



2.2B Veranderaanpak en -plan

S/4HANA onderzoek

Datum: 20-12-2019

Plaats: Den Haag

Auteurs: Rogier Bolkestein, Kim van der Werf

Versie: 1.0

Documentbeheer				
Versie	Status	Auteur(s)	Datum	Opmerking
0.1	Gevalideerd met contactpersoon van Defensie	Rogier Bolkestein, Kim van der Werf	18-11-2019	
0.5	Gevalideerd met DO-vertegenwoordigers	Rogier Bolkestein, Kim van der Werf	21-11-2019	
0.75	Ter goedkeuring in Projectmanagementoverleg	Rogier Bolkestein, Kim van der Werf	25-11-2019	
0.8	Ter goedkeuring door QA	Rogier Bolkestein, Kim van der Werf	02-12-2019	
0.90	Ter informatie Stuurgroep	Rogier Bolkestein, Kim van der Werf		
1.0	Definitief	Stuurgroep	20-12-2012	Silence procedure verlopen

Deloitte Consulting B.V. is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel en Fabrieken te Amsterdam onder nummer 33259541. Deloitte Consulting B.V. is a Netherlands affiliate of Deloitte NSE LLP, a member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Inhoud

1	Introductie	4
1.1	Inleiding	4
1.2	Doel van het deelproduct	4
1.3	Randvoorwaarden	4
1.4	Uitgangspunten	4
1.5	Acceptatiecriteria	4
2	Benadering	5
2.1	Scope	5
2.2	Aanpak	5
3	Resultaat	6
3.1	Veranderaanpak	6
3.2	Visie en leiderschap	6
3.3	Impact en veranderbereidheid	7
3.3.1	Stakeholder analyse	8
3.3.2	Veranderbereidheid	9
3.3.3	Impact	11
3.3.4	Inzicht gebruikerservaring	12
3.4	Communicatie	13
3.5	Training	14
4	Relatie met andere deelproducten	16
4.1	Input van deelproduct	16
4.2	Input voor deelproduct	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
5	Akkoord	17
6	Bijlage(n)	18

1 Introductie

Dit stuk vormt het deelproduct 2.2B Veranderaanpak en -plan binnen het vooronderzoeksproject S/4HANA migratie.

1.1 Inleiding

De veranderaanpak en -plan is het belangrijkste product van de werkstroom Organisatie en Verandering, omdat het alle aspecten van een effectief verandertraject behandelt.

1.2 Doel van het deelproduct

De veranderaanpak en -plan is bedoeld om de strategie, richting en activiteiten te schetsen die nodig zijn om adoptie van S/4HANA binnen Defensie te bewerkstelligen.

1.3 Randvoorwaarden

Randvoorwaarden is dat alle andere deelproducten binnen Organisatie en Verandering voltooid zijn, aangezien dit product een verzameling is van meerdere deelproducten. Daarnaast is de input en validatie van de Defensieorganisatie vereist, alleen dan kan worden bepaald of de aanpak past binnen de organisatie en of de juiste overwegingen zijn meegenomen.

1.4 Uitgangspunten

De aanpak is gebaseerd op de op dit moment beschikbare informatie. Dit betekent dat er nog geen sprake kan zijn van een volledig 'plan', want dat impliceert dat er activiteiten in de tijd kunnen worden geplaatst, wat op dit moment niet mogelijk is doordat er geen migratieaanpak is gekozen en er geen gedetailleerde roadmap is.

Verder houdt dit in dat verscheidene onderdelen van de aanpak een eerste aanzet zijn, en dat er gedetailleerde plannen zullen moeten worden ontwikkeld, zodra er meer duidelijkheid is m.b.t. de migratieaanpak, tijdslijnen, en uiteindelijke doelstellingen.

Voor de rest van het document wordt daarom 'veranderaanpak' gebruikt om te verwijzen naar dit document.

De aanpak is afgestemd met de andere (deel)producten in het vooronderzoek, met name het Voorstel migratieaanpak

1.5 Acceptatiecriteria

De volgende acceptatiecriteria zijn opgesteld voor dit product:

- Valideren eindversie door B.J. van der Dong & aftekenen door Marco Groen/Edward van Mackelenbergh.
- Goedgekeurd door de stuurgroep.

2 Benadering

2.1 Scope

De scope van de veranderaanpak is de migratie van (delen van) SAP M&F naar S/4HANA, incl. optimalisatie van processen. Het zal een impact hebben op een zeer groot deel van de organisatie, direct (gebruikers) en in-direct (bijv. leidinggevenden, externen). Het huidige M&F systeem heeft ~12.500 gebruikers verspreid over alle Defensieonderdelen, alle 19 modules, en alle 7 geografieën. Gezien de scope van het project, maar ook de ervaringen vanuit eerdere projecten (bijv. SPEER) is verandermanagement een cruciaal onderdeel van de aanpak.

2.2 Aanpak

Dit product is het hoofdproduct van Organisatie en Verandering, waarin alle aspecten van veranderkunde en de deelproducten terugkomen. Basis voor de veranderaanpak zijn de onderzoeken naar de stakeholders, impact, veranderbereidheid, trainingsbehoefte en inschatting gebruikerservaring.

3 Resultaat

3.1 Veranderaanpak

De veranderaanpak bestaat uit vier onderdelen, die hierna worden besproken:

1. Visie en leiderschap
2. Impact en veranderbereidheid
3. Communicatie
4. Training

In het vooronderzoek is per onderdeel een globale strategie en aanpak opgesteld, is data verzameld en zijn aanbevelingen gedaan rondom de te volgen stappen na het vooronderzoek. Hierbij is een aantal principes van kracht die de veranderaanpak bepalen:

- Betrokken leiderschap. Leiders begrijpen de doelstellingen en zijn in staat hun deel van de organisatie en medewerkers te begeleiden gedurende de migratie.
- Resultaatgericht. De veranderaanpak is gericht op het behalen van resultaten voor Defensie, of dit nou gericht is op verbeteren van kwaliteit en innovatie, het besparen van kosten, of slechts het zo snel mogelijk vervangen van het huidige systeem. Dit wordt mede gedaan o.b.v. de ervaringen vanuit SPEER.
- Transformatie. De S/4HANA migratie is niet slechts een IT-vervanging, het raakt een groot deel van de organisatie en veel medewerkers binnen Defensie. Aangezien 'optimalisatie' een belangrijk onderdeel is van de migratie, raakt dit potentieel alle gebruikers van SAP. Het uitgangspunt is namelijk dat standaardisatie het doel is voor de optimalisatieslag (zie ook hoofdstuk 3.3 hieronder). Daarom wordt naast vaardigheden ook rekening gehouden met een nieuwe manier van werken, nieuwe rollen en veranderend gedrag.
- Data gedreven. Meten is weten. Wanneer de impact goed is vastgesteld en veranderbereidheid continu wordt gemeten is een gedetailleerde aanpak te bepalen, die gericht is op de gebruiker. Met data wordt bedoeld de data die verzameld wordt ten behoeve van het Organisatie en verandering team, zoals data m.b.t. stakeholders, impacts, veranderbereidheid, adoptie, training, etc.

3.2 Visie en leiderschap

In het kader van visie en leiderschap is een verandervisie opgesteld waarin wordt uitgelegd dat het huidige systeem wordt vervangen en dat het past binnen de ambitie naar een adaptieve krijgsmacht. De verandervisie is in de periode van het vooronderzoek gebruikt in de gesprekken over betrokken leiderschap en in diverse presentaties over S/4HANA. Zie hieronder de belangrijkste drie aspecten van de visie. Zie product 'Verandervisie' voor de uitgebreide versie.

Waarom nu?



Onze huidige SAP software **moet voor 2025 vervangen worden** door nieuwe software, deze nieuwe software heet: S/4HANA. Dit levert nieuwe mogelijkheden en kansen voor onze organisatie en onze medewerkers.



Om een **adaptieve krijgsmacht** te worden, zijn veranderingen aan de gehele organisatie nodig. Zo ook aan ons Enterprise Resource Systeem voor Materieellogistiek en Financiën (ERP M&F).



Voor een **succesvolle overgang** naar deze nieuwe software en het juiste gebruik van dit nieuwe systeem is een goede en degelijke voorbereiding nodig, vandaar dat we starten met een vooronderzoek in 2019.

Er is een betrokken leiderschap initiatief opgezet om alle relevant onderdelen binnen Defensie op de hoogte te brengen van het vooronderzoek en in te lichten over de S/4HANA migratie. Dit zijn reguliere overleggen of 1 op 1 gesprekken. Het is cruciaal dit initiatief na het vooronderzoek voort te zetten, om voortgang te delen en vragen te beantwoorden. Zie deelproduct '*Betrokken leiderschap*'.

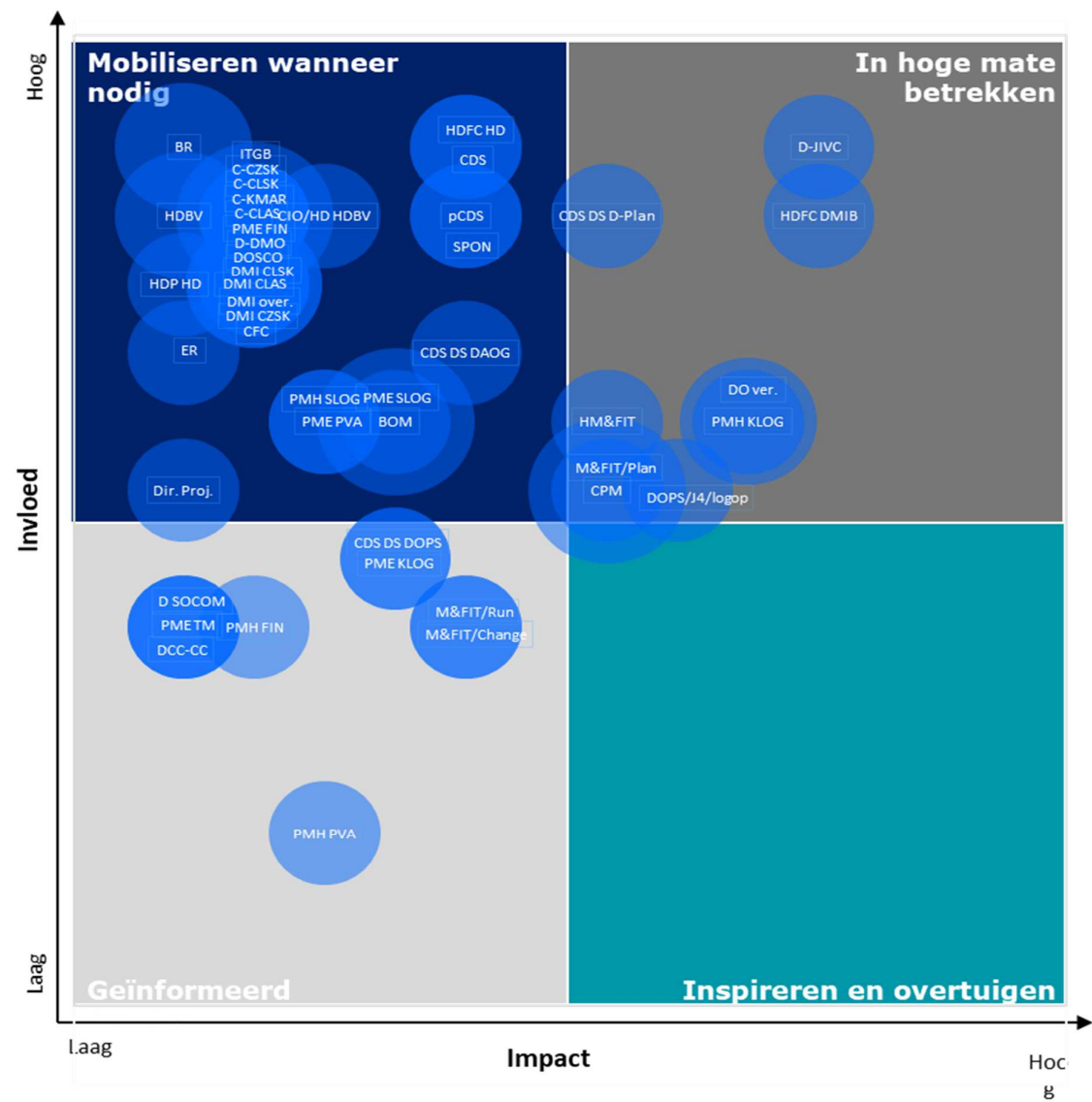
Daarnaast is uit een eerste aanzet van het veranderbereidheidsonderzoek gebleken, dat de visie en strategie voor S/4HANA goed onderweg is, maar nog niet helemaal helder. Het advies is om gedurende de besluitvormingsperiode de visie en strategie verder aan te scherpen, naar voortschrijdend inzicht. Er is ook een vraag naar een bredere visie vanuit met name JIVC wat de stip op de horizon is voor de systemen van de BV. Deze is gedefinieerd, maar zal breder moeten worden gecommuniceerd.

3.3 Impact en veranderbereidheid

Als onderdeel van het vooronderzoek is er een eerste onderzoek gedaan naar de stakeholders, de veranderbereidheid en is een high-level inschatting gemaakt van de impact.

Zie hieronder de uitkomsten van de stakeholder analyse. De assen betekenen: invloed van stakeholder op de uitkomst van het project en impact die de projectuitkomsten gaan hebben op dagelijkse activiteiten van de stakeholder. Na het vooronderzoek volgt een periode van besluitvorming en nadere invulling van het traject. Ons advies is om hieromtrent opnieuw naar de stakeholderanalyse te kijken en te beschouwen of er in dit kader stakeholdergroepen moeten worden toegevoegd in de gesprekken over betrokken leiderschap etc. Hiertoe kan de voor dit product gebruikte aanpak hergebruikt worden. Zie deelproduct '*Stakeholder analyse*'.

3.3.1 Stakeholder analyse

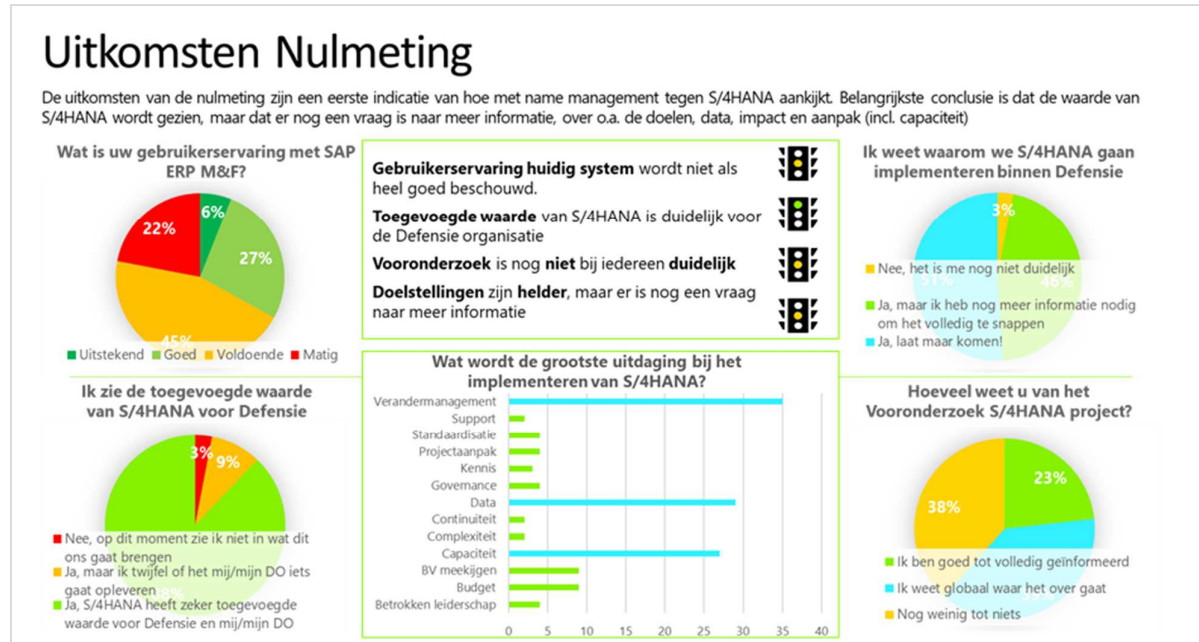


Organisatie onderdeel	Functie/rol	Beraad/Overleg	
CDS	CDS	Bestuursraad	Leden bestuursraad
CDS	pCDS		Rob Bauer
	C-CLAS		Onno Eichelsheim
	C-CZSK		Martin Wijnen
	C-CLSK		Rob Kramer
	C-KMAR		Dennis Luyt
HDBV	Hoofddirecteur a.i.		Hans Leijtens
	CIO		Wilfred Rietdijk
	Spon		Wilfred Rietdijk
HDFC	Hoofddirecteur		Ari Nachtegaal
	DMIB - Afd Fin		Ellen Bien
HDFC	Informatiesystemen		Martin Huijnink
HDP	Hoofddirecteur		Peter Reesink
CDS-Defensiestaf	DOPS/J4/logop		Camiel Cats
CDS-Defensiestaf	D-Plan		Andre Steur
CDS-Defensiestaf	DOPS		Rudolf G Oppelaar
DAOG	D-DAOG		Gijs van de Keulen
DOSCO	D-DOSCO		Laurens Jobse
DCC	DCC-CC		Eleanor Boekholt- O'sullivan
SOCOM	D-SOCOM		Theo ten Haaf
DMO	D-DMO		Arie-Jan de Waard
DMO	Directeur Projecten		Dick Kreiter
CLAS	DMI CLAS		Gerhard Schoonewille
CLSK	DMI CLSK		Richard Laurijssen
CZSK	DMI CZSK		Jan-Willem Hartman
		ITGB	Leden ITGB
		CFC	Leden CFC
		DMI Overleg	Leden DMI overleg
		BO Matlog	Leden BO Matlog (vz G. Schrijvenaars) (hoofden MAT DO)
DO			DO Vertegenwoordigers
	PME KLOG		Eric Müller
	PME SLOG		Bas Bruins
	PME PVA		Nico Zaal
	PME FIN		Gerard Santes
	PME TM		Sjaak van Luinen
	PMH KLOG		Edwin Gunneman
	PMH SLOG		Marc Michielsen
	PMH PVA		Pieter-Jan Willemsen
	PMH FIN		Perry Somers
	CPM		CPM (per werkstroom & per krijgsmachtdeel)
JIVC	D-JIVC		Ron Kolkman
JIVC	HM&FIT		Jelle van Waveren
JIVC	M&FIT/Change		René de Louw
JIVC	M&FIT/Run		Maarten Esmeijer/Harold Wichart
JIVC	M&FIT/Plan		Sabien Laurier
Extern			Forrester

3.3.2 Veranderbereidheid

Tijdens de S/4HANA Dag is een nulmeting uitgevoerd (zie onderstaande figuur). Hieruit blijkt dat de veranderbereidheid zich op dit moment kenmerkt zich door hoge mate van begrip voor de reden voor de migratie en de voordelen die het meebrengt. De gebruikerservaring met het huidige systeem is niet optimaal en men ziet de mogelijkheden die S/4HANA biedt. Daarbij moet vooral rekening gehouden worden met een robuuste veranderaanpak, data(kwaliteit) en capaciteit binnen de bv. Belangrijk is

dan ook dat het projectteam en JIVC-verwachtingen helder schept richting de bv m.b.t. data en capaciteit, aangezien dit niet de verantwoordelijkheid is van het project.



Er is ook een start gemaakt met het veranderbereidheidsonderzoek, waarvan hieronder de uitkomsten staan. De data is verkregen i.s.m. de DO-vertegenwoordigers. Vier dimensies bepalen de veranderbereidheid, die elk bestaan uit vier KPI's. De KPI's krijgen een score van 1-5, oplopend van off track, making progress en on track. De dimensies duidelijke impact en heldere verwachtingen zijn op dit moment nog niet relevant, aangezien het project nog moet starten.

Belangrijkste conclusie is dat er progressie wordt geboekt over alle relevante dimensies, maar dat nog geen enkele on track is. Dit is deels te verklaren door de fase waarin het project zich bevindt, overal is een start mee gemaakt en moet nu verder worden uitgewerkt. Twee van de laagst scorende: business case en roadmap zijn een onderdeel van de eindproducten van het vooronderzoek (zie producten 'Voorstel migratieaanpak' en 'Indicatie opbrengsten BV en IT'). Advies is om de opbrengsten van het project op te nemen in de Visie en de roadmap verder uit te werken wanneer er een besluit is genomen over S/4HANA. Het is namelijk cruciaal voor de veranderbereidheid van de BV om te snappen wat S/4HANA hen gaat opleveren (of kosten) en waar ze rekening mee moeten houden gedurende de projectduur (o.a. voor capaciteit).

Regelmatige betrokkenheid stakeholders moet worden gezien vanuit het oogpunt van de DO-vertegenwoordigers. Zij zijn niet overall regelmatig bij betrokken, maar dat is ook geen vereiste op dit moment. Hun betrokkenheid moet worden afgewogen: 'is het nodig op dit moment om hen te informeren?' De betrokkenheid is hoger dan zij inschatten, want zij zijn niet volledig op de hoogte van het betrokken leiderschap initiatief. Hiermee in lijn is ook de score voor 'voldoende informatiedeling'. Hierbij moet ook worden opgemerkt dat er de vraag naar informatiedeling hoog is, maar dat er bewust voor is gekozen informatie te delen wanneer echt nodig.

Algemeen advies is om de opgestarte producten/initiatieven voort te zetten en uit te breiden wanneer mogelijk. Ook moet een regelmatige informatiedeling plaatsvinden gedurende de besluitvormingsfase, zie ook 3.4 Communicatie in dit document.

		Veranderbereidheid KPI's				Gem. Score
		3	2	3,5	2	
Veranderdimensies	Overtuigende visie	Duidelijke doelstellingen	Overtuigende Business Case	Aantrekkelijk toekomstbeeld	Duidelijke roadmap	2,5
	Brede betrokkenheid	Transparent en inclusief Project Team	Regelmatige betrokkenheid stakeholders	Voldoende informatiedeling	Feedback kanalen	2,5
	Duidelijke impact	Duidelijke veranderingen op organisatie	Duidelijke veranderingen op technologie	Duidelijke veranderingen op individu	Duidelijke vereiste vaardigheden	
	Heldere verwachtingen	Bewust van huidige project-verwachtingen	Vertrouwen in trainingen voorbereiding	Duidelijke Go-Live verwachtingen	Duidelijke verwachtingen voor toekomstige rol	
Nvt in deze fase = 0		Off Track = 1	Making Progress = 2-3	On Track = 4-5		

Voor een gedetailleerde versie van aanpak meten van de veranderbereidheid, zie product 'Aanpak meten veranderbereidheid'.

3.3.3 Impact

Over het algemeen kan worden gezegd dat de impact erg groot is op de organisatie, want met het uitgangspunt naar best practice van SAP heeft dit impact op alle processen, voor alle ~12.500 gebruikers. Als de huidige processen hiervan veel verschillen, is de verandering en dus impact groot. Deze verandering zal dus met name zitten in standaardiseren van processen en een nieuwe user interface (Fiori). Dit kan gepaard gaan met automatisering. Dit betekent dat gebruikers een nieuwe manier van werken moeten leren, maar ook accepteren, met name als deze veel verschilt van het huidige proces. Ook kunnen bepaalde gedragsveranderingen een rol spelen om S/4HANA te adopteren en de volledige voordelen te ervaren, o.a. gedisciplineerder werken (bijv. juiste data invoer, geen work-arounds) en vertrouwen op het systeem (bijv. door automatisering door RPA). Zie in de tabel hieronder welke potentiële impacts er zijn. Los van de Fiori UI, zullen de veranderingen het meest plaatsvinden tijdens de optimalisatiefase.

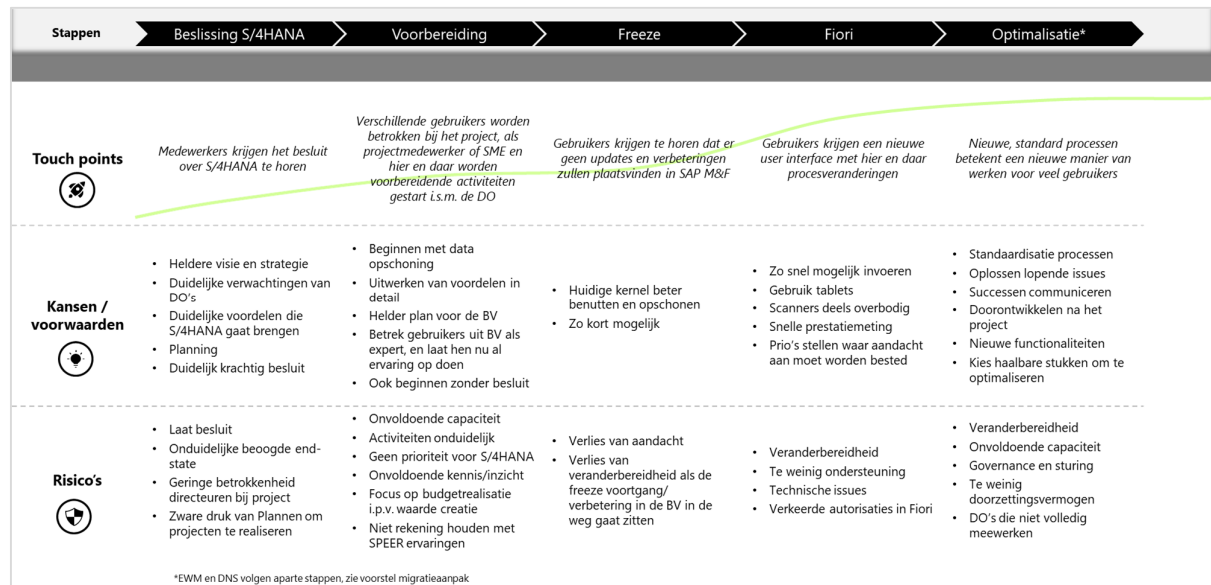
Verandering 	Omschrijving 	Potentiele voordelen 	Impact 
Standaardisatie en harmonisatie	Implementeren van de best practice van SAP. Dit kan betekenen dat een proces verandert. In welke zin het proces verandert wordt in de fit-to-standard workshops bepaald, en bepaald de impact die deze verandering met zich meebrengt.	• Verbeterde accuraatheid, tijdigheid en efficiëntie • Minder risico's door verbeterde controle en geïntegreerde workflows	• Gebruikers moeten zich aan het proces aanpassen, in plaats van dat het proces zich aan hen aanpast, dit brengt ook een mindset verandering teweeg • Gevoel van autonomie kan minder worden • Gebruikers moeten vaardigheden leren om met de nieuwe processen te kunnen werken • Rollen en manier van werken kunnen veranderen
Automatisering	Bepaalde processen die nu een handmatige actie behoeven in SAP kunnen in S/4HANA zonder tussenkomst van een gebruiker worden voltooid.	• Efficiëntere processen • Minder fouten door handelingen van gebruikers • Kans voor gebruikers om meer tijd aan andere activiteiten te besteden	• Rollen kunnen veranderen doordat bepaalde processen niet langer moeten worden uitgevoerd door een gebruiker • Er moet duidelijke communicatie zijn dat FTE reductie geen onderdeel is van S/4HANA
User Interface	Nieuwe UI Fiori.	• Intuïtiever gebruik • Efficiënter gebruik	• Gebruikers dienen de nieuwe UI te leren kennen en waar de huidige functionaliteit in Fiori zit • Gedurende het project kunnen de oude GUI en Fiori naast elkaar bestaan, voor verschillende processen, dat moet duidelijk worden gemaakt

Als er naar de verschillende migratieaanpakken wordt gekeken, is de uiteindelijke impact hetzelfde, aangezien de end-state hetzelfde is. De weg er naartoe is echter verschillend. Er wordt een gefaseerde aanpak aangeraden, zodat gebruikers langzaam aan de veranderingen kunnen wennen. De aanpak en timing van de optimalisatiefase is hierin cruciaal; wanneer de processen daadwerkelijk gaan veranderen voor de gebruikers.

Het advies is om zodra de migratieaanpak is gekozen, een gedetailleerde change impact analyse uit te voeren, om de exacte impact te bepalen. Er wordt per proces gekeken wat er precies verandert en voor wie (gebruiker en andere stakeholders), waarna wordt bepaald wat de impact is en welke voordelen en risico's dit met zich meebrengt. Zodoende kunnen de gebieden (geografisch, per module, en per doelgroep) worden bepaald die het meest geraakt worden. Hier moet in het veranderplan rekening mee worden gehouden; hoe groter de impact hoe meer aandacht en dus interventies (training, communicaties, etc.).

3.3.4 Inzicht gebruikerservaring

Op basis van input van de DO-vertegenwoordigers is er een eerste algemene versie van een veranderjourney opgesteld, met de belangrijkste touch points en de kansen/voorwaarden en risico's waarbij rekening mee dient te worden gehouden in alle fases van het project (incl. besluitvormingsfase).



Belangrijkste advies vanuit gebruikerservaring is wederom om te zorgen voor een overtuigende visie en deze al gedurende de besluitvormingsfase verder te ontwikkelen en te communiceren (zie 3.3.2 en 3.4 in dit document).

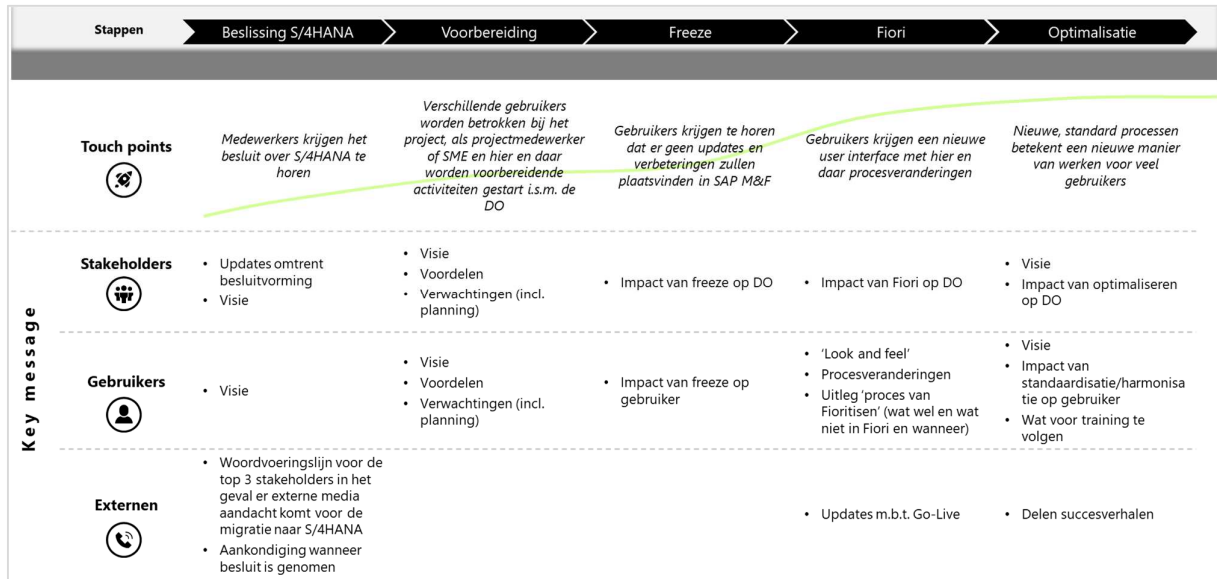
Wanneer de migratieaanpak is gekozen, worden er per geselecteerde persona journeys uitgewerkt, die de basis vormen voor het gedetailleerde communicatieplan.

3.4 Communicatie

Er is een aantal principes voor communicatie opgesteld naar aanleiding van de change impact analyse, stakeholder analyse, onderzoek veranderbereidheid en gesprekken met JIVC Communicatie:

- Zichtbaar leiderschap
- Consistent en tijdig
- Gericht op de gebruiker
- Feedback en dialoog met DO-vertegenwoordigers
- Via gebruikelijke kanalen
- Relevant, simpel en eerlijk
- Voorbereid op externe aandacht

De principes samen met de inzichten vanuit het onderzoek naar gebruikerservaring vormen de eerste aanzet voor de communicatieaanpak, zie figuur hieronder.



Het advies is om goed af te stemmen met JIVC Communicatie over wie welke communicaties stuurt en wanneer. Zij kunnen zorgdragen voor de input/review en het zenden van met name de algemene communicatie (incl. externe communicatie). Gerichte communicatie wordt gedaan door het projectteam, i.s.m. de DO-vertegenwoordigers.

Wanneer de migratieaanpak is gekozen, en er een duidelijke roadmap ligt, kan er een gedetailleerd communicatieplan worden opgesteld (zie deelproduct 'Communicatieplan').

3.5 Training

Gezien de grootte van de scope, en de potentiële impact die de migratie kan hebben (optimalisatie van alle processen, zie 3.3.3 Impact in dit document) zal er een grote trainingsbehoefte zijn. Additionele factoren die een rol spelen zijn: missies en oefeningen, huidige transitie van het OTC Log, duur van het project en de technische oplossing S/4HANA. Op basis van de assessment trainingsbehoefte worden de volgende trainingsprincipes gehanteerd, en de trainingsaanpak opgesteld.

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

- **Blended-learning** – Gebruikers leren op verschillende manier en, afhankelijk van de trainingsbehoefte, ontvangen zowel on-the-job training, eLearnings, classroom trainingen, etc.
- **Apply & solve** – Focus van de trainingen ligt op het toepassen van vaardigheden en het oplossen van problemen. Gebruikers moeten in staat zijn dit autonoom te kunnen doen.

De onderstaande trainingsaanpak zal moeten worden geüpdatet wanneer de migratieaanpak is gekozen, er een roadmap is en wanneer de impact kan worden vastgesteld. Op basis daarvan kunnen de trainingen en opleidingen worden samengesteld. Deze trainingen dienen ook na 2025 te kunnen worden ingezet voor nieuwe instroom.

	Assessment trainingsbehoefte	Voorbereiding	Training communicaties	Uitvoering	Support
Activiteiten	• Opstellen overzicht beschikbare trainingen • Opstellen opleidings- en trainingsstrategie	• Bepaal gedetailleerde behoeften obv Change Impact Assessment • Kies taakgerichte of rolgerichte aanpak • Ontwikkel curriculum • Selecteren en inrichten ondersteunende technologieën • Selecteer Super Users • Bereid logistiek voor	• Ontwikkel en stuur communicaties mbt training • Monitor opkomst en intervenieer waar nodig	• Faciliteren TTT • Faciliteren van trainingen • Evalueren van trainingen • Updaten trainingen afhankelijk van uitkomsten evaluaties	• Stem met PMM (proces eigenaren, super en key users) organisatie af wat hun rol is na Go-Live • Ondersteun gebruikers
Producten	• Voorstel opleidings- en trainingsplan	• Curriculum • Super User netwerk • Trainingsplan • Trainingsmaterialen • Trainingsomgeving • LMS • E-Learning tool	• Uitnodigingen voor trainingen	• Training evaluaties	• QRG's • Refersher trainingen • IT support

Het advies is om SAP Enable Now te gebruiken voor het maken, beheren, en uitvoeren van de meeste trainingen. Deze aanpak i.c.m. met classroom trainingen is de blended-learning die gewenst is, en in lijn met de andere leerprincipes.

4 Relatie met andere deelproducten

4.1 *Input van deelproduct*

- D.15
Voorstel opleidings- en trainingsplan
- D.16
Stakeholder analyse
- D.17
Verandervisie
- D.18
Betrokken leiderschap
- D.19/D.20
Aanpak meten veranderbereidheid
- D.21
Inzicht gebruikerservaring
- D.22
Assessment trainingsbehoeften

5 Akkoord

Datum	Naam	Akkoord	Opmerking

6 Bijlage(n)