D.5 High level TOM	28

DED D.06 Proces & Integratie As-Is	29
DED D.07 Proces & Integratie eisen To-Be	31
DED D.08 Proces & Integratie Fit-Gap analyse	33
DED D.09 Beheer & Architectuur inventarisatie (Huidig)	35
DED D.10 Data management & kwaliteit (huidig)	37
DED D.11 Data management strategie	39
DED D.12 Data beheer	41
DED D.13 Masterdata proces & Organisatie	43
DED D.14 Data aanpak & plan	45
DED D.15 Finaliseren beheer & Architectuur (Toekomstig)	47
DED D.16 Stakeholderanalyse	49
DED D.17 Verandervisie	50
DED D.18 Betrokken leiderschap	51
DED D.19/20 Ontwikkelen meetmethodiek/aanpak (KPI's) en Veranderbereidheid	52
DED D.21 Inzicht gebruikerservaring	53
DED D. 22 Assessment trainingsbehoeften	54
DED D.23 Bepaal strategie en aanpak RC&C	55
DED D.24 Analyse informatiebeveiliging en autorisaties	56
DED D.25 Analyse interne beheersing en compliance	58
DED 1 Aanvulling op onderzoeksplan	60
DED 2.1 Voorstel PSA	61
DED 2.2B Veranderaanpak & -plan, incl Impact analyse en communicatieplan	63
DED 2.3 Overzicht roadmaps	65
DED Voorstel Proof of Concept	67
DED 2.4 Randvoorwaarden voor migratie	69
DED 2.5 Voorstel voorbereiding Migratie	70
DED 2.6 Voorstel Migratieaanpak	72
DED 2.7 Voorstel Migratieplanning	74
DED 2.8 Voorstel Conversieplan	76
DED 2.9 Voorstel governance en projectorganisatie	78
DED 2.10 Indicatie Migratiekosten	79
DED 2.11 Indicatie opbrengsten BV en IT	80
DED 2.12 Indicatie Exploitatiekosten	81
DED 2.13 Afstemming overige projecten	82
DED 2.14 Analyse nieuwe contracten en licenties	84
DED 2.15 Voorstel opleidings- en trainingsplan	85

1 Opdracht

1.1 Achtergrond

Het logistieke en financiële domein van het Ministerie van Defensie worden integraal ondersteund met een ERP-oplossing voor projecten, verwerving en afstoting (PVA), materieel beheer, opslag, overslag, transport, onderhoud en financiën. Deze ERP M&F-omgeving is gebaseerd op SAP ECC software van SAP. In het vervolg van dit document zal worden gesproken over SAP ECC, om daarmee ook het onderscheid met de nieuwe versie SAP S/4HANA beter te kunnen duiden.

ERP M&F is een bedrijf kritisch systeem. Bij verstoring van ERP M&F stagneren de kritische bedrijfsprocessen. Uiteindelijk kunnen wapensystemen verminderd inzetbaar worden en stil komen te staan. Ook het financieel inzicht kan dan beperkt worden. ERP M&F wordt ook ingezet voor alle missies en oefeningen.

De SAP ECC software waarop SAP ERP M&F is gebaseerd dateert uit eind jaren '90 en is door de jaren heen ontwikkeld tot het huidige platform. De leverancier SAP is gestart het huidige platform (SAP ECC) te innoveren naar een nieuw platform (SAP S/4HANA). SAP S/4HANA is een open platform, waardoor het koppelen van 'best-of-breed'-oplossingen beter mogelijk wordt en het beschikt over de laatste technologieën, waardoor het zowel in huis (on premise) als op een Cloud platform kan functioneren. SAP garandeert de ondersteuning op het huidige SAP ECC platform tot uiterlijk 2025.

Na 2025 ondersteunt SAP alleen nog maar SAP S/4HANA. Dit dwingt klanten wereldwijd van SAP na te denken over de toekomst. Het niet hebben van ondersteuning betekent dat er bij calamiteiten niet kan worden teruggevallen op de leverancier SAP en dat ook de dagelijkse beveiligingsnotes, ter bescherming van de werking van het systeem en het beheer en de beveiliging van de gegevens van SAP, niet meer worden aangeleverd.

Het afgelopen jaar is er onderzoek verricht naar de mogelijke opties om continuïteit voor de langere termijn te garanderen. Om te komen tot de huidige inzichten zijn er diverse workshops geweest om SAP S/4HANA te verkennen. Deze workshop hebben geresulteerd in een rapport van de firma SAP, waarin de impact van een technische implementatie staat beschreven. Dit rapport is vervolgens voorzien van een second opinion waarbij tevens is gekeken naar de business benefits en naar de kosten van een uit te voeren implementatie. Om een breder beeld te krijgen van mogelijke scenario's bij andere organisaties is Gartner gevraagd advies uit te brengen en zijn er diverse round tables met industrieleiders bezocht en is er afgestemd met de SAP gebruikende NATO-landen.

De volgende scenario's zijn onderzocht:

1. niets doen;
2. huidige SAP ECC vervangen door een ander pakket;
3. nu direct migreren naar S/4HANA;
4. later in de tijd migreren naar S/4HANA.

De IT Governance Board (ITGB) heeft op basis van de beschikbare onderzoeksresultaten uitgesproken dat er een sterke voorkeur is voor scenario 4 (later in de tijd migreren naar S/4HANA). Om een definitief besluit te kunnen nemen is een diepgaander onderzoek opgezet.

1.2 Doel van de opdracht

Doel van het onderzoek is om de vorm, impact, planning en kosten van de S/4HANA transitie te bepalen. De opdracht wordt onder leiding van Deloitte (in samenwerking met IBM en Conclusion) gezamenlijk met Defensie uitgevoerd. Defensie zorgt voor de vereiste organisatie-, proces- en implementatiekennis binnen het logistieke en financiële domein. Het team van Deloitte zorgt voor

kennis van S/4HANA, migratie-scenario's en SAP-implementatie-ervaring in andere landen. Tevens brengt Deloitte specifieke expertise en eventuele best practices en lessons learned in.

Het ITGB heeft HDBV/CIO verzocht onderzoek te doen naar de transitierichting S/4HANA en heeft verzocht tenminste de volgende onderdelen te laten terugkomen:

1. De wijze waarop de migratie¹ wordt vormgegeven inclusief scope en fasering;
2. De scope van de bedrijfsvoering;
3. De veranderstrategie;
4. De planning;
5. De impact op de organisatie (bedrijfsvoering & personeel) en IT;
6. De impact op de huidige ERP M&F-roadmap;
7. De relatie naar vervanging PeopleSoft;
8. De kosten en baten;
9. De randvoorwaarden voor besluitvorming.

1.3 Resultaat

De hoofdvragen uit paragraaf 1.2 zijn vertaald naar deelproducten. Alle deelproducten en de belangrijkste relaties tussen deze deelproducten zijn beschreven in de zogenaamde Delivery Expectation Documents (DED's) die zijn opgenomen in de bijlage.

De resultaten van deze deelproducten worden opgeleverd in een eindrapport. Dit levert de volgende resultaten voor Defensie:

1. Gevalideerd en aangescherpt Plan van Aanpak (dit document) onderzoek migratie S/4HANA;
2. Opgeleverde deelrapporten, uitgaande van de benoemde deelproducten.
3. Beproeving van de werkwijze, aanpak en resultaten uit de deelrapporten via een Proof of Concept (POC).
4. Oplevering van een integraal rapport met daarin de beantwoording van de negen hoofdvragen (zie paragraaf 1.2) binnen de geformuleerde scope/reikwijdte/uitgangspunten en conform het gevalideerde plan van aanpak.
5. Adviesrapport en de presentatie van dit adviesrapport aan relevante stakeholders.

1.4 Manier van samenwerken

In de manier van samenwerken tussen Defensie en Deloitte zal het beste van beide werelden worden samengebracht. Defensie heeft inmiddels veel kennis en ervaring verzameld van de eigen IT en bedrijfsvoering, maar ook van de mogelijke migratie-strategieën voor Defensie. Deloitte wil een frisse, objectieve visie inbrengen en zal daarom bestaande opvattingen uitdagen en zoveel mogelijk ook nieuwe inzichten inbrengen. Daarbij wordt zeer nadrukkelijk gebruik gemaakt van het (internationale) netwerk op het gebied van migratie en implementatie van S/4HANA. De welwillendheid om samen, Defensie en Deloitte, bestaande (detail-) kennis en nieuwe conceptuele kennis samen te brengen in de totstandkoming van de producten en het eindadvies zullen bijdragen aan het beste eindadvies. De wederzijds gevoelde verantwoordelijkheid voor het eindresultaat komt tot uitdrukking in de structuur en samenwerking van kernteam en werkgroepen en de manier waarop de producten in wederzijdse samenwerking tot stand komen.

¹ Onder migratie wordt in dit verband verstaan alle werkzaamheden na de uitvoering van het onderzoek die leiden tot de daadwerkelijke S/4HANA implementatie binnen Defensie.

1.5 Uitgangspunten

De volgende uitgangspunten worden bij de start van het onderzoek gehanteerd:

- Defensie wil de gedane investering in de huidige omgeving niet verloren laten gaan. Dit betekent dat wordt ingezet op zo min mogelijk (functionele) wijzigingen tijdens de migratie;
- Defensie gaat uit van een implementatie van S/4HANA in een private Cloud of vergelijkbare omgeving;
- Elk scenario voor de transformatie moet te allen tijde de continuïteit en integriteit van de Defensie bedrijfsvoering waarborgen;
- De transitie zal resulteren in een volledige overgang waarbij de bestaande SAP ECC omgevingen op termijn geheel buiten gebruik worden gesteld;
- De migratie dient in een zo kort mogelijk tijdsbeslag met optimaal resultaat te worden uitgevoerd;
- Tijdens de migratiefase zullen zo min mogelijk ingrijpende functionele wijzigingen in de IT en BV worden uitgevoerd (freeze periode);
- Defensie wil maximaal gebruik maken van uitgekristalliseerde standaardoplossingen die door S/4HANA worden geboden. Er wordt zeer terughoudend omgegaan met het implementeren van 'oplossingen' die afwijken van deze standaard. Ingezet wordt op het doorvoeren van zo min mogelijk (functionele) wijzigingen, om deze reden wordt per case gekeken naar de mogelijkheid om bestaand maatwerk om te zetten naar standaard functionaliteit op basis van fit-gap en impact op de organisatie en kosten;
- Ondanks dat er een beperkt aantal wijzigingen in de BV wordt uitgevoerd, wordt wel nadrukkelijk gekeken naar eenvoudig te realiseren verbeteringen waarvan de BV direct toegevoegde waarde ervaart. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het verbeteren van de Grafische User Interface en de verbeterde mogelijkheden om real time data uit het systeem te kunnen extraheren ('low hanging fruit');
- De IT-strategie van Defensie wordt nadrukkelijk als uitgangspunt gehanteerd.

Gedurende het onderzoek kunnen de uitgangspunten worden bijgesteld en aangescherpt. Naar verwachting kunnen er bij het opstellen van het deelproduct 'Toetsingskader migratie-aanpak' aanvullingen komen. In dat geval zullen deze als onderdeel van dit producten worden meegeleverd.

2 Project scope

2.1 Definitie migratie

Het project onderzoekt de wijze waarop de overgang ('migratie') naar de Suite S/4HANA moet plaatsvinden en brengt de voorbereidingen voorafgaand aan de migratie in kaart. De migratie betreft de periode tot uiterlijk 1-1-2026 (de zogenaamde 'end state'), wanneer de in paragraaf 2.2 benoemde processen in gebruik zijn genomen op de S/4HANA suite.

De scope van het onderzoek is vertaald in een aantal dimensies. Deze scopedimensies worden in de volgende paragrafen nader uitgewerkt.

2.2 Scope bedrijfsprocessen

Het onderzoek is van toepassing op alle bedrijfsprocessen waarvoor Defensie gebruik maakt van SAP ECC (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 ECC.

De volgende bedrijfsprocessen maken onderdeel uit van ERP M&F en zijn onderdeel van de scope:

- Financiën;
- Logistiek (ketenlogistiek, systeemlogistiek, Projecten Verwerving en Afstoting (PVA));
- Beheren Work Forces voor missies (huidige SAP DFPS functionaliteit);
- Management, sturing en control;
- Ondersteunende processen data management.

De volgende defensie onderdelen maken onderdeel uit van het onderzoek:

- Defensie Materieel Organisatie (DMO)
- Defensie Ondersteuningscommando (DOSCO)
- Commando Landstrijdkrachten (CLAS)
- Commando Luchstrijdkrachten (CLSK)
- Commando Zeestrijdkrachten (CZSK)
- Koninklijke Marechaussee (KMAR)
- Bestuursstaf (BS)
- Commandant der Strijdkrachten (CDS)

2.3 SAP ECC applicatie scope

In de migratie onderkennen we een aantal categorieën die in de onderstaande tabel is weergegeven. Alle categorieën worden benoemd in het onderzoek, waarbij voor categorie 1 een Proof of Concept wordt uitgevoerd en voor de categorieën 2 en 3 verdiepingssessies met SAP plaatsvinden om de impact voor de migratie te bepalen. De categorieën 4 en 5 volgen een eigen lifecycle, vanuit het onderzoek wordt gecontroleerd of deze impact hebben op de migratieaanpak.

Categorie	Omschrijving	Applicatie/Modules
1	ECC naar Suite S/4HANA	ECC/Maatwerk/Interfaces
2	Modules end-of-life naar nieuwe modules	DFPS->D&S, WM->EWM, FMS->?, PSM->PSM
3	Nieuwe implementaties	TM, EAM, MDG, BO
4	Bestaande implementaties niet in ECC	BW, NextLabs, EveryAngle, etc
5	Beheersystemen ERP M&F	SolMan, Lama, SAProuter

In de huidige ERP M&F oplossing maakt Defensie gebruik van de volgende modules:

SAP ECC based:

- FI Finance;
- CO Controlling;
- SD Sales and Distribution;
- MM Material Management;
- LE Logistics Execution (WMS);
- PP Production Planning;
- PLM Product Lifecycle Management;
- PM Plant Maintenance;
- QM Quality Management;
- Integrated Planning;
- EH&S: Environment & Health and Safety;
- PS Project System (gepland maar nog niet in gebruik).

SAP ECC Industry Solutions / Add-ons:

- IS-DFPS: Industry Solution Defense Force and Public Security;
- IS-DIMP: Discrete Industries and Mill Products;
- SAP-DMP (FMS): Foreign Military Sales;
- PSM: Public Sector Management.

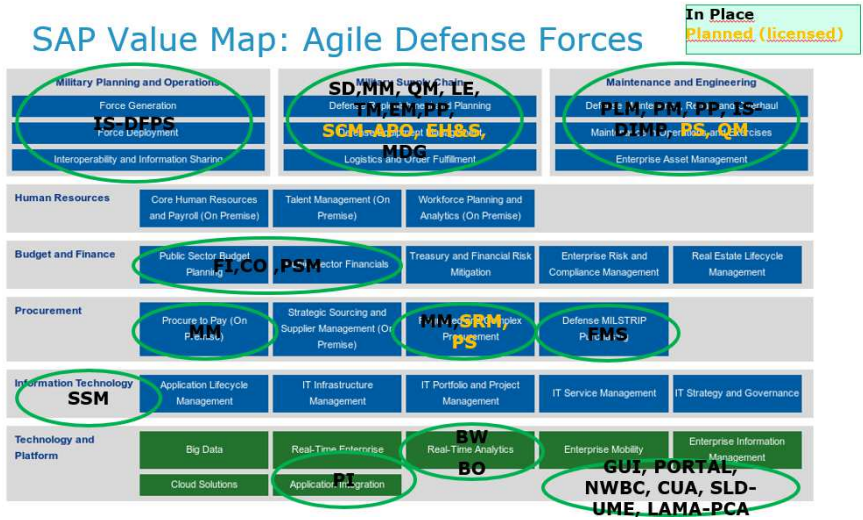
Netweaver gebaseerde systemen:

- PI Proces Integration;
- BW Business Warehouse;
- User-interface: GUI, Portal and Netweaver business clients.

Additionele systemen:

- TM Transportation Management;
- EM Event Management;
- SSM Sap Solution Management;
- Gepland maar nog niet in gebruik:
 - MDG Master Data Governance
 - SCM-APO Supply Chain Management – Advanced Planning and Optimization
 - SRM Supplier Relationship Management
 - EAM Enterprise Asset Management

In Figuur 1 zijn de bedrijfsprocessen en SAP modules die voor defensie van toepassing zijn, in samenhang weergegeven.



Figuur 1 Mapping van bedrijfsprocessen en SAP modules

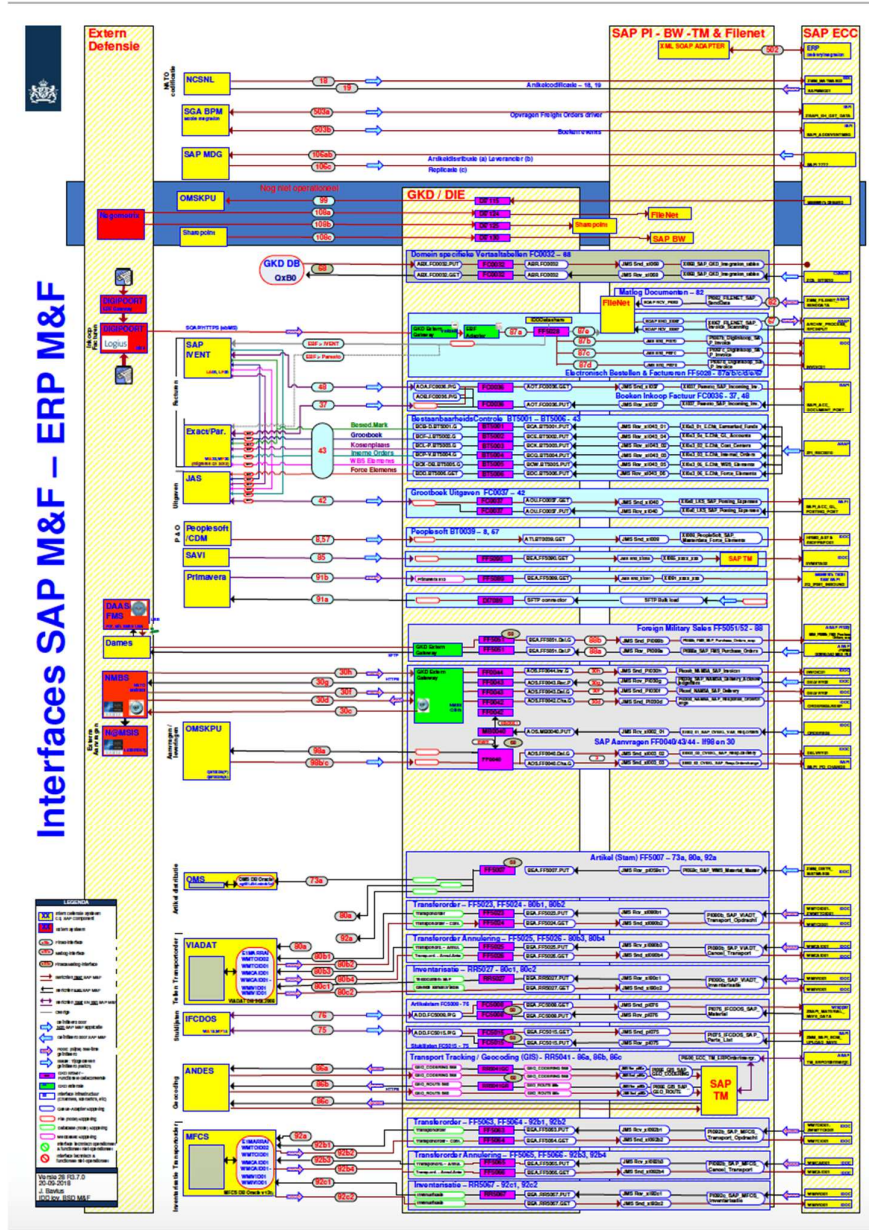
2.4 Interfaces scope

Er is in het verleden een groot aantal interfaces van en naar SAP ECC gebouwd. De huidige lijst met alle interfaces is opgenomen in de bijgevoegde excel sheet.



MF Interfaces
samengevoegd.xls

In Figuur 2 zijn de interfaces grafisch weergegeven.



Figuur 2 Grafische weergave van de interfaces

2.5 Security, privacy en controls scope

Een belangrijke component van de S/4HANA migratie is het adresseren van geldende vereisten ten aanzien van informatiebeveiliging, privacy en interne beheersing. De relevante scope betreft onder andere de impact op:

- Het autorisatiemodel en gerelateerde applicatierollen
- Security architectuur en configuratie
- Fiori security
- Nextlabs en andere relevante tooling
- Wijzigingen in het datamodel (en gerelateerde toegang)
- Internal controle processen
- Configuratie van geautomatiseerde controles
- Gerelateerde monitoring tools

De exacte scope zal nader worden bepaald in deelproduct D.23. "Bepaal strategie en visie Risk, Cyber & Control".

2.6 Relatie met andere projecten

De initiële lijst van andere projecten waarmee rekening moet worden gehouden zijn:

- Projecten met betrekking tot ontwikkelingen binnen Defensie:
 - Adaptieve krijgsmacht;
 - Uitwerking topstructuur.
- Projecten met betrekking tot infrastructuur en applicaties:
 - Vernieuwing Peoplesoft / HR systeem;
 - Uitrol ketenlogistiek munitie in ERP M&F;
 - GRiT. Indien er voor afloop van het vooronderzoek S/4HANA geen duidelijkheid is over de status van GRiT, zullen eisen aan de infrastructuur geformuleerd worden. Uitgangspunt daarbij is een Private Cloud omgeving
 - SAP implementatieprojecten conform de roadmap ERP M&F (bijvoorbeeld MDG, 'cost-to-readiness').

Een gedetailleerde lijst met andere projecten wordt in het deelproduct "2.13 Afstemming andere projecten" opgeleverd. In hetzelfde product wordt de impact van deze projecten beschreven. Tevens zullen de ontwikkelingen van de O-gegevens (PeopleSoft) worden beschreven.

2.7 Out of scope

Zoals in paragraaf 1.2 beschreven richt dit onderzoek zich op de migratie van het huidige op SAP ECC gebaseerde ERP M&F naar een op SAP S/4HANA gebaseerde ERP-omgeving. Hiervoor worden de in dit plan gedefinieerde producten opgeleverd, conform het 'Fit for Purpose' principe. Dit houdt in dat als een deelproduct zover gereed is dat het de benodigde onderbouwing levert ten behoeve van een gefundeerd advies, het deelproduct niet verder wordt doorontwikkeld.

Concreet houdt dit in dat een aantal activiteiten out-of-scope is. Dat zijn:

- Het onderzoek voert geen gedetailleerde analyse uit naar mogelijke eisen en wensen ten behoeve van het toekomstige op SAP S/4HANA gebaseerde ERP M&F systeem. Wel worden op procesnaamniveau (BPMN 2); Business Process Model Notation de belangrijkste knelpunten in kaart gebracht, gedefinieerd en bepaald of dit in de migratie kan worden meegenomen;
- Het onderzoek voert geen gedetailleerde analyse uit naar benodigde optimalisaties van het huidige ERP M&F (gebaseerd op SAP ECC). Ook hier geldt dat op BPMN 2 niveau knelpunten en mogelijke oplossingsrichtingen worden benoemd;
- In de offerteaanvraag zijn geen deelproducten omtrent Risk, Cyber & Control gedefinieerd. Op basis van het deelproduct "Bepaal strategie en visie Risk, Cyber & Control" wordt gekeken of additioneel onderzoek in deze stream noodzakelijk is.

- Op basis van de stakeholder analyse wordt bepaald welke personen en gremia gedurende het onderzoek worden betrokken en/of geïnformeerd, welk wordt beschreven in het communicatieplan. Alle andere communicatie valt buiten scope van Deloitte.

2.8 Scope-wijzingen

Wijzigingen in de scope moeten de volgende stappen doorlopen:

1. Bespreking en goedkeuring in het werkstroomoverleg (overeenstemming Defensie en Deloitte werkstroomleider);
2. Verzoek tot scope-wijziging wordt door de Deloitte werkstroomleider ingebracht in de het wekelijkse SAP S/4HANA Projectmanagementteam. Hier wordt een besluit genomen;
3. De scope-wijziging wordt vervolgens ter goedkeuring voorgelegd aan de opdrachtgever (HDBV);
4. Ten slotte zal de stuurgroep een definitief besluit moeten nemen over de scope-wijziging.

Ieder verzoek tot wijziging van de scope moet minimaal vergezeld gaan van:

- Beschrijving van de scope-wijziging;
- Impact van de wijziging op andere werkstromen;
- Impact van het doorvoeren van de wijziging op doorlooptijd en budget;
- Consequentie van het niet doorvoeren van de scope-wijziging.

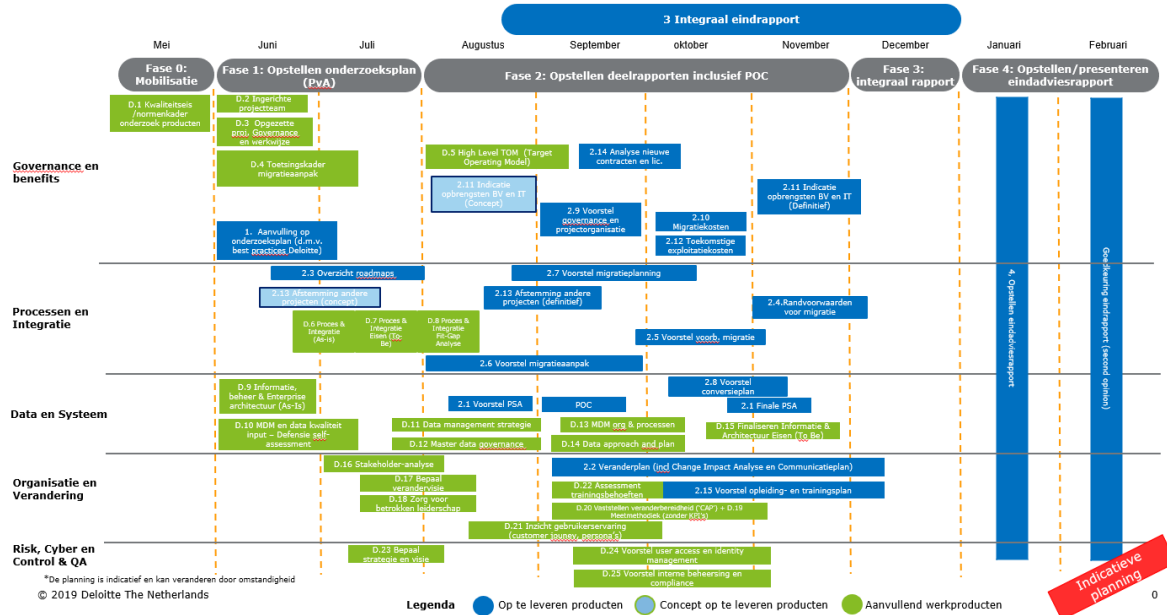
3 Projectaanpak en op te leveren producten

3.1 Projectaanpak

Voor dit onderzoek wordt de Enterprise Value Delivery (EVD) methodiek van Deloitte gebruikt. Deze methodiek dekt de hoofddisciplines van een integrale aanpak af en borgt daarmee de aansluiting tussen de technische- en organisatorische aspecten van een migratie-voorbereiding.

In Figuur 3 is de methodiek toegespitst op Defensie. De blauwe blokken duiden de producten aan die door Defensie zijn gevraagd om op te leveren. De licht blauwe producten zijn conceptversies. De groene blokken zijn ondersteunende blokken die Deloitte toevoegt vanuit de EVD-methodiek. Het geheel van deze producten vormt de basis voor het eindadvies. De planning is een grove, de detailplanning komt in paragraaf 0 terug.

Methodiek / Planning S/4HANA onderzoek - Algemeen



Figuur 3 Methodiek vooronderzoek

Alle hoofdvragen van de ITGB vertalen zich in producten. Alle activiteiten en die nodig zijn om deze vragen te beantwoorden worden als onderdeel van het opleveren van de producten meegenomen. De omschrijving, aanpak, benodigde capaciteit en acceptatiecriteria zijn per product vastgesteld in een Delivery Expectation Document (DED).

Een belangrijk product is het Toetsingskader migratie-aanpak. Met dit product kan de besluitvorming omtrent de migratie-aanpak worden geobjectiveerd. Nadat het toetsingskader is vastgesteld is er een objectief kader waartegen de alternatieve migratie-scenario's kunnen worden afgewogen.

De methodiek en de projectorganisatie zijn onderverdeeld naar de stromen:

- Governance & Benefits: het opstellen van kwaliteitseisen / normenkader voor de deelproducten, het opstellen van het toetsingskader voor de migratie-aanpak, verantwoordelijk voor de inrichting en aansturing van projectstructuur, en het in kaart brengen van de kosten en baten van de diverse migratie-scenario's.
- Processen & Integratie: verantwoordelijk voor de deelproducten die te maken hebben met de roadmaps en de migratie-aanpak, -voorbereiding en -planning.
- Data & Systemen: verantwoordelijk voor de architectuur, de POC en het conversieplan.
- Organisatie & Verandering: verantwoordelijk voor het veranderplan en het opleidings- en trainingsplan.
- Risk, cyber en control & QA: borging en beheersing van risico's en controle op kwaliteit.

De werkstromen bestaan uit een vaste kern van een klein team. Deze vaste kern vormt samen het kernteam. De samenwerking van Deloitte, IBM en Conclusion biedt de expertise die nodig is in het project, denk daarbij aan de kennis van DFPS/D&S ontwikkelingen, migratiekennis, veranderkundige kennis en SAP S/4HANA kennis. De werkstroomleiders kunnen beschikken over Subject Matter Experts die naar gelang de onderwerpen zullen worden ingezet op hun expertisegebied. Daarnaast zijn vanuit Deloitte, IBM en Conclusion connecties met andere landen. Ontwikkelingen en ervaringen in die landen zullen ook worden gebruikt.

3.2 Op te leveren deelproducten

De volgende deelproducten dienen per stroom opgeleverd te worden (de details van elk deelproduct worden opgenomen in zogenaamde Delivery Expectation Documents, DED, en zijn opgenomen in de bijlage):

Stroom	Deelproduct
Governance en benefits	D.1 Kwaliteitseis / normenkader onderzoek producten
	D.2 Ingericht Projectteam
	D.3 Opgezette project governance en werkwijze
	D.4 Toetsingskader migratieaanpak
	1. Aanvulling op onderzoeksplan (d.m.v. best practices Deloitte)
	D.5 High level TOM (Target Operating Model)
	2.11 Indicatie opbrengsten BV en IT (concept)
	2.9 Voorstel governance en projectorganisatie
	2.10 Migratiekosten
	2.12 Toekomstige exploitatiekosten
	2.11 Indicatieopbrengsten BV en IT Definitief
	2.14 Analyse nieuwe contracten en licenties
Processen en integratie	2.3 Overzicht roadmaps
	2.13 Afstemming andere projecten (concept)
	D.6 Proces & integratie (As-Is)
	D.7 Proces & Integratie (To-Be)
	2.6 Voorstel migratieaanpak
	D.8 Proces & Integratie Fit-Gap analyse

	2.5 Voorstel voorbereiding Migratie
	2.13 Afstemming andere projecten (definitief)
	2.7 Voorstel migratieplanning
	2.4 Randvoorwaarden voor migratie
Data en Systeem	D.9 Informatie beheer & Enterprise architectuur (As-Is)
	D.10 MDM en data kwaliteit input - Defensie self- assessment
	D.11 Data management strategie
	D.12 Master data governance
	2.1 Voorstel PSA
	POC
	2.1 Finale PSA
	D.13 MDM organisatie & Processen
	D.14 Data approach and plan
	D.15 Finaliseren Informatie & Architectuur Eisen (To Be)
	2.8 Voorstel Conversieplan
Organisatie en Verandering	D.17 Bepaal verandervisie
	D.18 Zorg voor betrokken leiderschap
	D.19 Ontwikkelen meetmethodiek (KPI's) en D.20 aanpak en vaststellen veranderbereidheid
	D.16 Stakeholder analyse
	D.21 Inzicht gebruikerservaring
	D.22 Assessment trainingsbehoefte
	2.2 Voorstel scope bedrijfsvoering en veranderplan
	2.15 Voorstel opleidings- en trainingsplan
Risk, Cyber, Control en OA	D.23 Bepalen van strategie en Visie
	D.24 Voorstel user access en identity management
	D.25 Voorstel interne beheersing en compliance

Voor het opleveren van de producten zal benodigde expertise (ervaringen bij andere projecten met soortgelijke vraagstelling) worden ingebracht. Tevens wordt gebruik gemaakt van aanwezige (Defensie-) literatuur, maar ook van beschikbare publicaties op het gebied van migraties naar S/4HANA. Waar mogelijk zal ook contact gelegd worden met andere defensie-organisaties.

3.3 Projectplanning

Het gedetailleerde projectplan zal voortdurend worden bijgewerkt. In bijgevoegde excel sheet is de planning zoals die tot nu toe bekend is, opgenomen.



S4HANA
Vooronderzoek_V1.

4 Project organisatie

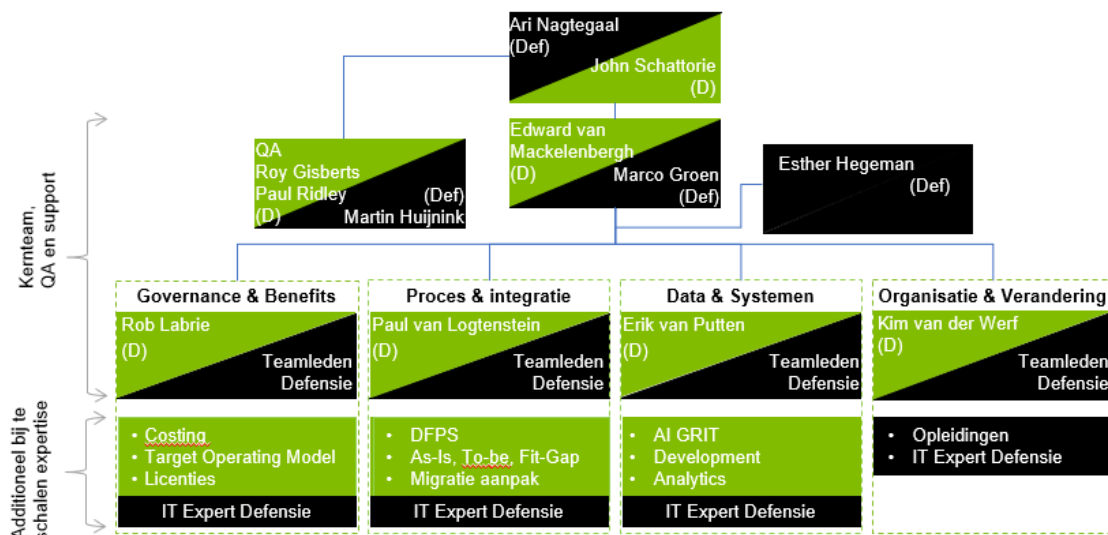
4.1 Governance

Het onderzoek wordt uitgevoerd door een team bestaande uit CDS, HDFC, JIVC, de DO'n met ondersteuning van medewerkers van Deloitte / IBM / Conclusion en wordt aangestuurd door de HDBV (gezamenlijk met de stuurgroep). Alle deelproducten worden na goedkeuring door het projectteam en QA ter acceptatie voorgelegd aan de stuurgroep. Het uiteindelijke concept adviesrapport wordt na behandeling in het BO-matlog, het CFC (financieel controllers overleg), het DMI-overleg en voorzien van een second opinion van Forrester voorgelegd aan de ITGB. Na vaststelling door de ITGB wordt dit (definitief) rapport aangeboden aan de BR voor besluitvorming. De tussenliggende mijlpaalproducten van het onderzoek worden periodiek besproken en voorgelegd aan de genoemde overleggen, over de voortgang wordt gerapporteerd aan de ITGB.

4.2 Projectteam

Het projectteam wordt geleid door een klein kernteam.

- Het opdrachtgeverschap is belegd bij de HDBV (Ari Nagtegaal)
- De eindverantwoordelijkheid voor de uitvoering van het onderzoek ligt bij Ari Nagtegaal (Defensie) en John Schattorie (Deloitte). Schattorie is tevens verantwoordelijk voor de aansturing van het QA-team.
- Het QA team draagt de verantwoordelijkheid voor het waarborgen van de kwaliteit van het project en de opgeleverde producten. Namers defensie maakt Martin Huijnink hier deel van uit.
- De verantwoordelijkheid voor het opleveren van het onderzoek en de dagelijkse aansturing is belegd bij de twee projectleiders Marco Groen (Defensie) en Edward van Mackelenbergh (Deloitte).
- De teamleads zijn verantwoordelijk voor een werkstroom. Deze verantwoordelijk is belegd bij een teamlead vanuit Defensie en vanuit Deloitte.
- Het Project Management Team (PMT) bestaat naast bovengenoemde medewerkers tevens uit de defensiemedewerkers Martijn Huijnink en Jeroen Aalten
- Het gehele team wordt ondersteund door projectondersteuning vanuit Defensie.



Figuur 4 Structuur projectorganisatie

4.3 Stakeholders

In de eerste fase van het vooronderzoek wordt een stakeholderanalyse opgesteld; deze is bedoeld om een overzicht te krijgen van de relevante stakeholders (intern en extern, indien van toepassing), met hun mate van invloed en de wijze waarop ze worden beïnvloed en geraakt worden door de migratie naar S/4HANA. De focus ligt hierbij op de voor vooronderzoek en de migratie relevante stakeholders.

Met het in kaart brengen van de stakeholders wordt ook gekeken worden naar de huidige mate van betrokkenheid en de gewenste mate van betrokkenheid per stakeholder(groep). Het in kaart brengen van dit verschil vormt de basis voor gerichte activiteiten voor betrokken leiderschap en vormt eveneens input voor de overige producten van de werkstroom Organisatie en Verandering. Gerichte activiteiten kunnen variëren van bijvoorbeeld "Intensief betrekken" tot "informer".

De stakeholder-analyse wordt gedurende het onderzoek bijgewerkt met nieuw opgedane inzichten en gegevens.

4.4 Verwachte inzet van Defensie medewerkers

Het uitvoeren van het onderzoek zal door een klein team van vaste medewerkers worden uitgevoerd. Zij kunnen op afroep mensen met expertises inschakelen. In het Delivery Expectation Document (DED) wordt een eerste inschatting gemaakt van de benodigde inzet van defensiemedewerkers.

4.5 Projectdagen en projectruimte

Voor projectmedewerkers zal er een onboarding toolkit beschikbaar komen. In deze toolkit wordt het project in hoofdlijnen uitgelegd en alle praktische zaken benoemd.

De vaste projectdagen zijn maandag, dinsdag en donderdag. Afhankelijk van de beschikbaarheid van de teamleden, spreekt elke werkstroom een of meerdere dagen af op de projectlocatie.

De projectlocatie is de Frederikkazerne in Den Haag. Indien anders gewenst, kunnen er afspraken op andere Defensielocaties of Deloittekantoren worden gemaakt. Uitgangspunt is om zoveel mogelijk vanaf de Frederikkazerne te werken.

Projectruimte zal in voldoende mate op de Frederikkazerne worden ingericht. Daarbij wordt rekening gehouden met voldoende werkplekken met Defensie-PC's, alsmede vergaderruimte voor overleg en workshops.

4.6 Overlegstructuren (incl. stuurgroep en besluitvormingslijnen)

De volgende overlegstructuren worden gehanteerd tijdens het onderzoek. Algemene regel bij al deze overlegstructuren: Er vindt geen overleg plaats zonder voorafgaande agenda en (bijgewerkte) actie- en besluitenlijst achteraf.

- De **Stuurgroep** is voorwaardenscheppend voor het project en monitort de uitvoering. De Stuurgroep komt maandelijks bijeen. De Stuurgroep ontvangt een voortgangsrapportage die door het projectmanagement van Defensie en Deloitte wordt voorbereid en toegelicht. Verantwoordelijkheid voor de samenstelling van de rapportage ligt bij de opdrachtnemer. In de stuurgroep zijn de belangrijkste betrokkenen van de Defensie-onderdelen vertegenwoordigd. Stukken voor de stuurgroep dienen 3 werkdagen voor de volgende stuurgroep vergadering ingediend te zijn tenzij anders overeengekomen.
- De afstemming met **Opdrachtgever** vindt wekelijks plaats. In dit overleg wordt de volgende zaken besproken: voortgangsrapportage, belangrijkste risico's en issues, team en budget. De voortgangsrapportage bestaat uit een samenvatting van de PTB en een voortgangsrapportage per werkstroom.

- Het tweehoofdig **Projectmanagement** is verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van het project. Ze leggen hierover zoals beschreven verantwoording af aan de opdrachtgever en aan de stuurgroep.
- Het **Project Management Team**-overleg bestaat uit beide projectmanagers en de vijf Deloitte werkstroomleiders. Dit PMT zit wekelijks bij elkaar voor het bespreken van onder andere planning en voortgang binnen de domeinen alsook de domein overstijgende (integrale) risico's en issues. In het PMT wordt vastgesteld welke onderwerpen vanuit de domeinen geëscaleerd worden richting de Stuurgroep.
- De vijf stromen hebben zelf eveneens minimaal één wekelijks overleg, om de interne sturing vorm te geven en afstemming te krijgen over de verschillende activiteiten binnen het team en de onderlinge afhankelijkheden. De verantwoordelijkheid voor de besluitvorming op de inhoud wordt in principe bij een Defensie-medewerker in het team belegd en afgestemd binnen een werkstroom.

Overleg	Doel	Frequentie / Dag	Deelnemers
Stuurgroep	Overall aan- en bijsturing van het onderzoek	Maandelijks	AA. Nagtegaal (vz) GPJ. Schijvenaars GF. Santes J. Sjaarda J. van Waveren M. Huijnink EH. Huisman MJ. Groen J. Schattorie E. van Mackelenbergh
Overleg opdrachtgever	Afstemming voortgang, issues, team en budget	Wekelijks	AA. Nagtegaal M.J. Groen E. van Mackelenbergh J. Schattorie
Project management team overleg	Bespreken voortgang	Wekelijks	E. van Mackelenbergh (vz) MJ. Groen Projectmanagement, teamleads en projectsupport
Team overleg (per stroom)	Inhoudelijke bespreking deelproducten.	Dit wordt binnen het team bepaald	Teamleden per stroom

4.7 Verantwoordelijkheden

Het onderzoek wordt samen door Defensie-medewerkers en medewerkers van Deloitte uitgevoerd in een gemixt team, waarbij elke partij specifieke kennis en ervaring in zal brengen. De producten worden door de werkstromen opgeleverd en ter goedkeuring aangeboden aan de stuurgroep. De stuurgroep is uiteindelijk verantwoordelijk voor het accepteren van de producten.

5 Randvoorwaarden en risico's

5.1 Randvoorwaarden

Om het onderzoek tot een succesvol einde te brengen, worden de volgende randvoorwaarden gesteld:

- Toegang tot Defensie-complex (Frederikkazerne) en defensiegebouwen (gebouw 35);
- Beschikbaarheid van defensie medewerkers minimaal conform de in de DED's gedefinieerde inzet;
- De ingezette Defensie medewerkers hebben mandaat voor hun onderdeel. Hierover stemmen zij zelf met hun leidinggevende en contactpersonen af. Indien een medewerker wordt vervangen, draag hij of zij het mandaat over aan zijn of haar vervanger;
- Projectruimte met voldoende werkplekken voor alle projectmedewerkers (zowel Defensie als Deloitte)
- Toegang tot documentatie van Defensie
- Adequate en consistente besluitvorming. Besluiten worden niet gewijzigd, zonder dat impactbepaling op het onderzoek heeft plaatsgevonden.
- Korte lijnen binnen het project en tussen projectleiding en opdrachtgeverschap. Indien nodig wordt naast het reguliere overleg tussentijds met de opdrachtgever afgestemd

Wanneer niet wordt voldaan aan bovengenoemde randvoorwaarden zal dit geëscaleerd worden in het projectmanagement team en aan de opdrachtgever.

5.2 Projectrisico's en -issues

Risico- en Issuemanagement zijn een integraal onderdeel van de projectaanpak en van de voortgangsrapportage. Risico's en issues worden vast gelegd in de Principle Toolbox van Defensie. Wekelijks worden de risico's en issues besproken in en geëscaleerd naar het projectmanagementteam overleg.

Risico's hebben de volgende structuur:

- Als <gebeurtenis die het risico veroorzaakt>
- En <afhankelijkheid>
- Dan <gevolg>

Elke risico krijgt een kans van optreden (hoog, middel, laag) en Impact op het moment dat het optreedt (hoog, middel, laag). In tegenstelling tot issues, zijn risico's nog niet opgetreden. Er kunnen nog maatregelen worden genomen om het daadwerkelijk optreden van issues te voorkomen of de gevolgen te beheersen. Issues hebben inmiddels daadwerkelijk plaatsgevonden en vergen doorgaans actie.

Er is onderscheid gemaakt in risico's die leiden tot:

- Het onder druk zetten van de kwaliteit van het onderzoek om zoveel mogelijk binnen de planning en het budget te blijven;
- Onvoldoende draagvlak voor de uitkomst van het onderzoek door de Defensie organisatie;
- Onvoldoende kwaliteit van de aangeleverd documentatie.

6 Beheersingsmechanismen

6.1 Tooling

Daar waar nodig zal projectondersteunende tooling worden ingezet. Vooral nog wordt de volgende tooling onderkend:

- de Project Estimator & Planning Suite® (PEPS) om een onderbouwde projectcalculatie te maken;
- Predictive Project Analytics (PPA, <https://bit.ly/2UIQFI1>) voor de juiste en onderbouwde risico inschatting van dit complexe transformatieproject. Deze tools maken beide gebruik van een benchmark van honderden projecten en programma's;
- **Defensie applicatie Principle toolbox** voor het plannen, registreren en rapporteren van voortgang. De toolbox wordt ook ingezet voor andere projectmanagement activiteiten zoals o.a. risicobeheer en budget.

6.2 Voortgangsrapportage

De werkstroomleiders rapporteren wekelijks hun voortgang conform een vastgesteld formaat. De rapportages van de werkstromen wordt geconsolideerd tot één voortgangsrapport van het gehele project.

6.3 Budgetbeheersing

Het hanteren van de EDV-methodiek is onder andere belangrijk voor het beheersen van het project. Het beschikbare externe budget is verdeeld over de werkstromen en de deelproducten. De werkstroomleiders rapporteren wekelijks werkelijk gemaakte uren. In het wekelijkse afstemmingsoverleg tussen de opdrachtgever, de partner van Deloitte en de projectleiders van Deloitte en Defensie wordt de budgetuitnutting besproken.

7 Quality Management Plan

7.1 Structuur

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

De borging van de kwaliteit is tevens ingebed in PMO en in de stroom "Governance & Benefits". De projectmanager en streamleads dragen verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de individuele deelproducten, daar waar QA het gehele onderzoek op haalbaarheid en kwaliteit toetst.

De QA wordt uitgevoerd door een team onder leiding van John Schattorie (Deloitte). Zijn vaste teamleden zijn Paul Ridley (IBM) en Roy Gisberts (Deloitte). Namens Defensie maakt Martin Huijnink deel uit van het QA-team.

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

1. QA Governance & QA Plan;
2. Milestone reviews;
3. Deep dive assessments;
4. Doorlopende end-2-end Quality Assurance.

In de bijlage (toegevoegd bij punt 3) is een overzicht opgenomen onder welke elementen de (deel)producten door de QA worden beoordeeld

1. Governance assessment & QA Plan

De QA start met de validatie of alle benodigde activiteiten en producten voor een transitie zijn gedefinieerd. Het product D.1 Kwaliteitseis / normenkader is opgebouwd uit kwaliteitsniveau, kwaliteitseisen, acceptatiecriteria en randvoorwaarden. Dit normenkader wordt vertaald naar alle (deel)producten zodat de verwachtingen over de kwaliteit helder zijn.

Alle deelproducten worden beoordeeld en getoetst aan het normenkader (product D.1) door de QA. Op basis van deze review wordt een compact QA-report opgesteld. Dit rapport geeft inzicht in de belangrijkste bevindingen en aanbevelingen ten aanzien van de deelproducten en kwaliteit. De deelproducten worden via een aantal tussenproducten gerealiseerd zodat tijdig op de kwaliteit kan worden bijgestuurd.

2. Milestone reviews

Opvolgend aan het normenkader wordt er op afgestemde momenten opnieuw een review uitgevoerd om te beoordelen of het programma verloopt volgens plan. Deze momenten zijn gekoppeld aan tussentijdse deadlines (milestones) in de projectplanning. 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).

Elke review beoordeelt de opgeleverde deelproducten in een periode. Daarnaast kan er besloten worden aanvullend te kijken naar producten die zijn opgeleverd (op basis van Fit-for-Purpose) in de betreffende periode van het project. In het QA plan wordt bepaald wanneer welke milestone reviews plaatsvinden. Voor de milestone reviews wordt er een compacte QA report opgesteld (max 1 A4 per deelproduct) met daarin de belangrijkste bevindingen en aanbevelingen

3. Deep Dive assessments

Om de kwaliteit binnen het onderzoek te borgen wordt er gebruik gemaakt van een aantal aanvullende deep dives. Deze worden uitgevoerd het moment dat er speciale aandacht besteed moet worden aan een specifiek onderwerp of deelproduct. Deze 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.

Voor dit onderzoek is gekozen om SME's (Subject Matter Experts) in te zetten voor de deep dives. Externe partijen zoals SAP (voor afstemming met gekozen inrichting/techniek) of Forrester (als onafhankelijke adviseur) kunnen ook onderdeel uitmaken van een SME deep dive.

De lijst van producten die in aanmerking komen voor deep dives zal in overleg met PMT en / of stuurgroep worden vastgesteld. Het eerste voorstel staat in de sheet die hier is opgenomen.



4. Doorlopende end-2-end Quality Assurance Advisory

De doorlopende Quality Advisory 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. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de inhoud van de workshops of aan de oplevering van de verschillende migratie-scenario's

Gedurende het programma zal planmatig en incidenteel review van processen en producten plaatsvinden om continu de kwaliteit te bewaken.

7.2 Voortgangsrapportages QA

Er is een twee wekelijks QA overleg (wisselend telefonisch en fysiek) waarin het QA team bij elkaar komt om voortgang, aandachtspunten en planning te bespreken. Daarnaast wordt er input geleverd aan het PMT en Stuurgroep doormiddel van geconsolideerd QA rapport – waarin op 1 pagina de bevindingen worden geconsolideerd en waar nodig aanvullende voorstellen worden gedaan.

Rapportage	Door	Aan	Frequentie
QA geconsolideerd rapport	QA	PMT	Maandelijks
QA geconsolideerd rapport	QA	Stuurgroep	Maandelijks (voorafgaand aan elke vergadering)

Overleg structuur:

- Aanwezigheid bij PMT/stuurgroep op verzoek: onderwerpen op de agenda: geconsolideerde QA bevingen en aanbevelingen

8 Bijlage(n)

Afteken Formulier Plan van Aanpak

Projectnaam	Onderzoek S/4HANA		
Productnaam		Afteken Review Datum:	
Product filename			
Fase			
Korte product beschrijving			
Afteken Reactie: Afgetekend ☐ Niet afgetekend tot dat onderstaand issues zijn verwerkt ☐			

Deliverable Afteken: Commentaar of Issues

Afteken partij Handtekening		Datum :	
Naam, functie	Ari Nagtegaal, opdrachtgever		

DED D.1 Kwaliteitseis / normenkader onderzoek producten

Input van	Input voor
	Alle producten

Omschrijving
In het deelproduct "D.1 Kwaliteitseis / normenkader onderzoek producten" worden de kwaliteitseisen en het normenkader van de deelproducten vastgelegd. Dit deelproduct bestaat uit: • De acceptatiecriteria van de producten • De kwaliteitscriteria van de producten • De uitgangspunten en randvoorwaarden behorende bij de producten

Aanpak	Inzet / Rol
Activiteiten: • Opstellen en valideren van acceptatiecriteria (definition of done) • Opstellen en valideren van kwaliteitscriteria • Opstellen en valideren van uitgangspunten en randvoorwaarden	De belangrijkste inzet moet komen van de QA functionarissen van Defensie en Deloitte

Acceptatiecriteria		
1	Vastgestelde kwaliteitseisen/acceptatiecriteria, uitgangspunten t.b.v. Normenkader en randvoorwaarden t.b.v Normenkader	

DED D.4 Toetsingskader migratie-aanpak

Input van	Input voor
	2.6 Voorstel migratie aanpak 2.10 Migratiekosten 2.12 Exploitatie kosten 2.11 Opbrengsten BV & IV 2.13 Afstemming andere projecten

Omschrijving
In het deelproduct "D.4 Toetsingskader migratie-aanpak" vat de elementen samen waarlangs de verschillende migratie-scenario's getoetst zullen worden In eerste instantie zullen alle mogelijke toetsingselementen worden geïnventariseerd. Later zullen ze worden geclusterd, geprioritiseerd en in relatie worden gebracht met migratie-scenario's. De migratie-scenario's zullen dan worden getoetst tegen deze elementen.

Aanpak	Inzet / Rol
Activiteiten: • Verwerken van eerste inventarisatie vanuit de plenaire kick-off sessie van 3 juni • Verwerken van de uitgangspunten uit Programma van Eisen en uit Plan van Aanpak • Inbrengen van relevante toetsingselementen door Deloitte en IBM • Workshops met de diverse vertegenwoordigers van defensie om toetsingselementen op te halen: • 13 juni Teamleiders project voorstudie S/4HANA • 20 juni vertegenwoordigers van de OpCo's • 3 juli BO Matlog • 8 juli kernteam • 11 juli Plenaire sessie • Vertalen naar strategische doelstellingen ten behoeve van stuurgroep • Augustus stuurgroep (HDFC en HDBV) • (Afstemming met driesterrengeneraal)	Eerste indicatie van inzet Defensiemedewerkers: • Workshop teamleiders: 2 uur per persoon • Vertegenwoordigers OpCo's: 2 uur per persoon • BO Matlog: 1 uur per persoon • Kernteam: 2 uur per persoon • Teamleider defensie werkstroom Governance en Benefits: 16 uur

Acceptatiecriteria		
1	Alle deelnemers aan de workshops herkennen zich in de vastgelegde resultaten en classificatie van de toetsingselementen	
2	Alle workshops hebben met voldoende vertegenwoordigers plaatsgevonden	
3	Stuurgroep is akkoord met de toetsingselementen	

DED D.5 High level TOM

Input van	Input voor
	2.6 voorstel migratie-aanpak

Omschrijving
Het deelproduct "D.5 High Level Target Operating Model" is het framework waar de migratie tegen zowel de Defensiestrategie als de lagen van het Operating Model wordt getoetst. Vanuit de strategische visie en doelstellingen worden principes opgesteld die tijdens de gehele migratie als leidraad zullen dienen. Het framework vertaalt tevens de impact van de verandering op de verschillende lagen van het Operating Model. De groeiende rol en integratie van IT in andere business domeinen vereist tevens een analyse van de impact voor alle dimensies van het operating model: organisatie, processen, mens en technologie. Deze exercitie zal per scenario worden gedaan om een beeld te krijgen van het verschil in impact op het niveau van het Operating Model.

Aanpak	Inzet / Rol
Activiteiten: • De Defensie strategie en doelen vertalen in leidende principes • Principes destilleren voor het SAP migratie proces • Bepalen van de impact op mens, proces, IT (TOM-dimensies) en organisatie per migratie scenario	Manager & Analyst: max 10 dagen

Acceptatiecriteria		
1	Geaccepteerd High Level Target Operating Model dat gebruikt kan worden om de defensiestrategie en lagen van het Operating Model tegen te toetsen	

DED D.06 Proces & Integratie As-Is

Input van	Input voor
D.1 Normen 2.2 Voorstel scope bedrijfsvoering	D.7 Proces & integratie Esien (To-Be)

Omschrijving
Het deelproduct "Proces en integratie (As-Is) is bedoeld voor de identificatie en inzichtelijkheid van alle bedrijfsprocessen (modellen) van de huidige situatie inzake (samenhang) mens, systeem en proces welk zich afspelen in SAP M&F. In dit document worden op basis van de standaard processen de pijnpunten geïdentificeerd en maatwerk (custom code) wordt in kaart gebracht. Het omvat alle processen welk onderdeel zijn van de in het Plan van Aanpak gedefinieerde scope. Dit deelproduct maakt het mogelijk om een analyse uit te voeren op de As-Is bedrijfsprocessen om te bepalen welke pijnpunten (tot sub-proces; level-2), maatwerkpunten en inefficiënte processen mogelijk vervangen kunnen worden door S/4HANA functionaliteit. Dit deelproduct bestaat uit: - Totaaloverzicht van de Business Scenario Files (BSF) en PMF's voor de geïdentificeerde pijnpunten door IV/BV - Totaallijst aan geïdentificeerde maatwerkpunten (custom code)

Aanpak	Inzet / Rol
De activiteiten van het op te leveren deelproduct "Proces en Integratie (As-Is)" is: - Afbakening van Scope (ontworpen PMF's / BSF) - Het toekennen van de juiste SME's en key-stakeholders aan de geïdentificeerde pijnpunten voor de M&F gerelateerde gebieden (KLOG, SLOG, PVA, FIN) - Het ophalen en in een workshop doorlopen van de door SAP opgeleverde Readiness check - Systeem validatie van huidig maatwerk in SAP-ECC (CCLM/SCMON/SUSG/UPL) - Het inzichtelijk maken en doorlopen in een workshop van alle SAP-maatwerk punten (custom code) welk van toepassing zijn binnen de M&F gerelateerde gebieden (KLOG, SLOG, PVA, FIN) - Verzamelen/ opleveren van alle huidige BSF-en (As-Is processen) en het in kaart brengen van de pijnpunten op deze BSF in een heatmap - Het houden van detail sessies per proces-groep waarin zowel BV, IV als SME aanwezig is om door de PMF-en van de geïdentificeerde pijnpunten heen te lopen	Vanuit Defensie wordt verwacht alle beschikbare BPM's van de As-Is situatie op te leveren binnen de geplande tijd voor dit deelproduct. Vanuit Defensie wordt de volgende inzet/ beschikbaarheid voor dit deelproduct minimaal verwacht: - P&I kernteam: gem. 2 - 3 dagen / week, full time voor vragen - DO-vertegenwoordigers: 1 dag / week - CPM's van de DO's: 1-2 dagen voor dit deelproduct in totaal Vanuit Deloitte wordt de volgende inschatting afgegeven: - Project manager: gemiddeld 0,5 dagen per week op locatie - Teamlead proces en integratie: Gemiddeld 2 dagen per week op locatie - SME's: Ingepland op basis van het onderwerp en beschikbaar op locatie, totaal 1,5 dag voor dit deelproduct per functioneel gebied - QA: 1 uur per 2 weken

Acceptatiecriteria		
1	De As-Is processen beperkt zich tot het niveau BSF-en en daarmee samenhangende PMF-en opgehaald vanuit Aris in de periode 03-06 tm 15-08	
2	Op PMF (sub-proces, level 2) niveau wordt vanuit zowel de IV als de vertegenwoordigers vanuit BV op de gebieden KLOG, SLOG, PVA, FIN pijnpunten geïdentificeerd en aangeleverd voor 05-08	
3	De pijnpunten opgeleverd door de BV vertegenwoordigers zijn besproken en afgestemd met de CPM's vanuit elk onderdeel voor 05-08	
4	Totaallijst van maatwerk is gebaseerd op dump vanuit SAP-ECC (CCLM /SCMON), is voorzien van een functionele beschrijving en link naar PMF	
5	Readiness check betreft de laatste release, is beschikbaar, uitgevoerd en wordt gedeeld vanuit SAP	
6	De Report out bevat een visueel overzicht, een detaillijst met geïdentificeerde pijnpunten en een detaillijst van het geïdentificeerde maatwerk	
7	Het deelproduct betreft een door BV-vertegenwoordigers en IV-kernteam geaccordeerd overzicht van de geïdentificeerde pijnpunten op de As-Is processen en maatwerk	

DED D.07 Proces & Integratie eisen To-Be

Input van	Input voor
D.6 Proces & Integratie (As-Is)	D.8 Proces & Integratie Fit-Gap Analyse

Omschrijving
Met het deelproduct "Proces en integratie eisen (To-Be) wordt een analyse uitgevoerd op de geïdentificeerde pijnpunten tot op het niveau van sub-proces (level-2). Een maatwerklijst opgeleverd vanuit het As-Is deelproduct brengt in kaart hoe en of / welke verbeteringen er mogelijk zijn door gebruik te maken van S/4HANA. Het advies voor aanpassingen van de geïdentificeerde pijnpunten is gebaseerd op S/4HANA standaard functionaliteit Het omvat alle processen welk onderdeel zijn van de in het Plan van Aanpak gedefinieerde scope en gedefinieerd zijn in het deelproduct D.6 (proces en integratie As-Is). Dit deelproduct bestaat uit: • Totaaloverzicht van Business scenario File (BSF) voor de geïdentificeerde pijnpunten + inefficiënte processen BV +IV • Totaaloverzicht met voorstellen inzake verbeteringen en oplossingsrichting welk S/4HANA brengt, onderverdeeld in maatwerk vervanging, proces aanpassing en vervanging modules • Totaal overzicht met maatwerk dat behouden dient te worden inclusief advies inzake wijzigingen indien benodigd

Aanpak	Inzet / Rol
De activiteiten van het op te leveren deelproduct "Proces en Integratie (To-Be)" is: • Het toekennen van de juiste SME's en key-stakeholders aan de geïdentificeerde pijnpunten voor de M&F gerelateerde gebieden (KLOG, SLOG, PVA, FIN) • Validatie van de geïdentificeerde pijnpunten op PMF-niveau (As-Is) door SME's en het in kaart brengen en bespreken in 6 geplande workshops van de verbetervoorstellen met BV / IT adhv: • SAP S/4HANA / Deloitte Fit to Purpose • Simplification list / readiness check • Analyse van maatwerk vervanging door S/4 best practise Analyse en advies per maatwerk obv de simplification database (remote ATC check) voor de end-state • Indien nodig, het uitvoeren van een systeem assessment "S/4HANA HIA" door IBM om tot een advies te komen inzake % dekking van functionaliteit en greenfield / brownfield migr. • SAP-workshops EWM, TM • SAP-workshops Defensie specifieke modules (D&S, munitie, FMS (roadmap SAP))	Vanuit Defensie wordt de volgende inzet/ beschikbaarheid voor dit deelproduct minimaal verwacht: • Vertegenwoordiger Defensie onderdeel: (workshops): 1 dag / week • "P&I team" IT : (workshops): 2 dagen / week • CPM: Afhankelijk van pijnpunten 1 dag / 2 weken • Vanuit het complete team: 2-Wekelijks een tijdslot van 4 uur om documentatie te reviewen, workshops bij te wonen en feedback te geven Vanuit Deloitte wordt de volgende inschatting afgegeven: • Project manager: gemiddeld 0,5 dagen per week op locatie • Teamlead proces en integratie: Gemiddeld 3 dagen per week op locatie • SME's: Ingepland op basis van het onderwerp en beschikbaar op locatie, gemiddeld 2 dagen per week • QA: 1 uur per 2 weken

Acceptatiecriteria		
1	Resultaat betreft een lijst van maatwerk waar geen aanpassingen voor nodig zijn	
2	Resultaat betreft een totaalijst van aanpassing welke benodigd zijn om S/4 werkend te krijgen op basis van de simplification list incl oplossingsrichting	
3	Het advies inzake modules welk komen te vervallen in 2025 zal zich beperken tot het werkend houden van deze modules in S/4HANA, verbeteringen binnen deze modules zijn geen onderdeel van het onderzoek.	
4	Het advies inzake nieuwe modules / vervanging van modules beperkt zich tot een high-level functionele fit en een plaatsing in de geïntegreerde roadmap	

DED D.08 Proces & Integratie Fit-Gap analyse

Input van	Input voor
D.06 Proces & Integratie (As-Is)	2.6 Voorstel migratie-aanpak
D.07 Proces & Integratie (To-Be)	2.13 Afstemming projecten (Definitief)
D.1 normenkader	2.6 Voorstel Migratieaanpak
D.4 Toetsingskader	

Omschrijving
Met het deelproduct “Proces en integratie Fit-Gap analyse worden de to-be processen (en integratie) vergeleken met de As-is processen (en integratie). Het deelproduct voorziet in een complete lijst met afwijkingen welk gevalideerd zijn tegen het toetsingskader. Dit deelproduct bestaat uit: - Totaaloverzicht met verbetervoorstellen / wijzigingen in proces / integratie gebaseerd op S/4HANA best-practise en gevalideerd tegen het toetsingskader en gecategoriseerd obv haalbaarheid, doorlooptijd en impact op BV - Advies inzake oplossingsrichting en implementatie afgestemd op de migratieaanpak

Aanpak	Inzet / Rol
De activiteiten van het op te leveren deelproduct “Proces en Integratie (Fit-Gap)” is: - Het toekennen van de juiste SME's en key-stakeholders aan de geïdentificeerde pijnpunten voor de M&F gerelateerde gebieden (KLOG, SLOG, PVA, FIN) - Workshop(s) per procesgroep met SME's, BV en IV en PME's om de fit-gap te valideren en aan te scherpen - Toetsing van elk verbetervoorstel / voorstel wijziging op urgentie en behoefte adhv het toetsingskader door het kernteam P&I in een geplande workshop - Het categoriseren en creëren van een totaaloverzicht van de verbeteringen op basis van haalbaarheid, doorlooptijd en impact BV (en IV) door het kernteam P&I in een geplande workshop - Finale workshop met het kernteam P&I voor het afstemmen van het totaaloverzicht met hierin de categorieën en prioriteit van elke verbetering - Het opleveren van een advies en plan op basis van het totaaloverzicht inzake de verbeteringen	Vanuit Defensie wordt de volgende inzet/ beschikbaarheid voor dit deelproduct minimaal verwacht: - Proces model eigenaar: 1 dag - P&I kernteam IV: 2 dagen / week - DO-vertegenwoordigers: 1 dag / week - Vanuit het complete team: 2-Wekelijks een tijdslot van 4 uur om documentatie te reviewen, workshops bij te wonen en feedback te geven Vanuit Deloitte wordt de volgende inschatting afgegeven: - Project manager: gemiddeld 0,5 dagen per week op locatie - Teamlead proces en integratie: Gemiddeld 3 dagen per week op locatie - SME's: Ingepland op basis van het onderwerp en beschikbaar op locatie, gemiddeld 2 dagen per week - QA: 1 uur per 2 weken

Acceptatiecriteria		
1	Een Fit-Gap document waarin de delta's beschreven zijn welk geaccordeerd is door zowel de BV-vertegenwoordigers als het IV kernteam	
2	Totaal overzicht van verbeteringsvoorstellen / wijzigingen op functioneel gebied gewaardeerd op haalbaarheid, doorlooptijd en impact op BV/IV	
3	Totaal overzicht van maatwerkpunten met een onderverdeling in aanpassing, vervanging door standaard, as-is over incl waardering op haalbaarheid, doorlooptijd en impact op BV/IV	
4	Beargumenteerd advies welke aanpassingen op functioneel en/of maatwerk gebied een verdere verdiepsslag nodig hebben tijdens de daadwerkelijke migratie	

DED D.09 Beheer & Architectuur inventarisatie (Huidig)

Input van	Input voor
D.1 Normen	2.6 Migratie aanpak 2.1 Voorstel PSA PoC D.15 Toekomstige Architectuur

Omschrijving
Het deelproduct is bedoeld voor de identificatie en inzichtelijkheid van alle kernsystemen van ERP M&F, de huidige situatie inzake samenhang van systemen, datastromen en beheer. In dit document leggen we vast welke systemen worden gebruikt, hoe ze met elkaar communiceren en welke data globaal wordt uitgewisseld (data entiteitsniveau). Daarnaast hoe het geheel wordt beheerd. Het omvat alle systemen welke onderdeel zijn van de in het Plan van Aanpak gedefinieerde scope voor deze opdracht. Het deelproduct maakt het mogelijk om een analyse uit te voeren op de huidige architectuur van de direct gekoppelde systemen en/of rand-voorwaardelijke systemen om te bepalen welke verbeterpunten, maatwerkoplossingen en kritische systemen mogelijk nader belicht moeten worden in het onderzoek. Tevens worden naast de verbeterpunten ook de positieve kernwaarden bepaald, punten die juist moeten worden behouden in een nieuwe oplossing. Dit deelproduct bestaat uit: - Gedefinieerde systeemplijst (Inventarisatie) lijst, globale architectuurplaat (samenhang) - Systeem & interface lijst van alle kernsystemen ERP M&F en direct gekoppelde of randvoorwaardelijke systemen, met data entiteiten en hun beveiligingsclassificatie, leverancier, versie, aanpassingen/toevoegingen; - Inzichtelijkheid in de inhoudelijke experts en de eigenaren/verantwoordelijken voor systemen en/of interfaces en data entiteiten binnen het systeem;

Aanpak	Inzet / Rol
Het opleveren van het deelproduct kent de volgende activiteiten: - Afbakening van scope (systemen, interfaces, eigenschappen, verantwoordelijkheden, beheer) incl. oplossingen die op korte termijn life gaan (MDG., Munitiemanagement, Toegangsbeheer via NextLabs) - Verzamelen van informatie over de huidige kernsystemen ERP M&F en aanpalende systemen - Opbouwen van een systeem lijst, met productnaam, versie, aanpassing/toevoeging - Verzamelen van kenmerken van het huidige systeem of systemen (WRICEF inschatting) - Verzamelen "Huidige" beheerorganisatie & beheerprocessen (organogram, verantwoordelijkheden, ontwikkel, beheer en wijzigingsprocessen (schematisch, hoog niveau) en knelpunten binnen ontwikkeling/beheer. - Ophalen van LCM paden voor alle systemen/producten (Versie roadmap) en keuzemogelijkheden, onduidelijkheden inventariseren	Vanuit Defensie wordt verwacht de architectuur vast te leggen van de huidige situatie op te leveren binnen de geplande tijd voor dit deelproduct. Vanuit Defensie wordt de volgende inzet/ beschikbaarheid voor dit deelproduct minimaal verwacht: - kernteam: Full-time aanspreekpunt voor afstemming en uitzetten van vragen - Systeem eigenaren: minimaal 1 dag per week - Architecten: minimaal 1 dag per week - Specialist GrIT: minimaal 1 uur per week - Beheerorganisatie: Minimaal 4 uur per week - Vanuit het complete team: 2-Wekelijks een tijdsloot van 4 uur om eventuele documentatie te reviewen en feedback te geven Vanuit Deloitte wordt de volgende inschatting afgegeven: - Project manager: gemiddeld 0,5 dag per week op locatie - Teamlead systeem & data: Gemiddeld 2 dagen per week op locatie - SME's: Afhankelijk van het onderwerp beschikbaar op locatie, gemiddeld 1 dag per

• Het inzichtelijk maken van de experts en eigenaren/verantwoordelijken per systeem, interface en dataentiteit; • Verzamelen van architectuurplaat ERP M&F inclusief aanpalende systemen, tot het interface niveau op data entiteit (materiaal, product, klant, leverancier, gebruiker, zakenpartner, medewerker etc) • Ophalen van bekende knelpunten • Validatie tussenversie door Defensie • Aanvullen tussenversie tot concept eindversie • Validatie concept eindversie en aanvullen tot eindversie • Aftekenen eindversie 1.0 door Defensie	week (GrIT, Security, Development, Beheer, Data mgt, DFPS/D&S) • QA: 1 uur per 2 weken Totale inzet voor de oplevering van dit deelproduct betreft: 120 uur Deloitte
---	--

Acceptatiecriteria		
1	Systemenlijst omvatten de complete scope van het uiteindelijke migratie traject zoals gedefinieerd in het PvA	
2	Het minimale detailleringsniveau van de systemen is direct en aanpalend dan wel randvoorwaardelijk (Product, leverancier, versie, afwijkingen tov std. LCM roadmap, interfaces tot op data element (geen velden)	
3	Overzicht systeem kenmerken WRICEF & versies, add-on's, externe toegevoegde (non-SAP) componenten	
4	Overzicht Beheerprocessen	
5	Landschapsplaat aanwezig & interface lijst	
6	Huidig SLA beschreven	
7	Knelpunten beschrijving opgeleverd	
8	DeD Geaccepteerd door Architectuur verantwoordelijke	
9	DeD Geaccepteerd door Beheer verantwoordelijke	

DED D.10 Data management & kwaliteit (huidig)

Input van	Input voor
D.1 Normen	2.6 Migratie aanpak 2.1 Voorstel PSA PoC D.11 DM Strategie D.12 DM Beheer

Omschrijving
Het deelproduct omvat een eerste onderzoek naar de invulling van data management binnen ERP M&F. Dit deelproduct bestaat uit: • Verzamelen en eventueel beknopt aanvullen van het huidige data management proces en de kwaliteit om inzicht te verkrijgen in de huidige situatie in het systeem en direct aanpalende systemen. • Verzamelen van de relatie van data binnen de systemen & interfaces (data stromen) tot het niveau data-entiteit (materiaal, zakenpartner, opdracht) • Verzamelen van informatie over de kwaliteit van de huidige data-entiteiten, het eigenaarschap en de levenscyclus. (creatie, verrijking, archivering, verwijdering) • Verzamelen van gebruik van data entiteiten in analyse & rapportage producten • Vastleggen van de processen tbv bewaking/controle op beveiligingsklasse van data-entiteiten. • Inzichtelijkheid in de experts en eigenaren van data-entiteiten

Aanpak	Inzet / Rol
Het opleveren van het deelproduct kent de volgende activiteiten: • Afbakening van Scope • Ophalen van kwaliteitsinformatie van data-entiteiten; Interviews, bestaande stukken • Het inzichtelijk maken van de experts en data-eigenaren/verantwoordelijken • Vastleggen van verbeterpunten en succesfactoren van data management binnen de huidige oplossing; • Bepalen welke en in welke mate de D.11, D12 en D13. DeD's dienen te worden uitgevoerd met oplevering/aanscherping van deze DeD's • Ophalen beschrijving huidige data beheerorganisatie(s) (plaat, organisatie, FTE's, proces) • •Inschatting huidige datakwaliteit (Masterdata, Transactie data en Analytics Data) • Validatie tussenversie door Defensie • Aanvullen tussenversie tot concept eindversie • Validatie concept eindversie en aanvullen tot eindversie • Aftekenen eindversie 1.0 door Defensie	Vanuit Defensie wordt verwacht de data entiteiten en hun kenmerken vast te leggen van de huidige situatie, op te leveren binnen de geplande tijd voor dit deelproduct. Vanuit Defensie wordt de volgende inzet/ beschikbaarheid voor dit deelproduct minimaal verwacht: • kernteam: Full-time aanspreekpunt voor afstemming en uitzetten van vragen • Systeem eigenaren: minimaal 1 dag per week • Architecten: minimaal 1 dag per week • Specialist MDG: minimaal 4 uur per week • Security specialist: Minimaal 1 uur per week • Data beheerorganisatie: Minimaal 4 uur per week • Vanuit het complete team: 2-Wekelijks een tijdslot van 4 uur om eventuele documentatie te reviewen en feedback te geven Vanuit Deloitte wordt de volgende inschatting afgegeven: • Project manager: gemiddeld 1 dag per week op locatie • Teamlead systeem & data: Gemiddeld 2 dagen per week op locatie • SME's: Afhankelijk van het onderwerp beschikbaar op locatie, gemiddeld 1 dag per week (Data Mgt, Security, Development, Beheer, DFPS/D&S) • QA: 1 uur per 2 weken

	Totale inzet voor de oplevering van dit deelproduct betreft: 160 uur Deloitte
--	---

Acceptatiecriteria		
1	Data entiteitenlijst omvatten de complete scope van het uiteindelijke migratie traject zoals gedefinieerd in het PvA	
2	Het minimale niveau van de gedefinieerde data, datastromen en verantwoordelijkheden is alles in directe en aanpalende dan wel rand-voorwaardelijke systemen van ERP M&F	
3	Overzichtslijst bevat alle datastromen, data-entiteiten, verantwoordelijkheden voor de huidige situatie	
4	Kwaliteit van huidige data helder	
5	Processen voor data bewerkingen beschreven	
6	Knelpuntenlijst opgeleverd & geprioritiseerd	
7	DeD Geaccepteerd door Data verantwoordelijke(n)	

DED D.11 Data management strategie

Input van	Input voor
D.10 DM kwaliteit	2.6 Migratie aanpak 2.1 Voorstel PSA PoC D.15 Toekomstige Architectuur

Omschrijving
Het deelproduct omvat het verdiepen en vastleggen van de strategie voor het implementeren dan wel verbeteren van databeheer. Gebaseerd op wet en regelgeving, goedgekeurde plannen (beleid) binnen ERP M&F en reeds bekende strategische overkoepelende plannen binnen Defensie of op Rijksoverheid niveau, van invloed op ERP M&F data. Het betreft masterdata, op deze master data gebaseerde transactionele data en analytische data. De diepte en specifieke focus van dit deelproduct is afhankelijk van D.10 verbeterpunten/succesfactoren. Dit deelproduct bestaat uit: • Het vastleggen van de globale datamanagement strategie voor ERP M&F • Het verdiepen op specifieke knelpunten binnen data mgt in het huidige ERP M&F

Aanpak	Inzet / Rol
Het opleveren van het deelproduct kent de volgende activiteiten: • Afbakening van Scope • Bepalen van de strategie scenario's, keuze en motivatie strategie scenario • Vastlegging/Verzameling van een strategie & visie voor de komende periode (scope 5 jaar) • Bepaling van de analytics scope voor dit project • Eventuele analytics strategie opnemen in Data strategie • Validatie tussen versie door Defensie • Aanvullen tussen versie tot concept eindversie • Validatie concept eindversie en aanvullen tot eindversie • Aftekenen eindversie 1.0 door Defensie	Vanuit Defensie wordt verwacht de Data beheers strategie vast te leggen, op te leveren binnen de geplande tijd voor dit deelproduct. Vanuit Defensie wordt de volgende inzet/ beschikbaarheid voor dit deelproduct minimaal verwacht: • kernteam: Full-time aanspreekpunt voor afstemming en uitzetten van vragen • Systeem eigenaren of afvaardigingen: minimaal 1 dag per week • Specialist MDG: minimaal 4 uur per week • SAP Analytics specialist: 2 uur per week • Security specialist: Minimaal 1 uur per week • Beheerorganisatie: Minimaal 4 uur per week • Vanuit het complete team: 2-Wekelijks een tijdslot van 4 uur om eventuele documentatie te reviewen en feedback te geven Vanuit Deloitte wordt de volgende inschatting afgegeven: • Project manager: gemiddeld 0,5 dag per week op locatie • Teamlead systeem & data: Gemiddeld 2 dagen per week op locatie • SME's: Afhankelijk van het onderwerp beschikbaar op locatie, gemiddeld 1 dag per week (GrIT, Security, Development, Beheer, Data mgt, DFPS/D&S) • QA: 1 uur per 2 weken Totale inzet voor de oplevering van dit deelproduct betreft: 80 uur Deloitte

Acceptatiecriteria		
1	Data management strategie omvat de complete scope van het uiteindelijke migratie traject zoals gedefinieerd in het PvA	
2	Getoetst aan bestaand en overkoepelend beleid (Stukken en versies noemen)	
3	Tijdsspanne minimaal 5 jaar	
4	Analytics scoping bepaald & afgestemd	
5	DeD Geaccepteerd door Analytics verantwoordelijke(n)	
6	DeD Geaccepteerd door Data Verantwoordelijke(n)	

DED D.12 Data beheer

Input van	Input voor
D.10 DM Kwaliteit	2.6 Migratie aanpak 2.1 Voorstel PSA PoC D.13 DM Org & Proces D.14 DM Aanpak & plan

Omschrijving
Het deelproduct beschrijft de borging van Data beheer binnen ERP M&F op hoog niveau. Het geeft verdieping vanuit de knelpunten naar het beheer van data (master, transactie en analytische) uit D.10. Bron, verrijking, gebruik en verwijdering/archivering van data-entiteiten dienen hierin te worden vastgelegd, met als hoofddoel het bepalen van oplossingen/adresseren van knelpunten (uit D.10). Het deelproduct maakt helder welke van de knelpunten vanuit het beheer kunnen worden gemitigeerd en wat hiervoor de mogelijke richtingen zijn. Dit deelproduct bestaat uit: • Scope afbakening • Nader in kaart brengen huidige data beheer met als focus de bekende knelpunten uit D.10 • Voorstel tot verbetering van Data beheer, waarbij eerdere knelpunten worden weggenomen of aangepast.

Aanpak	Inzet / Rol
Het opleveren van het deelproduct kent de volgende activiteiten: • Afbakening van Scope • Uitwerken en afwegen van masterdata beheer verbeter scenario's binnen de ERP M&F scope, als gevolg van verbeterpunten uit kwaliteits-aspecten (D.10); • Validatie tussen versie door Defensie • Aanvullen tussen versie tot concept eindversie • Validatie concept eindversie en aanvullen tot eindversie • Aftekenen eindversie 1.0 door Defensie	Vanuit Defensie wordt verwacht de architectuur vast te leggen van de As-Is situatie op te leveren binnen de geplande tijd voor dit deelproduct. Vanuit Defensie wordt de volgende inzet/ beschikbaarheid voor dit deelproduct minimaal verwacht: • kernteam: Full-time aanspreekpunt voor afstemming en uitzetten van vragen • Systeem eigenaren: minimaal 1 dag per week • Architecten: minimaal 1 dag per week • Specialist MDG: minimaal 4 uur per week • SAP Analytics specialist: 2 uur per week • Security specialist: Minimaal 4 uur per week • Beheerorganisatie: Minimaal 4 uur per week • Vanuit het complete team: 2-Wekelijks een tijdslot van 4 uur om eventuele documentatie te reviewen en feedback te geven Vanuit Deloitte wordt de volgende inschatting afgegeven: • Project manager: gemiddeld 0,5 dag per week op locatie • Teamlead systeem & data: Gemiddeld 2 dagen per week op locatie • SME's: Afhankelijk van het onderwerp beschikbaar op locatie, gemiddeld 1 dag per week (GrIT, Security, Development, Beheer, Data mgt, DFPS/D&S) • QA: 1 uur per 2 weken Totale inzet voor de oplevering van dit deelproduct betreft: 40 uur Deloitte

Acceptatiecriteria		
1	De governance van (master)data omvat de complete scope van het uiteindelijke migratie traject zoals gedefinieerd in het PvA	
2	Het minimale level van de gedefinieerde data governance is direct en aanpalend dan wel rand-voorwaardelijk voor een juiste werking van ERP M&F	
3	DeD Geaccepteerd door Data Beheer verantwoordelijke(n)	

DED D.13 Masterdata proces & Organisatie

Input van	Input voor
D.10 Data kwaliteit D.11 DM Strategie D.12 DM Beheer 2.7 Migratie plan	2.8 Conversieplan PoC 2.2.b Veranderplan

Omschrijving
Het deelproduct geeft inzage in het proces en de personele inzet op het gebied van Masterdata, invulling na D.10, optioneel D.11 en D.12 (Samenvoegen met D.11 & D.12) Dit deelproduct bestaat uit: • Scope afbakening • Voorstel tot verbetering van Masterdata beheer; • Eventuele toetsing in PoC • Mogelijk impact van verandering op de organisatie adhv de diverse scenario's als input voor 2.2b veranderplan • Inzichtelijkheid in de experts en key-stakeholders voor eventuele vragen/verantwoordelijkheden inzake masterdata mgt

Aanpak	Inzet / Rol
Het opleveren van het deelproduct kent de volgende activiteiten: • Afbakening van Scope • Beschrijving impact van de migratie aanpak op Data Management processen & organisatie van het doorvoeren van mogelijke verbeterpunten • Validatie tussen versie door Defensie • Aanvullen tussen versie tot concept eindversie • Validatie concept eindversie en aanvullen tot eindversie • Aftekenen eindversie 1.0 door Defensie	Vanuit Defensie wordt verwacht de impact te bepalen van een eventueel gewijzigde data management aanpak, op te leveren binnen de geplande tijd voor dit deelproduct. Vanuit Defensie wordt de volgende inzet/ beschikbaarheid voor dit deelproduct minimaal verwacht: • kernteam: Full-time aanspreekpunt voor afstemming en uitzetten van vragen • Systeem eigenaren: minimaal 1 dag per week • Architecten: minimaal 1 dag per week • Specialist GrIT: minimaal 1 uur per week • Security specialist: Minimaal 4 uur per week • Beheerorganisatie: Minimaal 4 uur per week • Vanuit het complete team: 2-Wekelijks een tijdslot van 4 uur om eventuele documentatie te reviewen en feedback te geven Vanuit Deloitte wordt de volgende inschatting afgegeven: • Project manager: gemiddeld 0,5 dag per week op locatie • Teamlead systeem & data: Gemiddeld 2 dagen per week op locatie • SME's: Afhankelijk van het onderwerp beschikbaar op locatie, gemiddeld 1 dag per week (GrIT, Security, Development, Beheer, Data mgt, DFPS/D&S) • QA: 1 uur per 2 weken Totale inzet voor de oplevering van dit deelproduct betreft: 40 uur Deloitte

Acceptatiecriteria		
1	Systemen omvatten de complete scope van het uiteindelijke migratie traject zoals gedefinieerd in het PvA	
2	Impact op DM organisatie beschreven en beoordeeld door de organisatie eigenaar?	
3	Impact op DM processen beschreven en beoordeeld door de proces eigenaar	
4	DeD Geaccepteerd door Data verantwoordelijke(n)	

DED D.14 Data aanpak & plan

Input van	Input voor
D.11 DM Strategie D.12 DM Beheer 2.7 Migratie plan	2.6 Migratie aanpak 2.1 Voorstel PSA PoC D.15 Toekomstige Architectuur

Omschrijving
Het deelproduct geeft de eerste richting aan concrete acties ter verbetering in lijn met een gekozen migratie plan. Dit deelproduct bestaat uit: • Scope afbakening • Een beschreven aanpak ter realisatie van de doelstelling benoemd in de data mgt strategie en zoveel mogelijk aansluitend op het gekozen migratie scenario. • In de tijd uitgezet stappenplan op basis van grove activiteiten, de inschatting voor benodigde mensen en middelen. • Inzichtelijkheid in de experts en key-stakeholders voor eventuele vragen/verantwoordelijkheden.

Aanpak	Inzet / Rol
Het opleveren van het deelproduct kent de volgende activiteiten: • Afbakening van Scope • Beschrijven van aanpak en plan ter verbetering van data (Master, Transactie en Analytische) • Validatie tussen versie door Defensie • Aanvullen tussen versie tot concept eindversie • Validatie concept eindversie en aanvullen tot eindversie • Aftekenen eindversie 1.0 door Defensie	Vanuit Defensie wordt verwacht de architectuur vast te leggen van de As-Is situatie op te leveren binnen de geplande tijd voor dit deelproduct. Vanuit Defensie wordt de volgende inzet/ beschikbaarheid voor dit deelproduct minimaal verwacht: • kernteam: Full-time aanspreekpunt voor afstemming en uitzetten van vragen • Systeem eigenaren: minimaal 1 dag per week • Architecten: minimaal 1 dag per week • Specialist GrIT: minimaal 1 uur per week • Security specialist: Minimaal 4 uur per week • Beheerorganisatie: Minimaal 4 uur per week • Vanuit het complete team: 2-Wekelijks een tijdslot van 4 uur om eventuele documentatie te reviewen en feedback te geven Vanuit Deloitte wordt de volgende inschatting afgegeven: • Project manager: gemiddeld 0,5 dag per week op locatie • Teamlead systeem & data: Gemiddeld 2 dagen per week op locatie • SME's: Afhankelijk van het onderwerp beschikbaar op locatie, gemiddeld 1 dag per week (GrIT, Security, Development, Beheer, Data mgt, DFPS/D&S) • QA: 1 uur per 2 weken Totale inzet voor de oplevering van dit deelproduct betreft: 80 uur Deloitte

Acceptatiecriteria		
1	Aanpak en plan is in lijn met voorgestelde Migratie scenario of geeft helder aan waar knelpunten zich bevinden	
2	Er is helder gemaakt hoe bestaande knelpunten zijn verwerkt in de aanpak en planning	
3	Er is afgestemd met de Migratie plannings werkstroom op inpassing in het gehele plan	
4	Er is helder wat de impact op de totale migratie zal zijn in: volgordelijkheid, activiteiten, kosten, bemensing	
5	DeD Geaccepteerd door Analytics verantwoordelijke(n)	

DED D.15 Finaliseren beheer & Architectuur (Toekomstig)

Input van	Input voor
D.9 Huidige architect. D.10 DM Kwaliteit 2.6 Migratie aanpak	Eindrapportage 2.1 Finale PSA

Omschrijving
Het deelproduct welke de finale doelarchitectuur beschrijft, op basis van het gekozen migratie scenario en toekomstige koppelvlakken voor ERP M&F. De PSA is een deel van dit product. Dit deelproduct bestaat uit: • Scope afbakening. • Overzichtsplaat van de tussentijdse en toekomstige situatie • Vastleggen van de randvoorwaarden van het toekomstige platform (verantwoordelijkheden, beveiligingseisen indien gewijzigd, systemen/versies, beheersaspecten, koppelvlakken) • Inzichtelijkheid in de experts en key-stakeholders voor eventuele vragen/verantwoordelijkheden inzake de systemen en technische interface componenten

Aanpak	Inzet / Rol
Het opleveren van het deelproduct kent de volgende activiteiten: • Afbakening van Scope • Bepalen van de meest optimale architectuur adhv het gekozen migratie scenario • Beschrijving van effecten op toekomstige beheerorganisatie & beheerprocessen • Uitwerken van realisatie toekomstige architectuur & beheer ter ondersteuning van het gekozen migratie plan: • Activiteiten • Middelen • Bemensing • Volgordelijkheid • Mogelijke additionele kosten • Validatie tussen versie door Defensie • Aanvullen tussen versie tot concept eindversie • Validatie concept eindversie en aanvullen tot eindversie • Aftekenen eindversie 1.0 door Defensie	Vanuit Defensie wordt verwacht de architectuur vast te leggen van de As-Is situatie op te leveren binnen de geplande tijd voor dit deelproduct. Vanuit Defensie wordt de volgende inzet/ beschikbaarheid voor dit deelproduct minimaal verwacht: • kernteam: Full-time aanspreekpunt voor afstemming en uitzetten van vragen • Systeem eigenaren: minimaal 1 dag per week • Architecten: minimaal 1 dag per week • Specialist GrIT: minimaal 1 uur per week • Security specialist: Minimaal 4 uur per week • Beheerorganisatie: Minimaal 4 uur per week • Vanuit het complete team: 2-Wekelijks een tijdslot van 4 uur om eventuele documentatie te reviewen en feedback te geven Vanuit Deloitte wordt de volgende inschatting afgegeven: • Project manager: gemiddeld 0,5 dag per week op locatie • Teamlead systeem & data: Gemiddeld 2 dagen per week op locatie • SME's: Afhankelijk van het onderwerp beschikbaar op locatie, gemiddeld 1 dag per week (GrIT, Security, Development, Beheer, Data mgt, DFPS/D&S) • QA: 1 uur per 2 weken Totale inzet voor de oplevering van dit deelproduct betreft: 40 uur Deloitte

Acceptatiecriteria		
1	Systemen & beheerprocessen omvatten de complete scope van het uiteindelijke migratie traject zoals gedefinieerd in het PvA	
2	Knelpunten uit D.09 zijn verwerkt	
3	Impact op Architectuur is helder vastgelegd	
4	Impact op huidig beheer is helder vastgelegd	
5	Tijdslijnen & impact zijn afgestemd met overige finale DeD's (Migratieplanning, PSA, Conversieplanning, Impact op organisatie)	
6	DeD Geaccepteerd door Architectuur verantwoordelijke(n)	
7	DeD Geaccepteerd door Beheer verantwoordelijke(n)	

DED D.16 Stakeholderanalyse

Input van	Input voor
	D.15 Info & architectuur eisen D.17 Verandervisie D.18 Betrokken leiderschap D.20 Veranderbereidheid D.21 Gebruikerservaring D.22 Trainingsbehoeften D.2b Projectteam

Omschrijving
Het deelproduct "Stakeholderanalyse" is bedoeld om een overzicht te hebben van stakeholders, met hun mate van invloed en de wijze waarop ze worden beïnvloed en geïmpact door de migratie naar S/4HANA. Dit deelproduct bestaat uit: - Stakeholder overzichtstemplate, met namen en gremia welke worden geïmpact/invloed hebben door/op de verandering - Stakeholder management workshop met projectleiding om de stakeholderanalyse zoals reeds opgesteld door MinDef te verrijken en te verfijnen, toetsing bij DO-vertegenwoordigers

Aanpak	Inzet / Rol
Het opleveren van het deelproduct "Stakeholderanalyse" kent de volgende activiteiten: - Inventarisatie stakeholders & stakeholder groepen - Mappen stakeholders (impact vs invloed) - workshop - Validatie tussenversie door Defensie - Aanvullen tussenversie tot concept eindversie - Validatie concept eindversie - Aftekenen eindversie 1.0 door Defensie - Input voor product D.17 en D.18	Vanuit Defensie wordt verwacht de projectleider en het aanspreekpunt voor Organisatie & verandering een eerste overzicht opleveren en in een workshop deelnemen om te verfijnen Projectleider & Organisatie & Verandering contactpersoon: 8 uur Vanuit Deloitte is de inschatting voor de oplevering van dit deelproduct betreft 40 uur

Acceptatiecriteria		
1	Valideren eindversie door B.J. van der Dong & aftekenen door Marco Groen/Edward van Mackelenbergh	
2	Dynamisch product – 2 maandelijks refresh van het overzicht van stakeholders	
3	Gevalideerd door DO-vertegenwoordigers	

DED D.17 Verandervisie

Input van	Input voor
D.16 Stakeholderanalyse	D.18 Betrokken leiderschap D.2b Projectteam

Omschrijving
Het deelproduct "Verandervisie" is bedoeld om het 'waarom' van de verandering en de belangrijkste voordelen om urgentie en draagvlak te creëren, en duidelijkheid te scheppen omtrent de visie van het initiatief. Daarnaast helpt de verandervisie ons met uitgangspunten op basis waarvan we het veranderplan verder gaan vormgeven. Dit deelproduct bestaat uit: • Een presentatie waarin het 'waarom' van het initiatief, de doelstellingen, tijdslijnen en de belangrijkste voordelen helder worden beschreven; zo concreet mogelijk, en inspirerend • Een overzicht van uitgangspunten op basis waarvan we het veranderplan zullen gaan vormgeven (NB geen reductiedoelstelling)

Aanpak	Inzet / Rol
Het opleveren van het deelproduct "Verandervisie" kent de volgende activiteiten: • Huidige plan van aanpak bekijken, bestaande documenten • Veranderhistorie bepalen (interviews NTB/toetsing met DO vertegenwoordigers) • Interview met projectleider en opdrachtgever • Opstellen verandervisie (concept) • Review • Opstellen definitieve verandervisie	Vanuit Defensie wordt verwacht de projectleider en het aanspreekpunt voor Organisatie & verandering een eerste overzicht opleveren en in een workshop deelnemen om te verfijnen • Projectleider & Organisatie & Verandering contactpersoon: 24 uur • DO vertegenwoordigers: Kennismakingsinterview en review 4 uur Vanuit Deloitte is de inschatting voor de oplevering van dit deelproduct betreft: 24 uur

Acceptatiecriteria		
1	Instemming verandervisie door projectmanagement en stuurgroep	
2	Valideren eindversie door B.J. van der Dong & aftekenen door Marco Groen/Edward van Mackelenbergh	
3	Draftversie Stakeholder Analyse moet gedefinieerd zijn	
4	Gevalideerd door DO-vertegenwoordigers	

DED D.18 Betrokken leiderschap

Input van	Input voor
D.16 Stakeholderanalyse	D.2b Projectteam

Omschrijving
Het deelproduct "Betrokken leiderschap" is bedoeld om de het leiderschap bij het project te betrekken en uiteindelijk een voortrekkersrol te geven. Het deelproduct stakeholder analyse en het deelproduct verandervisie vormen de basis voor het deelproduct 'betrokken leiderschap' Het product bevat een planning met daarin vorm en frequentie van contact met het leiderschap. Dit deelproduct bestaat uit: • Obv stakeholderanalyse en verandervisie komen tot een plan hoe leiderschap te betrekken. Hierbij worden de doelen per doelgroep gedefinieerd (informerend, betrekken, intensief betrekken etc), en wordt de hoofdlijn van de verandervisie per doelgroep specifiek gemaakt • De methoden en frequentie van contact met de doelgroepen te hebben is onderdeel van het plan.

Aanpak	Inzet / Rol
Het opleveren van het deelproduct betrokken leiderschap kent de volgende activiteiten: • Interviews met DO vertegenwoordigers over de wijze waar het leiderschap reeds betrokken is (kwalitatieve & kwantitatieve vragen) • Op basis van verandervisie en stakeholderanalyse, en input interviews opstellen van een plan hoe leiderschap te betrekken. In dit plan is opgenomen met welke frequentie en op welke sleutelmomenten het leiderschap betrokken wordt. • De uitvoering van het plan, tijdens het vooronderzoek is primair door projectteamleden van het ministerie van defensie. Deloitte voert regie op het proces en het uitdragen van de verandervisie.	Vanuit Defensie wordt verwacht de projectleider en het aanspreekpunt voor Organisatie & verandering een eerste overzicht opleveren en in een workshop deelnemen om te verfijnen • Projectleider & Organisatie & Verandering contactpersoon: 16 uur • DO vertegenwoordigers: 4 uur Vanuit Deloitte is de inschatting voor de oplevering van dit deelproduct betreft: 16 uur Voor de regievoering op het proces gedurende het vooronderzoek schatten wij in: 16 uur

Acceptatiecriteria		
1	Dynamisch product – 2 maandelijks refresh van het overzicht van stakeholders	
2	Valideren eindversie door B.J. van der Dong & aftekenen door Marco Groen/Edward van Mackelenbergh	
3	Draftversie Stakeholder Analyse moet gedefinieerd zijn	
4	Gevalideerd met DO-vertegenwoordigers	

DED D.19/20 Ontwikkelen meetmethodiek/aanpak (KPI's) en Veranderbereidheid

Input van	Input voor

Omschrijving
Het deelproduct "Ontwikkelen meetmethodiek/aanpak (KPI's) veranderbereidheid" is bedoeld om de verandering meetbaar te maken gedurende het project. Het helpt om vast te stellen wat het vereiste niveau van willen en kunnen om klaar te zijn voor de verandering is, en hoe dit te meten. Dit deelproduct bestaat uit: • Overzicht van KPI's zoals aantal communicatiemomenten per doelgroep, aantal opleidingsmogelijkheden per doelgroep, mate van acceptatie van (nieuwe) functionaliteit, betrokkenheid leiderschap • Nulmeting en Assessment om de perceptie en bereidheid ten opzichte van verandering binnen verschillende doelgroepen te begrijpen en hier gepaste interventies voor te formuleren die uiteindelijk in het veranderplan worden opgenomen

Aanpak	Inzet / Rol
Het opleveren van het deelproduct "Ontwikkelen meetmethodiek/aanpak (KPI's)" kent de volgende activiteiten: • Inventarisatie meetindicatoren (max 5) • Opzet voor dashboard (in excel) en een survey op maat • Communicatie richting doelgroepen • Valideren • Nulmeting • Opleveren concept product meetmethodiek, incl nulmeting • Analyseren resultaten: dit vormt input voor aanscherpen verandervisie en voor veranderplan (incl communicatie) • Review • Eindversie	Vanuit Defensie wordt verwacht de projectleider en het aanspreekpunt voor Organisatie & verandering een eerste overzicht opleveren en in een workshop deelnemen om te verfijnen • Projectleider & Organisatie & Verandering contactpersoon: 16 uur • DO vertegenwoordigers: 4 uur Vanuit Deloitte is de inschatting voor de oplevering van dit deelproduct betreft: 48 uur

Acceptatiecriteria		
1	Validatie nulmeting door projectmanagement	
2	Acceptatie KPI's door projectmanagement	
3	Valideren eindversie door B.J. van der Dong & aftekenen door Marco Groen/Edward van Mackelenbergh	
4	Draftversie Stakeholder Analyse gedefinieerd	
5	Input krijgen van DO-vertegenwoordigers	

DED D.21 Inzicht gebruikerservaring

Input van	Input voor
D.16 Stakeholderanalyse	D.2b Projectteam D.22 Trainingsbehoeften D.15 Info & architectuur eisen

Omschrijving
Het deelproduct "Inzicht gebruikerservaring" is bedoeld om te kijken hoe SAP momenteel gebruikt wordt, en dus hoe groot de impact van de verandering zal zijn op de gebruikers. Dit deelproduct bestaat uit: • Persona's • Customer journey Om het deelproduct 'inzichten gebruikerservaring' nog meer kracht bij te zetten, vulen we in product 'Impact analyse obv Fit gap' per persona de key veranderingen aan, en vertalen we naar een customer journey en communicatieplan, zoals bedoeld in deelproduct Veranderplan.

Aanpak	Inzet / Rol
Het opleveren van het deelproduct "Inzicht gebruikerservaring" kent de volgende activiteiten: • Opstellen aanpak (voorkeur zoveel als mogelijk integraal met proces/integratie werkstroom) • Op basis van stakeholdergroepen en input DO-vertegenwoordigers een analyse ontwikkelen van persona's (input ophalen start tijdens de kick off) • Uitwerken customer journey voor 'soorten users' (daarbij ook kijkend naar DO onderdelen) • Validatie concept eindversie en aanvullen tot eindversie • Aftekenen eindversie 1.0 door Defensie • Toevoegen aan het veranderplan	Vanuit Defensie wordt verwacht de projectleider en het aanspreekpunt voor Organisatie & verandering een eerste overzicht opleveren en in een workshop deelnemen om te verfijnen • Projectleider & Organisatie & Verandering contactpersoon: 16 uur • DO vertegenwoordigers: 4 uur Vanuit Deloitte is de inschatting voor de oplevering van dit deelproduct betreft: 32 uur

Acceptatiecriteria		
1	Valideren eindversie door B.J. van der Dong & aftekenen door Marco Groen/Edward van Mackelenbergh	
2	Draftversie Stakeholder Analyse moet gedefinieerd zijn (tbv persona definitie)	
3	Input krijgen van DO-vertegenwoordigers	

DED D. 22 Assessment trainingsbehoeften

Input van	Input voor
D.16 Stakeholderanalyse D.21 Gebruikerservaring	D.15 Info & Architectuur eisen

Omschrijving
Het deelproduct "Assessment trainingsbehoeften" gaan we na hoe per doelgroep op dit moment de trainingsbehoeften en -aanbod zijn, zoals bekend bij het opleidingscentrum. Dit deelproduct bestaat uit: • Overzicht van beschikbare training en opleidingen • Aangevuld met een overzicht van specifieke trainingsbehoeften op basis van de impact analyse

Aanpak	Inzet / Rol
Het opleveren van het deelproduct "Assessment trainingsbehoeften" kent de volgende activiteiten: • Inventariseren huidige situatie en aanbod mbt training en opleidingen (oa OTCLog) • Interview opleidingsexpert • Overzicht aanvullen met de behoeften (bv veranderende werkwijze) die af te leiden zijn vanuit impact analyse • Concept versie • Review • Eindversie	Vanuit Defensie wordt verwacht de projectleider en het aanspreekpunt voor Organisatie & verandering een eerste overzicht opleveren en in een workshop deelnemen om te verfijnen • Projectleider & Organisatie & Verandering contactpersoon: 16 uur • Opleidingsexpert: 16 uur • DO vertegenwoordigers: 1 uur Vanuit Deloitte is de inschatting voor de oplevering van dit deelproduct betreft: 24 uur

Acceptatiecriteria		
1	Valideren eindversie door B.J. van der Dong & aftekenen door Marco Groen/Edward van Mackelenbergh	
2	Gevalideerd door DO-vertegenwoordigers	
3	Draftversie Stakeholder Analyse moet gedefinieerd zijn (om gebruikers te definiëren)	
4	Inzicht gebruikerservaring moet gedefinieerd zijn (om te bepalen wat gebruikers nodig hebben vanuit huidige ervaring)	

DED D.23 Bepaal strategie en aanpak RC&C

Input van	Input voor
D1 normenkader D2 projectteam D3 prj gov & werkwijze	D4 toetsingskader 1 aanv. Onderzoeksplan D6, D7, D8 en verder D9, D10, D11, D12 2.6, en verder D24 & D25

Omschrijving
Het deelproduct beschrijft de strategie en visie ten aanzien van cyber security en interne beheersing gerelateerd aan de S/4HANA implementatie. Dit betreft deelgebieden die bijdragen aan het adresseren van de belangrijkste risico's in de te implementeren systemen en processen zoals gerelateerd aan informatiebeveiliging, toegangsrechten, privacy en (geautomatiseerde) beheersmaatregelen. De risico's ten aanzien van het project zelf worden ondervangen als onderdeel van de projectmanagement activiteiten en zijn geen onderdeel van de Risk, Cyber & Controls (RC&C) werkstroom. Dit deelproduct bestaat uit: • Scope afbakening • Identificatie afhankelijkheden andere deelproducten en andere projecten • Uitgangspunten voor security, autorisaties en interne beheersing • Voorstel aanpak

Aanpak	Inzet / Rol
Het opleveren van het deelproduct kent de volgende activiteiten: • Ophalen van relevante uitgangspunten en richtlijnen zoals het Defensie Beveiligingsbeleid (DBB). • Ophalen van geldende procedures en inrichting zoals het Risico Reductie Overzicht (RRO) • Ophalen van afhankelijkheden overige projecten zoals GriT • Vaststellen van te hanteren criteria • Afbakenen van de scope • Bepalen afhankelijkheden met andere deelproducten, zoals architectuur • Beschrijven aanpak en conceptplanning overige RC&C activiteiten • Validatie tussenversie door Defensie • Aanvullen tussenversie tot concept eindversie • Validatie concept eindversie • Aftekenen eindversie 1.0 door Defensie	Voor Defensie wordt de volgende inschatting gedaan: • Team lead RC&C: 4 dagen • Teamlid autorisaties: 3 dagen • Teamlid cyber security SAP: 2 dagen • Teamlid interne beheersing (AO/IC) 3 dagen • QA: 2 uur Vanuit Deloitte wordt de volgende inschatting afgegeven: • Stream lead: 5 dagen • QA: 2 uur

Acceptatiecriteria		
1	Duidelijke afbakening relevante risicodomeinen (zoals autorisaties, cyber, interne beheersing, data risico's, privacy, etc.)	
2	Bepaalde aanpak voor RC&C adresseert in voldoende mate geldende uitgangspunten en richtlijnen voor informatiebeveiliging, privacy en beheersing	
3	Bepaalde aanpak voor RC&C wordt gedragen door projectmanagement	
4	Afhankelijkheden met andere deelproducten zijn afgestemd met betreffende werkstromen	

DED D.24 Analyse informatiebeveiliging en autorisaties

Input van	Input voor
D.07 proces en integratie eisen D.23 RC&C aanpak	D14 data approach D15 to-be architectuur 2.4 randvoorwaarden voor migratie

Omschrijving
Dit deelproduct betreft het opstellen van de aanpak voor informatiebeveiliging van de applicaties en infrastructuur in scope; beveiligingsinstellingen, rollen en rechten; en gerelateerde beheerprocessen zoals gebruikersbeheer, toegangsbeheer en (technisch) wijzigingsbeheer. Hierbij dient geborgd te worden dat de migratie en uiteindelijke systemen en processen voldoen aan alle geldende bepalingen en richtlijnen ten aanzien van informatiebeveiliging en gerelateerde bepalingen zoals de AVG (privacy). Het doel van dit deelproduct is dat gebruikers en beheerders na de migratie de juiste rollen en rechten krijgen om hun verantwoordelijkheden uit te kunnen voeren, waarbij geldende beveiligingscriteria in acht worden genomen.

Aanpak	Inzet / Rol
Het opleveren van het deelproduct kent de volgende activiteiten: • Ophalen huidige autorisatiemodel(len) en gerelateerde beheerprocessen • Ophalen relevante input uit D.07: proces en integratie eisen • Analyseren impact nieuwe architectuur(scenario's) op autorisatie model, systeeminstellingen en gerelateerde beheerprocessen inclusief de impact van vervangende SAP modules, de SAP Hana database, Sailpoint integratie en andere gerelateerde onderdelen. • Bepalen benodigde aanpassingen en toevoegingen voor nieuwe omgeving, zoals Fiori toegang en aanpassingen aan tabelstructuren. • Bepalen invloed van innovaties mbt SAP Defense & Security zoals RANA, Data Control Language (DCL) en/of UI Masking en wat de gevolgen zijn voor het gebruik van NextLabs. • Het voorgestelde Defensie autorisatie concept, valideren, aanscherpen en verbeteren • Het formuleren van een migratiestrategie voor de applicatierollen • Bepalen van de nut/noodzaak van het gebruik van (GRC) tooling • Het uitvoeren van een POC om te bepalen of (maatregelen in) rollen het nog doen • Afstemming met relevante deelproducten/werkstromen • Opstellen aanpak voor realisatie nieuwe toevoegingen • Validatie tussenversie door Defensie • Aanvullen tussenversie tot concept eindversie • Validatie concept eindversie	Voor Defensie wordt de volgende inschatting gedaan: • Team lead RC&C: 6 dagen • Teamlid autorisaties: 10 dagen • Teamlid cyber security SAP: 5 dagen • QA: 2 uur Vanuit Deloitte wordt de volgende inschatting afgegeven: • Stream lead: 5 dagen • Teamlid cyber & autorisaties: 10 dagen • QA: 2 uur

• Aftekenen eindversie 1.0 door Defensie	
--	--

Acceptatiecriteria		
1	Duidelijke beschrijving verwachte impact cyber security / user access	
2	Bepaalde aanpak voor informatiebeveiliging adresseert in voldoende mate geldende uitgangspunten en richtlijnen voor informatiebeveiliging	
3	Bepaalde aanpak voor informatiebeveiliging wordt gedragen door projectmanagement	
4	Afhankelijkheden met andere deelproducten zijn afgestemd met betreffende werkstromen	

DED D.25 Analyse interne beheersing en compliance

Input van	Input voor
D.07 process en integratie eisen D.23 RC&C aanpak	2.4 randvoorwaarden voor migratie

Omschrijving
Dit deelproduct betreft het opstellen van de aanpak voor interne beheersing (AO/IC). Dit betreft onder andere relevante financiële controles, procesmatige controles en beheersing van de IT omgeving die zijn gericht op het beperken en detecteren van bewust en onbewust ongewenst gebruik van processen en systemen. Doelstelling van dit deelproduct is te borgen dat relevante controles tijdens en na de migratie effectief worden geïmplementeerd. Dit betreft het overzetten van de relevante controles die zijn ingericht in de huidige systemen en processen en het waar nodig aanpassen naar de nieuwe S/4HANA omgeving voor eventueel gewijzigde systeemfuncties of processen.

Aanpak	Inzet / Rol
Het opleveren van het deelproduct kent de volgende activiteiten: • Ophalen huidige interne controle raamwerken, inclusief SAP application controls • Ophalen relevante input uit D.07: proces en integratie eisen • Bepalen of het huidige raamwerk nog wel voldoende is voor S/4HANA, maken opzet voor nieuw raamwerk als nodig en advies over de te gebruiken tooling om het raamwerk/de monitoring effectief en efficiënt uit te kunnen voeren. Zowel voor controls in de bedrijfsprocessen als ITGC's • Analyseren impact nieuwe architectuur(scenario's) op interne controle raamwerken • Bepalen benodigde aanpassingen en gerelateerde doorlooptijd en toevoegingen voor nieuwe omgeving • Impact van vervangende SAP modules op het Internal Control Framework • Het uitvoeren van een POC om te testen of bestaande Application Controls het nog doen • Afstemming met relevante deelproducten/werkstromen • Opstellen aanpak voor migratie interne controles • Validatie tussenversie door Defensie • Aanvullen tussenversie tot concept eindversie • Validatie concept eindversie • Aftekenen eindversie 1.0 door Defensie	Voor Defensie wordt de volgende inschatting gedaan: • Team lead RC&C: 6 dagen • Teamlid interne beheersing (AO/IC): 15 dagen • QA: 2 uur Vanuit Deloitte wordt de volgende inschatting afgegeven: • Stream lead: 5 dagen • Teamlid AO/IC: 10 dagen • QA: 2 uur

Acceptatiecriteria		
1	Duidelijke beschrijving verwachte impact t.a.v. interne beheersing en compliance	
2	Bepaalde aanpak adresseert in voldoende mate geldende uitgangspunten en richtlijnen voor interne beheersing en privacy	
3	Bepaalde aanpak voor interne beheersing wordt gedragen door projectmanagement	
4	Afhankelijkheden met andere deelproducten zijn afgestemd met betreffende werkstromen	

DED 1 Aanvulling op onderzoeksplan

Input van	Input voor
	Alle producten

Omschrijving
Het deelproduct "1 Aanvulling op onderzoeksplan" heeft tot doel een definitief Plan van Aanpak op te leveren. Het huidige Plan van aanpak onderzoek S/4HANA (versie 0.8 de dato 10-01-2019) zal worden aangepast conform standaard template voor Plan van Aanpak van Deloitte. Uiteindelijk zal een nieuw Plan van Aanpak worden opgeleverd. Een gedeelte van de inhoud zal uit het oorspronkelijke onderzoeksplan komen. Dit deelproduct bestaat uit: • Te verwachten resultaten van het onderzoek • De aanpak van het onderzoek • Projectorganisatie • Scope

Aanpak	Inzet / Rol
Activiteiten: • Valideren van de doelstellingen, content en verwachtingen van de producten • Integreren van de negen onderzoeksvragen van ITGB • Definieren van scope op verschillende dimensies • Toewijzing van de producten aan de werkstromen • Toewijzen van de producten aan de juiste eigenaar • Toevoegen van de producten uit de EVD methodiek van Deloitte ('groene' blokken) • Eventueel clusteren • Afstemmen van de inhoud met de diverse werkstromenleiders • Goedkeuring door de stakeholders	Gevraagde inzet: • 1 dag H. Mooten voor completeren • Enkele uren van defensiemedewerkers voor leveren van input • Afstemming van enkele uren met de werkstroomleiders • Plenaire afronding met de teamleads

Acceptatiecriteria		
1	Goedkeuring van de werkstroomleiders (Defensie en Deloitte)	
2	Goedkeuring van project management	

DED 2.1 Voorstel PSA

Input van	Input voor
D.9 Huidige architect. D.10 DM Kwaliteit 2.6 Migratie aanpak	2.6 Migratie aanpak 2.1 Voorstel PSA PoC D.15 Toekomstige Architectuur

Omschrijving
Het deelproduct legt de startarchitectuur met uitgangspunten en randvoorwaarden vast in een beschrijvend document. Dit deelproduct bestaat uit: • Scope afbakening • Beschrijvend document voor het kunnen starten van een migratie project. Dit document dient eenduidig te zijn, dus aanpak voor migratie helder (let op timing van dit deelproduct) • Wat wordt er gedaan, wanneer, wie is betrokken, wie is eigenaar, hoe gaat dit en hoe gaat we dit gecontroleerd; • Dit PSA zou zich moeten richten op een langere termijn, waardoor komende verbeteringen in het platform in de tijd een passende positie hebben binnen het geheel; het PSA besteedt mede aandacht aan de architectuur van de tussentijdse fases (deel functionaliteit in Compatibility Mode, deel in uiteindelijke situatie) • Inzichtelijkheid in de experts en eigenaren/verantwoordelijken voor eventuele vragen/verantwoordelijkheden (goedkeuring) inzake het PSA.

Aanpak	Inzet / Rol
Het opleveren van het deelproduct kent de volgende activiteiten: • Afbakening van Scope • Uitkomst van huidige naar toekomstige scenario's migratie helder als randvoorwaarde • Vastleggen randvoorwaarden bij aanvang • Uitwerking van minimale basis architectuur voor de projectstart en redelijke doorlooptijd van vervolgstappen met als doel zo min mogelijk architectuur wijzigingen nadien. • Het inzichtelijk maken van de experts & verantwoordelijkheden voor het PSA. (Architectuurboard?) • Validatie tussen versie door Defensie • Aanvullen tussen versie tot concept eindversie • Validatie concept eindversie en aanvullen tot eindversie • Aftekenen eindversie 1.0 door Defensie	Vanuit Defensie wordt verwacht de architectuur vast te leggen van de As-Is situatie op te leveren binnen de geplande tijd voor dit deelproduct. Vanuit Defensie wordt de volgende inzet/ beschikbaarheid voor dit deelproduct minimaal verwacht: • kernteam: Full-time aanspreekpunt voor afstemming en uitzetten van vragen • Systeem eigenaren: minimaal 1 dag per week • Architecten: minimaal 1 dag per week • Security specialist: Minimaal 4 uur per week • Beheerorganisatie: Minimaal 4 uur per week • Vanuit het complete team: 2-Wekelijks een tijdslot van 4 uur om eventuele documentatie te reviewen en feedback te geven Vanuit Deloitte wordt de volgende inschatting afgegeven: • Project manager: gemiddeld 0,5 dag per week op locatie • Teamlead systeem & data: Gemiddeld 2 dagen per week op locatie • SME's: Afhankelijk van het onderwerp beschikbaar op locatie, gemiddeld 1 dag per week (GrIT, Security, Development, Beheer, Data mgt, DFPS/D&S) • QA: 1 uur per 2 weken Totale inzet voor de oplevering van dit deelproduct betreft: 80 uur Deloitte

Acceptatiecriteria		
1	PSA omvat de complete scope van het uiteindelijke migratie traject zoals gedefinieerd in het PvA	
2	Het minimale level van de gedefinieerde systemen is direct en aanpalend dan wel rand-voorwaardelijk voor een juiste werking	

DED 2.2B Veranderaanpak & -plan, incl Impact analyse en communicatieplan

Input van	Input voor
D15 Info & Architectuur eisen D.16 Stakeholderanalyse D.17 Verandervisie D.18 Betrokken leiderschap D.20 Veranderbereidheid & meetmethodiek D.21 Gebruikerservaring D.22 Trainingsbehoefte	

Omschrijving
Het deelproduct "veranderplan" vormt het deelproduct waarin deelproducten samenkomen in 1 veranderstrategie en aanpak voor de migratie. Plan van aanpak maken voor de activiteiten van Change in het project (manier van werken, framework, activiteiten volgorde) Plan met tijdslijnen voor veranderactiviteiten Dit deelproduct bestaat uit: - Stakeholder analyse - Verandervisie vertaald naar veranderactiviteiten, met als uitgangspunt voor scope de migratie met een beeld op hoofdlijnen van een toekomstproof platform (per 2025) - Impact analyse - Communicatieplan

Aanpak	Inzet / Rol
Het opleveren van het deelproduct Veranderaanpak en plan kent de volgende activiteiten: - Opstellen/reviewen/finaliseren op basis van een template van Deloitte. - Hoofdonderwerpen zoals impactanalyse en communicatieplan komen tot stand als volgt: - Het zwaarte punt van de werkzaamheden vormt de Impactanalyse. OP basis van de uitkomsten van de fit-gap analyse uit de werkstroom proces en systeem is het mogelijk om de impact op organisatie en mens heel concreet te gaan maken per migratiescenario. Dit doen we middels workshops met DO-vertegenwoordigers en team Proces/Integratie (de leads vanuit Defensie), waarin we de verschillen tussen huidig en gewenst concretiseren op basis van de procesveranderingen. OP deze manier ontstaat per doelgroep een overzicht. Dit overzicht vormt de basis om de de trainingsbehoefte, het communicatieplan en overige implementatie activiteiten te kunnen bepalen - Communicatieplan: Workshop met communicatie en opleidingsexperts van Defensie waarin stakeholder analyse, veranderbereidheid, etc beschouwd worden en waarin kernboodschappen/storyline voor deze	Vanuit Defensie wordt verwacht de projectleider en het aanspreekpunt voor Organisatie & verandering een eerste overzicht opleveren en in een workshop deelnemen om te verfijnen - Projectleider & Organisatie & Verandering contactpersoon: 32 uur - Opleidingsexpert: 24 uur - Communicatie adviseur: 32 uur - DO vertegenwoordigers: 8 uur Vanuit Deloitte is de inschatting voor de oplevering van dit deelproduct betreft: 144 uur

transitie wordt gedefinieerd en wordt vertaald naar communicatieplan. Review/toetsing projectleiding/DO vertegenwoordigers.	
--	--

Acceptatiecriteria		
1	Valideren eindversie door B.J. van der Dong & aftekenen door Marco Groen/Edward van Mackelenbergh	
2	Inzicht in voorgaande onderzoek processen van andere werkstromen (Governance & Benefits)	
3	Gevalideerd door DO-vertegenwoordigers	
4	Alle deelproducten van het Organisatie & Verandering team moeten gedefinieerd zijn	

DED 2.3 Overzicht roadmaps

Input van	Input voor
D.1 Kwaliteitseis / normenkader	2.6 Voorstel aanpak
2.2 Voorstel scope	2.7 voorstel planning
bedrijfsvoering	2.4 Randvoorwaarden
D.4 toetsingskader	2.5 voorstel voorbereiding

Omschrijving
Met het deelproduct “2.3 Overzicht roadmaps” worden de Defensie Roadmaps in verband gebracht met de toekomstige SAP roadmap. Hierbij wordt rekening gehouden met de volwassenheid van de nieuwe S/4 HANA producten en het moment van uit faseren van SAP-R3. Het roadmap overzicht wordt gebruikt om voorstellen te doen voor toekomstige migraties. Dit deelproduct bestaat uit: • Inzichtelijkheid roadmap(s) Defensie • SAP-roadmap S/4HANA • Overzicht van modules welk uit faseren / worden vervangen • Geïntegreerde roadmap (SAP & Defensie)

Aanpak	Inzet / Rol
De activiteiten van het op te leveren deelproduct “overzicht roadmaps” zijn: • Het afbakenen van de scope in een workshop met het P&I kernteam • Het opleveren/inzichtelijk maken van onderstaande punten door het P&I kernteam: • IT strategie 2019-2024 defensie • Roadmap materieellogistiek defensie • Alle roadmaps (PME's) per gebied (SLOG, KLOG, PVA, FIN, TM) • Geupdate activiteitenlijst (lopende projecten) • Door middel van een workshop het valideren van de laatste status en voortgang realisatie van de roadmap(s) M&F Defensie met P&I kernteam, PME's en PMH's • Doorlopen van de S/4HANA roadmap in een geplande workshop met het P&I kernteam en SAP om de release data van nieuwe functionaliteit en uitfasering van modules scherp te stellen en een volwassenheids- en uitfaseringsmatrix te creëren • Het creëren van 1 totaaloverzicht waarin alle roadmaps van defensie opgenomen zijn door middel van 2 detail workshops met de PME's en het P&I kernteam • Het creëren van een geïntegreerd totaaloverzicht waarin de roadmap defensie en de SAP s/4 roadmap verwerkt zijn door middel van 2 detailworkshops (P&I kernteam) • Op basis van het geïntegreerde totaaloverzicht worden in 2 workshops met het P&I kernteam per migratiescenario een advies afgegeven inzake tijdslijnen (migratieaanpak)	Vanuit Defensie wordt de volgende inzet/ beschikbaarheid voor dit deelproduct minimaal verwacht: • Peter: 3 dagen in de week • P&I kernteam: gem. 1- 1,5 dag / week, full time voor vragen • DO-vertegenwoordigers: 0,5 dag / week • PME's: 2 x 0,5 dag voor dit deelproduct in totaal Vanuit Deloitte wordt de volgende inschatting afgegeven: • Project manager: 3 uur • Inhoudelijk PMO: 6 uur • Teamlead proces en integratie: 7 uur • SME's: 14 uur • QA: 1 uur per 2 weken Vanuit SAP wordt de volgende inschatting afgegeven: • Roadmap S/4HANA met Defensie inclusief industry solutions

Acceptatiecriteria	
1	Het overzicht is gebaseerd op de gedeelde IT strategie 2019-2024, roadmap materieellogistiek defensie, Roadmap per deelgebied per 01-08 door de PME's en de meest recente activiteitenlijst (per 10-07)
2	De meest recente SAP-roadmap (per 10-07) wordt gebruikt als input voor het geïntegreerde overzicht
3	Het geïntegreerde overzicht dient gevalideerd en goedgekeurd te zijn door SAP de PME's, Deloitte en Defensie
4	Het geïntegreerde overzicht richt zich op alle modules welk op dit moment in gebruik zijn door Defensie M&F en benoemd zijn in het PvA
5	Het advies zal gebaseerd zijn op een volwassen product, waar rekening wordt gehouden met een release N-1

DED Voorstel Proof of Concept

Input van	Input voor
2.1 Voorstel PSA 2.5 Voorstel Voorb. Migratie	2.4 Randvoorwaarden voor migratie 2.1 Finale PSA 2.8 Conversieplan D.15 Toekomstige Architectuur

Omschrijving
Het deelproduct geeft noodzakelijke antwoorden op onderzoeksvragen over of bevestiging van uitgangspunten, ter onderbouwing van een gekozen migratie scenario. De antwoorden van de in de PoC gestelde onderzoeksvragen dienen ter mitigatie van keuze risico's in migratie scenario's. Deze dienen vooraf te zijn bepaald. De PoC kan onmogelijk worden gezien als een volledig uitgevoerde en succesvol bevonden migratie, vandaar de focus op specifieke onderzoeksvragen. Dit deelproduct bestaat uit: • Scope afbakening van de specifieke PoC onderzoeksvragen • Gedocumenteerde onderzoeksvragen gerelateerd ter mitigatie van risico's in de keuzemogelijkheden voor migratie scenario's • Een afweging in haalbaarheid/uitvoerbaarheid van onderzoeksvragen binnen de gestelde tijd & budgettaire ruimte. • Inzichtelijkheid in de experts en key-stakeholders voor eventuele vragen/verantwoordelijkheden inzake de systemen en technische interface componenten

Aanpak	Inzet / Rol
Het opleveren van het deelproduct kent de volgende activiteiten: • Plan van Aanpak POC (o.a. Afbakening van Scope) • Verzamelen onderzoeksvragen • Prioriteren onderzoeksvragen op uitvoerbaarheid/haalbaarheid • Uitvoeren van de onderzoeksvragen in de PoC omgeving • Beschrijven van de gevonden antwoorden en terugkoppelen van deze antwoorden naar de vraagsteller (ander deelproduct of stroom) • Eventueel nieuwe onderzoeksvragen als resultaat van beantwoording van eerdere vastgelegd • Validatie tussen versie door Defensie • Aanvullen tussen versie tot concept eindversie • Validatie concept eindversie en aanvullen tot eindversie • Aftekenen eindversie 1.0 door Defensie	Vanuit Defensie wordt verwacht de architectuur vast te leggen van de As-Is situatie op te leveren binnen de geplande tijd voor dit deelproduct. Vanuit Defensie wordt de volgende inzet/ beschikbaarheid voor dit deelproduct minimaal verwacht: • Voorbereiding PoC: Functioneel beheer 4 weken fulltime, technisch beheer 4 weken fulltime; Security 1 week fulltime) • Kernteam: Fulltime aanspreekpunt voor afstemming en uitzetten van vragen • Systeem eigenaren: minimaal 1 dag per week • Architecten: minimaal 1 dag per week • Specialist GrIT: minimaal 1 uur per week • Security specialist: Minimaal 4 uur per week • Beheerorganisatie: Minimaal 4 uur per dag in de eerste maand per PoC en 8 uur per week in de functionele uitvoeringsfase • Vanuit het complete team: 2-Wekelijks een tijdslot van 4 uur om eventuele documentatie te reviewen en feedback te geven Vanuit Deloitte wordt de volgende inschatting afgegeven: • Project manager: gemiddeld 0,5 dag per week op locatie • Teamlead systeem & data: Gemiddeld 2 dagen per week op locatie • SME's: Afhankelijk van het onderwerp beschikbaar op locatie, gemiddeld 1 dag per

	week (GrIT, Security, Development, Beheer, Data mgt, DFPS/D&S) • QA: 1 uur per 2 weken Totale Deloitte inzet voor de oplevering van dit deelproduct betreft: 120 uur
Acceptatiecriteria	
1	Systemen omvatten de complete scope van het uiteindelijke migratie traject zoals gedefinieerd in het PvA
2	Alle onderzoeksvragen zijn beantwoord
3	Impact van antwoorden voldoende geborgd bij de verantwoordelijke Systeem, proces, Organisatie onderdeel
4	Eventuele nieuwe onderzoeksvragen gedefinieerd
5	DeD Geaccepteerd door Architectuur, Data & Proces verantwoordelijken

DED 2.4 Randvoorwaarden voor migratie

Input van	Input voor
D.1 Kwaliteitseis / normenkader	2.7 voorstel planning
D.4 toetsingskader	2.4
2.2 Voorstel scope bedrijfsvoering	Randvoorwaarden
D.08 Fit Gap analyse	2.5 voorstel voorbereiding
Data Systemen (EvP afstemmen)	2.13 Afstemming andere projecten

Omschrijving
Met het deelproduct “2.4 Randvoorwaarden voor migratie” worden randvoorwaarden gesteld inzake de S/4HANA implementatie bij Defensie. In dit deelproduct worden randvoorwaarden (Go/No-Go criteria) opgesteld ten aanzien van de migratie. Deze criteria worden opgesteld vanuit zowel de BV alsmede de IT die gelden als startcondities voor de migratie. Dit deelproduct bestaat uit: - Analyse voor randvoorwaarden uitgesplitst naar functionele, technische en organisatorische aspecten - Definitief advies uitbrengen met hierin gedetailleerde randvoorwaarden (Go/No-Go criteria) opgesteld ten aanzien van de migratie

Aanpak	Inzet / Rol
Activiteiten: - Vanuit diverse deelproducten (o.a. migratie-aanpak, voorstel voorbereiding migratie, veranderplan, opleidingsplan, conversieplan, analyse contracten en licenties, migratiekosten, etc) wordt door middel van een workshop per deelproduct met het project kernteam bepaald wat de (minimale) vereisten zijn op <i>functionele</i>, <i>technische</i> en <i>organisatorische</i> vlak om te migreren. - Deze vereisten worden verwerkt in een go/no-go lijst welk voorgelegd wordt aan het complete projectteam ter validatie en om aan te scherpen. - Definitief advies uitbrengen met hierin gedetailleerde randvoorwaarden (Go/No-Go criteria) opgesteld ten aanzien van de migratie	Vanuit Defensie wordt de volgende inzet/ beschikbaarheid voor dit deelproduct minimaal verwacht: - Project kernteam: gem. 1- 2 dagen / week, full time voor vragen - Complete project-team: 0,5 dag gedurende dit deelproduct Vanuit Deloitte wordt de volgende inschatting afgegeven: - Project manager: 16 uur - Inhoudelijk PMO: 30 uur - Teamlead proces en integratie: 35 uur - SME's: 70 uur - QA: 2 uur Vanuit SAP wordt de volgende inschatting afgegeven: Totale inzet voor de oplevering van dit deelproduct betreft: XXX uur

Acceptatiecriteria		
1	Dit deelproduct omvat een totaalijst van vereisten op functioneel, technisch en organisatorisch vlak	
2	Aan de criteria zijn eigenaren gekoppeld welk verantwoordelijk zijn voor de realisatie van de criteria	
3	De criteria zijn gevalideerd en goedgekeurd door zowel de BV als IV	

DED 2.5 Voorstel voorbereiding Migratie

Input van	Input voor
D.1 Kwaliteitseis / normenkader	2.7 voorstel planning
D.4 toetsingskader	2.4
2.2 Voorstel scope bedrijfsvoering	Randvoorwaarden
D.08 Fit Gap analyse	2.5 voorstel voorbereiding
Data Systemen (EvP afstemmen)	2.13 Afstemming andere projecten

Omschrijving
Met het deelproduct “2.5 Voorstel voorbereiding Migratie” worden voorstellen gedaan inzake de S/4HANA implementatie bij Defensie. In dit deelproduct wordt beschreven welke voorbereidende werkzaamheden uitgevoerd kunnen worden om de startcondities van de migratie te verbeteren. Dit deelproduct bestaat uit: • Impact-analyse naar de voorbereidende werkzaamheden ten aanzien van de S/4HANA migratie • Gevalideerd advies inzake actieplan en tijdslijnen voorbereiding migratie

Aanpak	Inzet / Rol
Activiteiten: • Door middel van de voorgestelde migratieaanpak, planning en daarbij behorende impactanalyse wordt in een 3 tal workshops per onderstaande topic gezamenlijk met het project kernteam (alle stromen) en counterparts vanuit de stromen bepaald welke voorbereidende werkzaamheden nodig zijn ten aanzien van de migratie, minimaal lettend op: • Afstemming overige projecten • Masterdata • Data-schoning • Proces verbeteringen • Licenties • Hardware • Organisatie • Voorbereidende werkzaamheden worden door de SME's getoetst op haalbaarheid, risico en doorlooptijd. • Naar aanleiding van bovenstaande 2 activiteiten worden in een 2tal workshops met het P&I kernteam een actieplan opgesteld inclusief tijdslijnen. • Het actieplan wordt voorgelegd aan alle counterparts en streamleads van de stromen ter goedkeuring en aanvulling.	Vanuit Defensie wordt de volgende inzet/ beschikbaarheid voor dit deelproduct minimaal verwacht: • Project kernteam: gem. 1- 2 dagen / week, full time voor vragen • Complete project-team: 0,5 dag gedurende dit deelproduct Vanuit Deloitte wordt de volgende inschatting afgegeven: • Project manager: 16 uur • Inhoudelijk PMO: 34 uur • Teamlead proces en integratie: 40 uur • SME's: 78 uur • QA: 3 uur Vanuit SAP wordt de volgende inschatting afgegeven: Totale inzet voor de oplevering van dit deelproduct betreft: XXX uur

Acceptatiecriteria		
1	Het advies betreft een complete lijst van activiteiten in / buiten het systeem welk voorafgaand aan de daadwerkelijke migratie in gang gezet kunnen worden om de migratie te bespoedigen. Het advies is gebaseerd op het voorkeurs-scenario	
2	Het advies omvat een impact-analyse per activiteit en is voorzien van tijdslijnen en een resourceinschatting	
3	Het deelproduct is gevalideerd en goedgekeurd door counterpart vanuit het processen en integratie team en goedgekeurd door projectleider Defensie	

DED 2.6 Voorstel Migratieaanpak

Input van	Input voor
D.1 Kwaliteitseis / normenkader	2.7 voorstel planning
D.4 toetsingskader	2.4
2.2 Voorstel scope bedrijfsvoering	Randvoorwaarden
D.08 Fit Gap analyse	2.5 voorstel voorbereiding
Data Systemen (EvP afstemmen)	2.13 Afstemming andere projecten

Omschrijving
Met het deelproduct “2.3 Voorstel Migratieaanpak” worden voorstellen gedaan inzake de S/4HANA implementatie bij Defensie. In dit deelproduct wordt onder andere de ambitie van de migratie beschreven, hoe er gemigreerd gaat worden en welke objecten er gemigreerd worden. Dit deelproduct bestaat uit: • Het inzichtelijk maken van de diverse migratie scenario's overall • Advies inzake voorstel migratie aanpak inclusief gedetailleerde uitwerking van activiteiten • Advies inzake POC content

Aanpak	Inzet / Rol
Activiteiten: • 4 Brainstorm sessies met het project kernteam om op hoofdlijnen minimaal 3 migratie-scenario's in kaart te brengen rekening houden met de ambitie van Defensie • Per onderstaande bullet wordt in een cyclus van een 3 tal workshops (concept, tussen, eindversie) met het project kernteam en een defensie counterpart per stroom obv benodigde resources, doorlooptijd, gewogen risico en prioriteit een advies gegeven op: • Voorstel module specifieke scenario's indien deze uitfasen gebaseerd de geïntegreerde roadmap uit deelproduct “overzicht roadmaps” • Het plotten van de geïdentificeerde verbeteringen op de voorgestelde migratie aanpak obv het deelproduct “Fit-Gap” • data-aanpak voor het gewenste scenario • grove inschatting resources voor de uitvoering van de gekozen migratieaanpak • mogelijke “bottlenecks” inzake timing overgang naar S/4HANA • De mate waarin afhankelijke projecten nog uitgevoerd dienen te worden en indien deze nog uitgevoerd dienen te worden wat de meest ideale timing is • Totaal advies uitbrengen voor het gewenste scenario en een gedetailleerde aanpak voor het gewenste scenario uitschrijven	Vanuit Defensie wordt de volgende inzet/ beschikbaarheid voor dit deelproduct minimaal verwacht: • Project kernteam: gem. 1- 1,5 dag / week, full time voor vragen • Complete project-team: 0,5 dag / week • DO-vertegenwoordigers: 1/ 2 dagen gedurende dit deelproduct • PME's: 1/ 2 dagen gedurende dit deelproduct Vanuit Deloitte wordt de volgende inschatting afgegeven: • Project manager: 55 uur • Inhoudelijk PMO: 110 uur • Teamlead proces en integratie: 127 uur • SME's: 245 uur • QA: 11 uur Vanuit SAP wordt de volgende inschatting afgegeven: • Experts: xxx uur Totale inzet voor de oplevering van dit deelproduct betreft: XXX uur

• Sessie met SAP validatie technische vragen, oplossingsrichting en impact • Impact op de POC valideren / bijstellen in een workshop met het P&I en D&S team	
---	--

Acceptatiecriteria		
1	Het advies en gedetailleerde aanpak zal bestaan uit 1 voorkeurs-scenario, welk gekozen is uit (minimaal) drie migratiescenarios	
2	Het voorkeurs-scenario is getoetst aan de hand van de POC op haalbaarheid	
3	Het voorkeurs-scenario is getoetst aan het toetsingskader en goedgekeurd / gedragen door het project-team, SAP en Deloitte	
4	De specifieke eisen aan de architectuur vallen buiten de scope van dit product; deze zijn opgenomen in D.15 Finaliseren Informatie & Architectuur Eisen (To Be).	
5	Het voorkeurs-scenario houdt rekening met de volwassenheid van een product zoals is afgestemd in het deelproduct "roadmap"	
6	Het advies is gebaseerd op de end-state zoals gedefinieerd in het PvA	

DED 2.7 Voorstel Migratieplanning

Input van	Input voor
2.6 Voorstel migratie aanpak 2.3 Overzicht roadmaps 2.13 Afstemming andere projecten 2.5 Voorstel voorbereiding Migratie D.08 Fit-Gap Analyse	Adviesrapport

Omschrijving
Met het deelproduct “2.7 Voorstel Migratieplanning” wordt er een totaal advies gegeven inzake timing migratiewerkzaamheden. Het voorstel inzake de migratieplanning houdt rekening met de volwassenheid van modules, de beschikbaarheid van resources in de markt en is afgestemd op de roadmap(s) van HDBV. Dit deelproduct bestaat uit: • Volwassenheidsmatrix modules / functionaliteit • Voorstel inzake de migratieplanning op basis van voorgestelde migratie-aanpak • Advies inzake de “freeze” periode met betrekking tot de wijzigingen in het systeem

Aanpak	Inzet / Rol
Activiteiten: • Vanuit het deelproduct “overzicht roadmap(s)” wordt er gezamenlijk in een sessie met het P&I kernteam een volwassenheids-en uitfaseringsmatrix gecreëerd om de afhankelijkheden inzake doorlooptijd te bepalen (tevens onderdeel van Migratie-aanpak). Deze wordt ter validatie aan het D&S kernteam aangeboden en gefinaliseerd • Op basis van de gedetailleerde aanpak welk beschreven is in het deelproduct “voorstel migratie aanpak” worden in een 3 tal workshops met de P&I counterpart en het projectkernteam de activiteiten uitgezet in de tijd (en volgorde) om uiteindelijk te komen tot de gedefinieerde end-state • De draftplanning wordt getoetst aan de uitkomst en oplevering van het deelproduct “afhankelijkheden andere projecten” op haalbaarheid en volgorde • Op basis van de gedetailleerde aanpak welk beschreven is in het deelproduct “voorstel migratie aanpak” worden in een 2 tal sessies met de P&I counterpart en SME's bepaald wat de benodigde inzet aan resources is gedurende de migratie (voor de voorgestelde aanpak) • Op basis van eerder benoemde activiteiten wordt een advies gegeven inzake de “freezeperiode”	Vanuit Defensie wordt de volgende inzet/ beschikbaarheid voor dit deelproduct minimaal verwacht: • Project kernteam: gem. 1- 2 dagen / week, full time voor vragen • Complete project-team: 0,5 dag gedurende dit deelproduct • DO-vertegenwoordigers: 0,5 dag gedurende dit deelproduct • PME's: 1/ 2 dagen gedurende dit deelproduct Vanuit Deloitte wordt de volgende inschatting afgegeven: • Project manager: 37 uur • Inhoudelijk PMO: 75 uur • Teamlead proces en integratie: 85 uur • SME's: 171 uur • QA: 11 uur Vanuit SAP wordt de volgende inschatting afgegeven: Totale inzet voor de oplevering van dit deelproduct betreft: XXX uur

Acceptatiecriteria		
1	Het advies migratieplanning is gebaseerd op de in PvA gedefinieerde scope	
2	De migratieplanning is een integrale planning waarin resources, de integrale roadmap, andere projecten en uitfasering van modules zijn afgestemd in de tijd op basis van het voorkeurs-scenario	
3	De Migratieplanning omvat tijdslijnen, grove inschatting resources en een beargumentatie van de planning en het realiseren hiervan	

DED 2.8 Voorstel Conversieplan

Input van	Input voor
2.5 Voorstel voorb. Migratie	2.4 randvoorwaarden Migratie 2.1 Finale PSA

Omschrijving
Het deelproduct geeft een beschrijvend document voor de uitvoering van data conversie tbv het gekozen migratie scenario. Dit deelproduct bestaat uit: • Scope afbakening • Het document dient voldoende helderheid te geven in de aanpak, de activiteiten de inzet van personele en geautomatiseerde middelen in de tijd voor het uitvoeren van de data migratie binnen het gehele ERP M&F platform adhv het gekozen migratie plan • Inzichtelijkheid in de experts en key-stakeholders voor eventuele vragen/verantwoordelijkheden inzake de systemen en technische interface componenten

Aanpak	Inzet / Rol
Het opleveren van het deelproduct kent de volgende activiteiten: • Afbakening van Scope • Uitwerken van data conversie planning ter ondersteuning van het gekozen migratie plan: • Activiteiten • Middelen • Bemensing • Volgordelijkheid • Mogelijke additionele kosten • Validatie tussen versie door Defensie • Aanvullen tussen versie tot concept eindversie • Validatie concept eindversie en aanvullen tot eindversie • Aftekenen eindversie 1.0 door Defensie	Vanuit Defensie wordt verwacht de architectuur vast te leggen van de As-Is situatie op te leveren binnen de geplande tijd voor dit deelproduct. Vanuit Defensie wordt de volgende inzet/ beschikbaarheid voor dit deelproduct minimaal verwacht: • kernteam: Full-time aanspreekpunt voor afstemming en uitzetten van vragen • Systeem eigenaren: minimaal 1 dag per week • Architecten: minimaal 1 dag per week • Specialist GrIT: minimaal 1 uur per week • Security specialist: Minimaal 4 uur per week • Beheerorganisatie: Minimaal 4 uur per week • Vanuit het complete team: 2-Wekelijks een tijdslot van 4 uur om eventuele documentatie te reviewen en feedback te geven Vanuit Deloitte wordt de volgende inschatting afgegeven: • Project manager: gemiddeld 0,5 dag per week op locatie • Teamlead systeem & data: Gemiddeld 2 dagen per week op locatie • SME's: Afhankelijk van het onderwerp beschikbaar op locatie, gemiddeld 1 dag per week (GrIT, Security, Development, Beheer, Data mgt, DFPS/D&S) • QA: 1 uur per 2 weken Totale Deloitte inzet voor de oplevering van dit deelproduct betreft: 32 uur

Acceptatiecriteria		
1	Systemen & Data-entiteiten omvatten de complete scope van het uiteindelijke migratie traject zoals gedefinieerd in het PvA	
2	Plan bevat alle bovengenoemde elementen (Activiteiten, Middelen, Bemensing, Volgordelijkheid, Mogelijke kosten)	
3	Plan afgestemd met eigenaren van Migratie planning	
4	DeD Geaccepteerd door Data verantwoordelijke(n)	

DED 2.9 Voorstel governance en projectorganisatie

Input van	Input voor
	Alle producten

Omschrijving
Het deelproduct "2.9 Voorstel governance en projectorganisatie" beoogt een voorstel te geven van de governance (aansturing) en projectorganisatie (structuren) die de nodig zijn bij het daadwerkelijk migratieproject. Dit deelproduct bestaat uit: • Voorstel projectorganisatie (structuur, hiërarchie) • Aansturing van het project (stuurgroep, PMO, Change Board, ...) • Eerste voorstel voor overlegstructuren (stuurgroep, project management team, teamoverleg, ...)

Aanpak	Inzet / Rol
Activiteiten: • Inventariseren bestaande organisatiestructuren en governance • Kennismaken van de relevante deelproducten • Kennismaken van eventueel benodigde derde partijen (bijvoorbeeld SAP, ...) • Op basis van de relevante deelproducten ontwikkelen van visie met betrekking tot benodigde governance en projectorganisatie • Voorstel governance en projectorganisatie	Voor Defensie wordt de volgende inschatting gedaan: • Teamleider: 16 uur • Projectmanager: 8 uur

Acceptatiecriteria	
1	Projectorganisatie en governance moet passen binnen gangbare structuren binnen defensie, dan wel door defensie als zodanig geaccepteerd worden

DED 2.10 Indicatie Migratiekosten

Input van	Input voor
2.6 voorstel migratieaanpak	

Omschrijving
Het deelproduct 2.10 Indicatie Migratiekosten voorziet in een indicatie van de projectkosten van aangedragen migratie-scenario's. Binnen het meeste waarschijnlijke migratie-scenario kunnen ook weer implementatie-varianten (volgordelijke implementaties) worden onderkend. Zodra de voorstellen voor de migratie-aanpak (DED 2.6) bekend zijn, kan hier verder invulling aan worden gegeven en kan ook worden gekeken naar implementatie-varianten binnen de migratie-scenario's

Aanpak	Inzet / Rol
Het opleveren van het deelproduct kent de volgende activiteiten: • Afbakenen scope • Kennisnemen van de Migratiescenario's • High-level doorrekenen van de indicatieve kosten voor verschillende Migratiescenario's, zowel technisch kosten als implementatie-effort gebaseerd op: • PE&PS tool • IBM tooling • SAP indicatie en validatie • Lessons learned / ervaring • Vaststellen randvoorwaardelijke investeringen voor BV en IT	Van Defensie wordt minimaal de volgende inzet/ beschikbaarheid voor dit deelproduct minimaal verwacht: • 16 uur teamleider werkstroom • 16 uur projectleider Ondersteuning vanuit SAP.

Acceptatiecriteria
1 Alle alternatieven zijn doorgerekend en hebben indicatieve migratiekosten

DED 2.11 Indicatie opbrengsten BV en IT

Input van	Input voor
D.1 Kwaliteitseis / normenkader D.4 toetsingskader migratie-aanpak D.7 procesintegratie 2.2 voorstel scope BV 2.6 Voorstel migratieaanpak 2.14 Analyse contracten en licenties	2.10 Indicatie migratiekosten 2.12 Indicatie toekomstige exploitatiekosten

Omschrijving
Het deelproduct "2.11 Indicatie opbrengsten BV en IT" zal een indicatie geven van de materiële en immateriële opbrengsten van de invoering van S/4HANA, zowel voor de BV als voor de IV. Dit deelproduct bestaat uit: • Indicatie opbrengsten BV • Indicatie opbrengsten IV • Beschrijving van de maateenheden waarin de opbrengsten kunnen worden gerealiseerd. Te denken valt aan: • Geld en Resources • Verbetering bedrijfsprocessen • Inbreng literatuurstudies en voorbeelden

Aanpak	Inzet / Rol
Activiteiten: • Op basis van de benoemde elementen in D.4 Toetsingskader migratie-aanpak, verder uitwerken (kwantificeren en kwalificeren) en valideren van mogelijke opbrengsten • Afbakenen scope • Uitgangspunten, aannames en beperkingen vaststellen • Identificeren van mogelijke opbrengsten BV en IT en doorrekenen voor diverse scenario's, waarbij onderscheidt wordt gemaakt tussen • Kwantitatieve baten voor de BV en IT van de implementatie van S/4HANA • Kwalitatieve baten voor de BV en IT van de implementatie van S/4HANA	Voor Defensie wordt de volgende inschatting gedaan: • Teamlid: 16 uur • Vertegenwoordigers BV: elk 8 uur • Vertegenwoordigers IT: elk 8 uur

Acceptatiecriteria		
1	Opbrengsten moeten SMART zijn	
2	Duidelijk onderscheid tussen kwantitatieve en kwalitatieve baten	
3	Indicatie van opbrengsten houdt rekening met mogelijke beperkingen en onzekerheid	

DED 2.12 Indicatie Exploitatiekosten

Input van	Input voor
POC 2.6 Voorstel migratieaanpak	

Omschrijving
Het deelproduct 2.12 Indicatie Exploitatiekosten voorziet in een indicatie van de toekomstige exploitatiekosten. De toekomstige exploitatiekosten hebben betrekking op de situatie dat de end-state van de migratie is bereikt. Deze situatie staat beschreven in het Plan van Aanpak. Er wordt separaat rekening gehouden met de tijdelijke exploitatiekosten die gedurende de migratie van toepassing zijn (situatie waarin mogelijk zowel SAP ECC als S/4HANA in gebruik zijn), als wel de definitieve exploitatiekosten (met alleen S/4HANA). Voor de kostenuitsplitsing worden twee categorieën kosten gehanteerd: <u>Personele kosten</u> – Dit zijn de personeelskosten van de interne Defensie werknemers op basis van de personeelsbestanden van de P&O afdeling. Door leidinggevenden van de betrokken afdelingen wordt een inschatting gemaakt van de tijdsbesteding van werknemers aan de processen die in scope zijn. Zo wordt in kaart gebracht wat de FTE inzet en de bijbehorende personeelskosten per proces zijn. <u>Materiële ICT kosten</u> – Hieronder worden de kosten verstaan die in direct verband staan met de processen in scope. De belangrijkste kosten zijn: inhuur externen, ontwikkel- en beheerkosten, data opslag en licenties.

Aanpak	Inzet / Rol
Het opleveren van het deelproduct kent de volgende activiteiten: • Afbakenen scope • Uitgangspunten, aannames en beperkingen vaststellen • Huidige situatie (nulmeting), waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen: • Personele kosten • Materiele ICT kosten • Exploitatiekosten voor diverse scenario's doorrekenen, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen: • Personele kosten • Materiele ICT kosten • beheerskosten	Van Defensie wordt minimaal de volgende inzet/ beschikbaarheid voor dit deelproduct minimaal verwacht: • 2 uur van SAP • Diverse workshops, in totaal ongeveer 32 uur

Acceptatiecriteria		
1	Exploitatiekosten zijn opgesplitst in personele en materiele kosten en financieel onderbouwd.	
2	Exploitatiekosten geven een prognose over een periode van vijf jaar na de migratie.	

DED 2.13 Afstemming overige projecten

Input van	Input voor
D.08 Processen & Integratie Fit-Gap Analyse	2.6 Voorstel migratieaanpak 2.7 Voorstel Migratieplanning

Omschrijving
Met het deelproduct "2.13 Afstemming overige projecten" wordt inzicht gegeven welke projecten er parallel gaan lopen tijdens de migratiefase en in hoeverre er een interactie zal zijn tussen de S/4HANA migratie en deze projecten. Dit deelproduct bestaat uit: • Overzicht huidige projecten Defensie • Overzicht interactie "overige projecten"- S/4HANA project • Integraal voorstel / aanpak afgestemd op het migratiescenario voor de projecten welk een interactie hebben met S/4HANA migratie

Aanpak	Inzet / Rol
Activiteiten: • Opleveren overzicht van alle projecten Defensie (gerelateerd aan M&F op het gebied van SLOG, KLOG, PVA, Fin, TM door Esther en valideren op compleetheid met de in een 3 tal geplande sessies (concept, tussenversie, eindversie) • Het creëren van een selectie van projecten welk daadwerkelijk een interactie hebben met het S/4HANA project. Dit wordt in kaart gebracht in een detailsessie door middel van het doorlopen van de complete lijst met PME's • Het inzichtelijk maken van de laatste status / realisatie van de projecten welk daadwerkelijke een interactie hebben met het S/4HANA migratie in 2 detailsessies waarbij door de detaillijst gelopen wordt met (PME's) • Het bepalen van de impact per project op het S/4HANA migratie en een advies geven per project inzake noodzaak, timing en of het project nog daadwerkelijk benodigd is door het P&I Kernteam een workshop • Een advies / Integraal voorstel inzake noodzaak, timing en daadwerkelijk benodigd hebben van de projecten voor het gekozen migratiescenario en dit finaliseren met het P&I kernteam, PME's en projectleiders door middel van een geplande workshop	Vanuit Defensie wordt de volgende inzet/ beschikbaarheid voor dit deelproduct minimaal verwacht: • Peter: 1,5 - 2 dagen in de week • P&I kernteam: gem. 1- 1,5 dag / week, full time voor vragen • DO-vertegenwoordigers: 0,5 dag / week • PME's: 1 x 0,5 dag voor dit deelproduct in totaal Vanuit Deloitte wordt de volgende inschatting afgegeven: • Project manager: 8 uur • Inhoudelijk PMO: 11 uur • Teamlead proces en integratie: 11 uur • SME's: 24 uur • QA: 1 uur per 2 weken Vanuit SAP wordt de volgende inschatting afgegeven: Totale inzet voor de oplevering van dit deelproduct betreft: XXX uur

Acceptatiecriteria		
1	Het advies is gebaseerd op het opgeleverde overzicht van alle projecten Defensie (gerelateerd aan M&F op het gebied van SLOG, KLOG, PVA, Fin, TM)	
2	De volgende projecten komen specifiek terug in een aanbeveling vanuit dit deelproduct: uitrol munitieketen, peoplesoft, GRIT, MDG)	
3	Dit deelproduct geeft alleen inzicht in de projecten waarbij interactie is met de S/4 Implementatie. De PME's zijn gemandateerd om te bepalen of projecten daadwerkelijk interactie hebben.	
4	Dit deelproduct wordt opgeleverd en afgetekend medio augustus. Projecten die gestart worden (en nog niet bekend waren) na aftekening, worden niet meer meegenomen als onderdeel van dit onderzoek.	

DED 2.14 Analyse nieuwe contracten en licenties

Input van	Input voor
D.1 Kwaliteitseis / normenkader D.4 toetsingskader migratie-aanpak 2.6 Voorstel migratie-aanpak 2.1 Voorstel PSA D.15 Finaliseren Informatie- en architectuureisen	2.12 Toekomstige exploitatie 2.11 Indicatie opbrengsten BV en IT

Omschrijving
Het deelproduct "2.14 Analyse nieuwe contracten en licenties" zal antwoord geven op de consequenties op licenties en contracten n.a.v. de overgang naar S/4HANA. Het onderzoek zal zich beperken tot de SAP contracten en licenties. Dit deelproduct bestaat uit: - Analyse huidige contracten en licenties (aantal, structuren, ...) - Analyse benodigde aantal nieuwe licenties - Analyse nieuwe licentiestructuren - Analyse nieuwe contracten

Aanpak	Inzet / Rol
Activiteiten: - Afbakening scope van de relevante (SAP) contracten - Analyse huidige contracten en licenties - Inventariseren van de behoefte aan licenties bij de overgang naar S/4HANA: - Licentiestructuur - Cloud vs On-premise - Indicatieve afstemming met SAP over benodigde contract- en licentiestructuren	Voor Defensie wordt de volgende inschatting gedaan: - Teamlead: 16 uur - Projectmanager: 16 uur - Contractmanager voor SAP: 16 uur

Acceptatiecriteria		
1	Realistische licenties- en contractenstructuur met SAP (fit-for-purpose)	
2	Duidelijkheid over de overgang van SAP ECC licenties naar SAP S/4HANA licenties	
3	Voldoende input voor 2.12 Toekomstige exploitatie	

DED 2.15 Voorstel opleidings- en trainingsplan

Input van	Input voor
D2.2 D2.6 D.16 D. 20 D.21 D.22	D.2b

Omschrijving
Het deelproduct "Voorstel opleidings- en trainingsplan" is bedoeld om een plan op te stellen rondom de opleidingen en trainingen voor SAP S/4HANA. In dit document wordt een voorstel voor een opleidings- en trainingsplan gedaan door te kijken naar de gebruikersgroepen en hun behoeften (as-is versus to-be). Dit deelproduct bestaat uit: • Overzicht huidige opleidingen & trainingen • Opleidings- en trainingsstrategie voor implementatie migratie, gekoppeld aan persona's • Als input wordt o.a. gebruikt de stakeholderanalyse, de assessment trainingsbehoeften, de customer journey/inzicht in gebruikersservering; Input van andere werkstromen te weten voor (deel)product 2.2, 2.6; daarnaast input vanuit aanschaf trainingstool Defensie & inzicht over inzet binnen organisatie (inbesteden & aanbesteden) • Op hoofdlijnen uitgewerkt per migratiescenario

Aanpak	Inzet / Rol
Het opleveren van het deelproduct "Voorstel opleidings- en trainingsplan" kent de volgende activiteiten: • Inventarisatie aantallen per gebruikersgroep (as-is) • Inventarisatie opleidingen & trainingen (as-is) • Validatie tussen versie door Defensie • Bepalen van de toekomstige opleidings- en trainingsstrategie (to-be) • Verrijking vanuit impactanalyse: wat moet er toegevoegd/aangepast worden aan de as-is situatie om tot de to-be te komen • Aanvullen tussen versie tot concept eindversie • Validatie concept eindversie en aanvullen tot eindversie • Aftekenen eindversie 1.0 door Defensie	Vanuit Defensie wordt verwacht de projectleider en het aanspreekpunt voor Organisatie & verandering een eerste overzicht opleveren en in een workshop deelnemen om te verfijnen • Projectleider & Organisatie & Verandering contactpersoon: 16 uur • Opleidingsexpert: 32 uur • DO vertegenwoordigers: 1 uur Vanuit Deloitte is de inschatting voor de oplevering van dit deelproduct betreft: 48 uur

Acceptatiecriteria	
1	Valideren eindversie door B.J. van der Dong & aftekenen door Marco Groen/Edward van Mackelenberg