



2.9 Voorstel governance en projectorganisatie S/4HANA onderzoek

Datum: 09-01-2020

Plaats: Den Haag

Auteurs: R. Labrie en E. Van Mackelenbergh

Versie: 1.0

Documentbeheer				
Versie	Status	Auteur(s)	Datum	Opmerking
0.1		R. Labrie	05-09-2019	Eerste opzet
0.2		R. Labrie	10-10-2019	Input uit diverse interviews verwerkt
0.3		R. Labrie	28-10-2019	
0.8		R. Labrie	28-11-2019	Versie t.b.v. QA
0.82		R. Labrie	06-12-2019	
0.83		R. Labrie	16-12-2019	Opmerkingen interne review verwerkt
0.84		E. van Mackelenbergh	17-12-2019	
0.85		R. Labrie	19-12-2019	Opmerkingen n.a.v. opdrachtgever
0.90		E. van Mackelenbergh	09-01-2020	Opmerkingen verwerkt

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	Uitgangspunten	4
1.4	Acceptatiecriteria	5
1.5	Scope	5
1.6	Aanpak	5
2	Analyse	6
2.1	Inleiding	6
2.2	Succesfactoren	6
2.3	Lijn- of programmaorganisatie	7
2.4	IV of BV project?	8
2.5	Project methodologie	9
2.6	Impact van de migratiescenario's	9
3	Programma organisatie	11
3.1	Programma organisatie initiatiefase	11
3.2	Programma organisatie uitvoeringsfase	11
3.3	Rollen programmaorganisatie	12
	Relatie met andere deelproducten	17
3.4	Input van deelproduct	17
3.5	Input voor deelproduct	17
4	Akkoord	18
5	Bijlage(n)	19

1 Introductie

Dit document vormt het deelproduct 2.19 Voorstel governance en projectorganisatie binnen het vooronderzoeksproject S/4HANA migratie.

1.1 Inleiding

Het deelproduct 2.9 Voorstel governance en projectorganisatie biedt een voorstel voor de toekomstige programmaorganisatie voor de migratie naar S/4HANA. In de initiatiefase zal de programmaorganisatie worden opgebouwd. Hierdoor verschilt de programmaorganisatie in de initiatiefase van de te hanteren structuur gedurende het uitvoeren van het programma. Daarnaast dient een aantal keuzes te worden gemaakt, zoals het opdrachtgeverschap.

1.2 Doel van het deelproduct

Het doel van dit deelproduct is het bieden van een governance structuur om de migratie naar S/4HANA aan te sturen en te begeleiden.

1.3 Uitgangspunten

De volgende uitgangspunten gelden voor de governance en projectorganisatie:

- Scheiding tussen regie en uitvoering;
- Onafhankelijke externe partijen voor QA en klankbord teneinde belangenverstrengeling te voorkomen;
- Rekening houden met bestaande organogrammen, zoals de organisatie van Defensie;
- Governance conform Prince2 en MSP-uitgangspunten;
- Hoogste leidinggevende (programmadirecteur) moet nog één of twee escalatie niveaus hebben;
- Ervaringen van het SPEER-programma gebruiken. Enkele ervaringen die genoemd zijn n.a.v. SPEER¹:
 - Alle betrokken partijen dienen opgenomen te worden in de governance-structuur;
 - Het streven naar integrale zeggenschap werkt contraproductief;
 - Een hoge ambtelijke functionaris (supervisor), gemandateerd als opdrachtgever kan fungeren als aanjager en moderator. Hij kan echter niet alle problemen rond integrale zeggenschap oplossen;
- De voor het programma essentiële ondersteunende functies worden binnen het programma ondergebracht. Alle benodigde functies om de eindverantwoordelijkheid te kunnen invullen worden binnen het programma belegd;
- Geen logge grote projecten;
- De meer ad hoc benodigde functies moeten in de directe periferie van het programma worden ondergebracht. Het programma moet in essentie zo klein mogelijk zijn en vooral de kernfuncties bevatten;
- De governance en vulling van de projecten kan al naar gelang de fase van het project en de betrokken bedrijfselementen of functionaliteiten² op details worden aangepast. Deze details hebben dan betrekking op de voor die bouwblokken benodigde expertise en inspanning;

¹ Eindrapportage programma Speer, PBLQatie 43, blz 64 en 65

² Zie de bouwstenen / blokken uit de migratie-aanpak

- BV projectleiders van de projecten hebben volledig mandaat van de Defensieonderdelen;
- Directe rapportagelijnen aan de programmadirecteur voor onder andere Design Authority en inkoop.

1.4 Acceptatiecriteria

- De projectorganisatie en de governance passen binnen gangbare structuren binnen Defensie, of worden als zodanig geaccepteerd;
- Zowel de centrale 'Haagse' organisatie als de operationele krijgsmachtonderdelen en ondersteunende diensten, omarmen en ondersteunen de voorgestelde governance
- Volledig commitment van alle belangrijke stakeholders;
- Alle Defensieonderdelen vaardigen medewerkers af met de gevraagde kennis en capaciteiten en zijn gemandateerd om hun taken uit te voeren.

1.5 Scope

De scope van het programma valt uiteen in twee fase:

1. Initiatiefase
2. Uitvoeringsfase

De fase van het programma bepaalt de organisatiestructuur en de vulling van het programma.

Primaire scope is de situatie waarin het migratieproject naar S/4HANA in volle omvang in gang zal zijn (de 'uitvoeringsfase'). In aanloop naar de volledige governance, zal de projectorganisatie worden opgebouwd (de 'initiatiefase'). De snelheid en omvang van het opbouwen van de projectorganisatie zal mede afhankelijk zijn van omgevingsfactoren zoals afronding van het S/4HANA onderzoek, (Europese) aanbesteding van de migratie, besluitvorming etc.

1.6 Aanpak

Voor de aanpak is gekeken naar:

- Bestaande organogrammen voor Bestuursstaf, organogram Commandant der Strijdkrachten, organogram Werkorganisatie 2019³;
- Huidige rapportagelijnen van het vooronderzoek (via HDBV, HDfC en CDS) en de aansturing van TMO SPEER. Tevens is gekeken naar de gebruikelijke belegging van grote (ERP-) programma's binnen JIVC;
- Beschikbare publicaties op het gebied van vergelijkbare programma's bij Defensie⁴;
- Gesprekken met diverse belangrijke stakeholders vanuit de verschillende Defensieonderdelen en met voormalig betrokkenen uit SPEER;

³ Publicaties op intranet van Ministerie van Defensie

⁴ Evaluatie basisimplementatie ERP M&F bij Defensie (kenmerk 2018-0000001824) en Eindrapportage Programma Speer (PBLQatie 43, 2013)

2 Analyse

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een aantal aspecten die van belang zijn voor het bepalen van de juiste governance besproken en is aangegeven welke keuze voor de inrichting zijn gemaakt. Deze aspecten zijn:

- Succesfactoren;
- Lijn- of programmaorganisatie;
- Verdeling verantwoordelijkheden IV en BV;
- Programma methodologie;
- Migratiescenario's.

Met het opzetten van de programmaorganisatie is met deze aspecten zoveel mogelijk rekening gehouden.

2.2 Succesfactoren

Om het programma tot een succes te maken en te leren van eerdere programma's, dient een aantal succesfactoren te worden ingevuld.

- **Centrale aansturing**
Defensie heeft eerder een groot SAP-programma gedraaid. De hieruit geleerde lessen⁵ zijn geëvalueerd en worden waar nodig en mogelijk geïmplementeerd. Een belangrijke les uit het verleden is om centrale aansturing te hebben. Dit bevordert het zicht op de voortgang, de standaardisatie en de afstemming met omringende projecten en activiteiten. Daarnaast is goed draagvlak en betrokkenheid/commitment van de Defensieonderdelen noodzakelijk. Anders geformuleerd: verantwoordelijkheid inbedden in de lijn waar mogelijk, maar met centrale aansturing en support waar dat noodzakelijk is.
- **Vertrouwen**
Vertrouwen tussen alle partijen is een essentiële succesfactor. Vertrouwen tussen de Defensieonderdelen en de centrale Haagse en de krijgsmachtsonderdelen onderling is cruciaal. Er worden gedurende dit programma keuzes en prioriteiten gesteld, die goed zijn voor de krijgsmacht als geheel, maar die (op korte termijn) minder in het belang zijn van de krijgsmachtsonderdelen. Iedereen moet erop kunnen vertrouwen dat de besluitvorming van de centrale leiding goed is voor allen. Het benoemen van de voordelen voor de belanghebbenden en daarop sturen en keuzes maken zal hierbij kunnen helpen.
- **Onafhankelijk van leveranciers**
De voorgestelde projectorganisatie moet onafhankelijk zijn van leveranciers. Er mogen geen onomkeerbare keuzes worden gemaakt die een aanbestedingstraject kunnen verstoren of discriminerend zijn voor één of meerdere marktpartijen. De taken en verantwoordelijkheden van de leverancier dienen iedere vorm van belangenverstrengeling uit te sluiten.
- **Voldoende gemandateerde en gekwalificeerde vertegenwoordigers**
De bedrijfsonderdelen die onderdeel uitmaken van de modernisering zullen op de juiste momenten de juiste hoeveelheid goed gemandateerde en gekwalificeerde vertegenwoordigers moeten afvaardigen. Deze vertegenwoordigers moeten zolang als dat nodig is ook bij het

⁵ Evaluatie basisimplementatie ERP M&F bij Defensie (kenmerk 2018-0000001824) en Eindrapportage Programma SPEER (PBLQatie 43, 2013)

programma betrokken blijven. Dat betekent dat deze mensen ook een (carrière) perspectief moet worden geboden, zowel binnen het programma als daarna. Het is ook van belang dat de inzet van medewerkers op het juiste moment plaatsvindt (Just-in-Time principe), zodat zij efficiënt worden ingezet.

- **Klankbordgroep**
Leren van het verleden (m.n. SPEER) kan het programma behoeden voor vermijdbare valkuilen. Door gebruik te maken van opgedane ervaring en expertise kan zowel draagvlak als risicomitigatie worden gecreëerd. Een gremium met ervaringsdeskundigen uit het SPEER-tijdperk is daarom een belangrijke randvoorwaarde. Dit kan door het installeren van een klankbordgroep die bestaat uit voormalig ketenprojectleiders en andere deskundigen vanuit Defensie.
- **Onafhankelijke controle**
Het is belangrijk dat voldoende aandacht wordt besteed aan 'tegendenken' om mogelijke tunnelvisies te voorkomen. Dit dient door een onafhankelijk gremium te worden gedaan.
- **Centraal gefinancierde backfill**
Er lopen binnen de krijgsmachtsdelen diverse andere projecten. Samen met dit S/4HANA moderniseringsprogramma, strijden alle andere projecten en programma's om de schaarse resources die dit goed uit kunnen voeren. Naast voldoende aandacht en prioritering door het topmanagement van Defensie is het belangrijk dat de opvang van de opengevallen formatieplaatsen voor zover nodig wordt geborgd. Het is aan te bevelen te onderzoeken of voor de medewerkers die uit de organisatie worden weggetrokken backfill te organiseren is. Dit zou kunnen door het centraal beschikbaar stellen van financiële middelen vanuit de organisatie.
- **Inzet van PMM-netwerk**
Voor een juiste borging van de kennis vanuit de Defensieonderdelen en ook het creëren van draagvlak is het inbedden van het PMM-netwerk (Proces Model Management) binnen het programma een belangrijke succesfactor. De CPM's (Coördinerend Proces Manager), PME's (Proces Model Eigenaren) en de PMH's (Proces Model Houders) dienen een plek te hebben.
- **VBT's en RGW**
Zowel de concepten van VoortbrengingsTeam (VBT)⁶ als het ResultaatGericht Werken (RGW)⁷ zijn in de evaluaties als positief naar voren gekomen en dienen meegenomen te worden bij het opstellen van de governance voor dit programma.

2.3 Lijn- of programmaorganisatie

De evaluaties en rapportages naar aanleiding van SPEER wijzen uit dat centrale aansturing vanuit een programma met daarin diverse afzonderlijke projecten de beste manier is om de migratie te organiseren. Deze centrale aanpak ondersteunt de doelstelling van standaardisatie (conform SAP S/4HANA best-practice/model company) en harmonisatie (paarse processen waar nodig en mogelijk) over de verschillende projecten. Vanuit een centraal perspectief kunnen tevens uitgangspunten worden gesteld met betrekking tot methoden en technieken, op basis waarvan afwegingen en keuzes gemaakt moeten en kunnen worden. Onder de programmadirecteur komen diverse business projecten die aangestuurd worden door projectleiders vanuit verschillende onderdelen van de bedrijfsvoering.

⁶ Bij de opstelling van de eerste specificaties wordt rekening gehouden met de eisen van alle spelers in de voortbrengingsketen (bouwers, testers, opleiders, te migreren organisaties, beheerders).

⁷ Alle belanghebbenden hebben invloed en iedere belanghebbende heeft het recht om 'de rode vlag te hijsen', mits tijdig, passend en met actief actorschap.

Centrale aansturing borgt de continuïteit van uitgangspunten en doelstellingen van het gehele programma.

De samenstelling van het programma is een belangrijk aandachtspunt. Tijdens de analyse-fase is door betrokkenen geadviseerd om de expertise en capaciteiten die cruciaal zijn voor het programma en die 'voortdurend' noodzakelijk zijn, in het programma op te nemen. De inrichting van de top van het programma is hier een uitvloeisel van. Ook de inrichting van de expertise teams komt hieruit voort. Deze capaciteit wordt voor langere tijd geborgd, maar flexibel ingezet op de relevante projecten. Kennis en ervaring wordt zo geborgd voor het programma.

De modernisering naar S/4HANA zal plaatsvinden in meerdere (migratie-)projecten. Er zijn verschillende projecten om de technische overgang te realiseren en om de master- en transactiedata te migreren, alsmede optimalisatie-, verbeter- en uitrolprojecten. Tot slot zijn er aanpalende projecten waarvan besloten moet worden om ze al dan niet te integreren met de modernisering. Deze worden vooral bepaald door de migratieaanpak en het absorptievermogen van Defensie. Het feit dat er sprake is van meerdere projecten rechtvaardigt om te spreken van een 'Programma' (zie ook MSP, Managing Successful Programmes⁸). Een programma dat speciaal voor de invoering van S/4HANA wordt opgezet en weer wordt opgeheven wanneer de doelen zijn bereikt.

2.4 IV of BV project?

In de S/4HANA migratie zitten zowel IV als BV componenten.

Typische IV-aspecten:

- Installeren en beheren van de infrastructuur en het systeemlandschap. Randvoorwaarde voor de gehele modernisering is het beschikbaar hebben van de voor SAP S/4HANA benodigde infrastructuur en systeemlandschappen, inclusief de benodigde applicaties en software
- Opstellen van technische specificaties en het bouwen van configuraties, interfaces, maatwerk, conversieprogramma's etc.
- In beheer nemen van het SAP S/4HANA systeemlandschap
- Uitvoeren van de datamigratie

Typische BV-aspecten:

- Opstellen van functionele eisen en specificaties
- Aangeven van functionele fits en gaps in SAP S/4HANA
- Trainen en opleiden van eindgebruikers
- Mappen van te migreren stamgegevens en transactiegegevens
- Accepteren van de gemigreerde functies (systeem integratietesten en gebruikersacceptatie testen)

Gedurende het programma kan het zwaartepunt van het ene aspect naar het andere aspect verschuiven, maar in het algemeen kan worden gesteld dat het zwaartepunt bij de BV ligt. De eerste projecten zijn vooral gericht op het invullen van de (IT-technische) randvoorwaarden om überhaupt te kunnen migreren. Overeenkomstig de 'Just-in-Time' randvoorwaarde, moet er goed worden gekeken welke IV-vertegenwoordigers in deze fase betrokken moeten zijn en in welke rollen. Zodra de daadwerkelijk uitrol van functies of bedrijfseenheden gaat beginnen, zal het zwaartepunt verschuiven naar de BV en haar vertegenwoordigers uit de Defensieonderdelen. IV zal dan vooral de

⁸ Een programma is een tijdelijke, flexibele organisatie, opgezet ten behoeve van de coördinatie, aansturing en bewaking van een samenhangend geheel van projecten en activiteiten om uitkomsten en baten te realiseren gerelateerd aan de strategische doelen van een organisatie.

randvoorwaarden moeten invullen. Deze verschuiving zal tot uitdrukking komen in de bezetting van de projecten, maar niet leiden tot een gewijzigde programmastructuur.

Teneinde medewerkers niet onnodig te belasten en mogelijk ook teleur te stellen, moet hun inzet worden afgestemd op de fase en behoefte van het programma op dat moment. Nauwkeurige capaciteitsplanning en inzet van medewerkers afgestemd op de geplande projecten zal daarbij ondersteunen.

2.5 Project methodologie

In het SPEER-programma is in belangrijke mate de *Waternal*-methode gehanteerd. Dat wil zeggen dat het project conform de fasen ontwerp, bouw en test, gebruikersacceptatietest en implementatie is uitgevoerd. Hierdoor is er een lange periode tussen het ontwerpen en het implementeren van het resultaat.

De alternatieve implementatiemethode is Agile. Agile gaat uit van kleinere deelproducten die in korte sprints van twee of drie weken worden opgeleverd. Aan het eind van elke sprint wordt aan de eindgebruikers (en productowner) feedback gevraagd op de deelproducten. Binnen uiterlijk drie weken is er afstemming en terugkoppeling tussen het project en de eindgebruikers over de opgeleverde deelproducten. Daarbij wordt steeds werkbaar functionaliteit opgeleverd (zogenoemde Minimal Viable Products/MVP). De product owner speelt een belangrijke rol in het goedkeuren van de MVP's. Met behulp van deze methode worden de overgangen en veranderingen in kleine stappen vormgegeven en steeds in overeenstemming met de eindgebruikers. Voor elk project is het mogelijk een MVP te definiëren en een Agile methodiek te hanteren. Bij de indeling van de business projecten worden zoveel mogelijk end-to-end processen afgedekt.

Voor de migratieaanpak is een aantal bouwblokken⁹ gedefinieerd. Voor elk van deze blokken wordt een MVP gedefinieerd. Het MVP wordt verder opgebouwd uit EPICs, Features, User Stories en taken behorende bij een user story. Voor alle migratiescenario's en voor alle bouwblokken wordt deze methodiek gehanteerd. Gedurende de implementatie- en optimalisatiefase biedt deze methode de meeste voordelen om samen met de eindgebruikers de noodzakelijke optimalisaties en innovaties uit te voeren, maar ook in de andere fasen is deze methode heel goed inzetbaar.

2.6 Impact van de migratiescenario's

De verschillende migratiescenario's hebben in aanvang een verschillende focus:

- Het hergebruik scenario is in de eerste periode meer IV gericht (namelijk om de technische migratie voor te bereiden en uit te breiden). Na de eerste systeemconversie verschuift de nadruk naar de BV component om fit-to-standard workshops uit te voeren voor verdere optimalisatie;
- De scenario's nieuwe implementatie en hybride zijn vanaf het begin BV gericht, omdat hier vanaf dag één fit-to-standard workshops met de BV worden gehouden.

De benodigde expertise en hoeveelheden resources zijn afhankelijk van de bouwblokken uit de migratieaanpak. De voor een bouwblok benodigde expertise en capaciteit komt samen in een Voortbrengingsteam (VBT) en wordt bemenst vanuit de expertiseteams. De expertiseteam bestaan uit medewerkers van de system integrators en JIVC. De medewerkers van de expertiseteams zorgen dus

⁹ Zie product 2.6 Migratie-aanpak

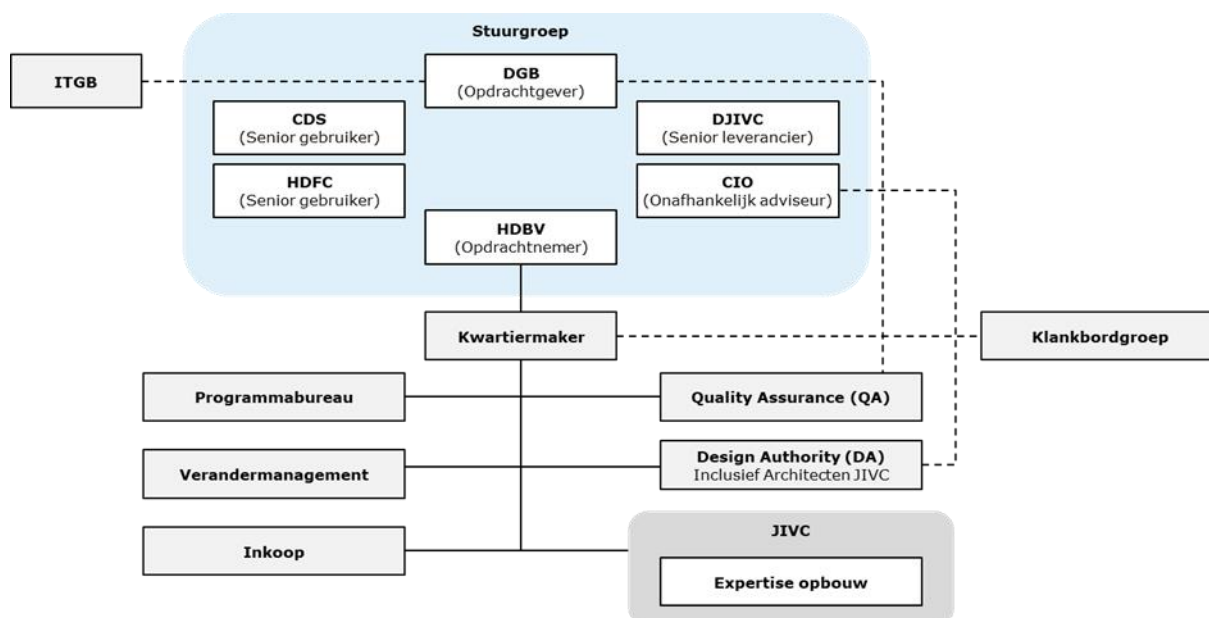
enerzijds voor continuïteit van kennis en ervaring, maar zorgen er ook voor dat deze kennis en ervaring steeds bij andere projecten kan worden ingezet.

3 Programma organisatie

In dit hoofdstuk wordt de programmaorganisatie beschreven. Daarbij maken we onderscheid tussen de programmaorganisatie voor het opstarten van het project (initiatiefase) en gedurende de uitvoer (uitvoeringsfase). De keuze door wie het opdrachtgeverschap wordt ingevuld, moet door de bestuursraad worden gemaakt.

3.1 Programma organisatie initiatiefase

Tijdens de initiatiefase heeft de programmaorganisatie als doel het programma op te tuigen. Daarbij coördineert en leidt zij alle activiteiten die nodig zijn om de voorbereidingen in gang te zetten. De opdrachtnemer tijdens deze fase is de HDBV10 en de dagelijkse leiding ligt bij de kwartiermaker. Het opdrachtgeverschap is belegd bij de DGB.



Figuur 1 Programma organisatie initiatiefase

De opdrachtnemer, de kwartiermaker en de ondersteunende entiteiten Programmabureau, Verandermanagement, Inkoop, QA en DA zijn de constante factoren die zorgen continuïteit, programmastandaarden, methoden, technieken, en processtandaardisatie en -harmonisatie.

De samenstelling van de projecten en JIVC organisatie wordt bepaald op basis van de behoefteplanning resulterende uit de overall migratieplanning.

3.2 Programma organisatie uitvoeringsfase

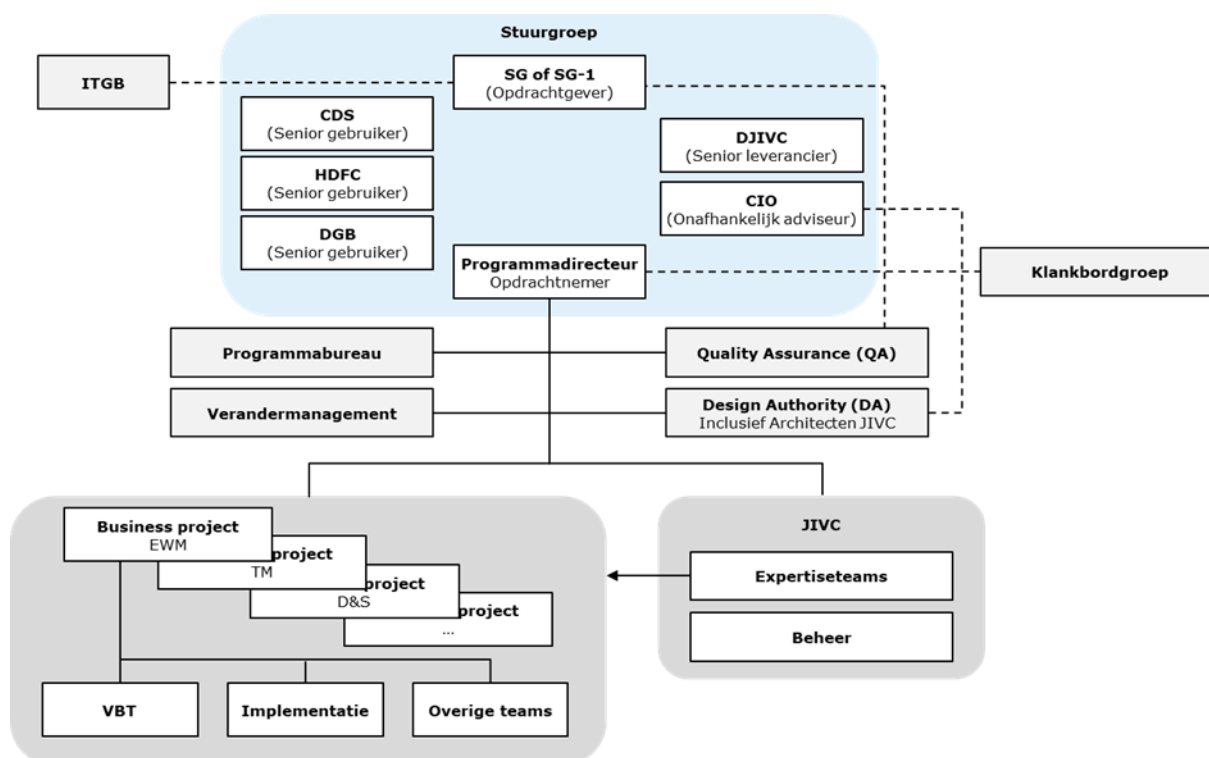
De uitvoeringsfase start vanaf 1 januari 2021 met het afronden van de (in de initiatiefase gestarte) voorbereidingen en duurt tot en met de afronding van de optimalisaties en standaardisaties (Hergebruik) of de implementatie (Nieuwe implementatie en Hybride). Het programma wordt door middel van een Agile methodologie opgezet. Om dit te faciliteren is de programmaorganisatie in een

¹⁰ DM&D in nieuwe topstructuur

aantal delen opgezet. Ten eerste is er de Stuurgroep voorgezeten door de opdrachtgever en verder bezet door de senior gebruikers, senior leveranciers, de CIO en de opdrachtnemer.

De programmadirecteur is de opdrachtnemer en stuurt de business projecten aan. Deze projecten worden geleid door een projectmanager vanuit de BV. De projecten bestaan uit Voortbrengingsteams (VBT's), implementatieteams en overige teams (afhankelijk van het project). De inzet voor de VBT's wordt gecoördineerd door de expertiseteams die onder leiding staan van JIVC. Onder JIVC vallen ook de architecten.

De programma organisatie staat hieronder afgebeeld.



Figuur 2 Programma organisatie uitvoeringsfase

In de onderstaande paragraaf worden de onderdelen van de programmaorganisatie toegelicht.

3.3 Rollen programmaorganisatie

Opdrachtgever

Het opdrachtgeverschap is belegd op SG of SG-1 niveau. Omdat CDS, HDFC en DGB senior gebruikers zijn moet de opdrachtgever in staat zijn om in conflicterende situaties tussen Defensieonderdelen een bindende beslissing te nemen. Dit geeft de volgende keuze ten aanzien van het opdrachtgeverschap:

1. Aansturing door (P-)SG, tevens voorzitter van de Stuurgroep
2. Opdrachtgever en voorzitter direct één laag onder de (P-)SG

De Stuurgroep wordt voorgezeten door de opdrachtgever en wordt geadviseerd door het ITGB en een Klankbordgroep. De klankbordgroep bestaat onder andere uit voormalig Ketenprojectleiders SPEER en

andere deskundigen. De programmadirecteur fungeert als opdrachtnemer, is verantwoordelijk voor de operationele aansturing en rapporteert aan de opdrachtgever.

Op hoofdlijnen zijn de taken van de opdrachtgever:

- Opstellen van een opdrachtbrief aan het begin van iedere fase voor een eenduidige visie op het breed gedragen te bereiken resultaat en de weg waarlangs dit wordt gerealiseerd;
- Creëren van openheid en transparantie waarbij dilemma's in de stuurgroep kunnen worden besproken;
- Structurele inbreng vanuit de review board met aandacht voor soft controls;
- Het afstemmen van de inhoud, kwaliteit en frequentie van de voortgangsrapportages met de opdrachtnemer;
- Hygiëne in de besluitvorming onder meer door tijdige beschikbaarheid van kwalitatief goede voortgangsrapportages (verantwoording) voor het invullen van de sturingsrol op het programma;
- Rolvastheid in de stuurgroep (geen rolvermenging van de deelnemers);
- Verantwoordelijk voor batenmanagement.

De Stuurgroep neemt besluiten over escalaties en afwijkingen op de afgesproken normen (planning, budget, scope). Om deze escalaties effectief af te wikkelen is een hoge vertegenwoordiging van de Gebruikersorganisatie en de Leveranciers nodig. De Stuurgroep komt maandelijks bij elkaar.

Senior Gebruikers

De Senior Gebruikers zijn de CDS (of plaatsvervanger), DGB en HFDC. Het is noodzakelijk om deze vertegenwoordigingen van de gebruikersorganisatie een vaste plek in de stuurgroep te geven.

Senior Leveranciers

In de Stuurgroep worden ook de leveranciers vertegenwoordigd. Dit zijn de directeur JIVC, de partner van de system integrator(s) en de Managing Director van SAP.

Opdrachtnemer - Programmadirecteur

De programmadirecteur is fulltime ingezet op het programma en heeft mandaat voor de inzet van middelen (zoals mensen, geld en gebouwen). De programmadirecteur heeft minstens de rang van Brigadegeneraal/Commandeur/ Commodore of schaal 16 en rapporteert aan de opdrachtgever. Hij/zij is fulltime ingezet op het programma en heeft mandaat voor de inzet van middelen, zoals budget en capaciteit. Daarnaast beschikt de Programmadirecteur over relevante ERP kennis en ervaring met programmavoering en kan hij/zij continuïteit bieden voor meerdere jaren. Hij/zij is eindverantwoordelijk voor het slagen van het programma en daarmee voor het realiseren van optimalisaties en standaardisaties van processen en data.

De opdrachtnemer draagt zorgt voor:

- Een kick-off bijeenkomst voorafgaand aan iedere fase waarin de opdrachtnemer het plan van aanpak voor het te bereiken resultaat duidt en toelicht ter voorkoming van verschillen van interpretatie, uitwerking en inrichting van het programma;
- De aansturing van de business projecten;
- Effectief stakeholdermanagement en een hiervan afgeleid communicatieplan;
- Een goede samenwerking tussen de lijn en het programma vanuit een gemeenschappelijke visie, periodiek overleg en open communicatie en vastlegging;
- Een concrete uitwerking van de rollen in de programmaorganisatie via eenduidige mandaten, verantwoordelijkheden en samenwerking tussen programma en lijn.

Programmabureau

Het Programmabureau ondersteunt de programmadirecteur op diverse gebieden:

- Voorbereiding en planning
- Bewaken programmabudget en financiën
- Voorbereiden, plannen en uitvoeren van testen
- Voorbereiden, plannen en uitvoeren van cut over
- Voorbereiden, plannen en uitvoeren van releases

Het programmabureau waarborgt dat voor het gehele programma een uniforme en afgestemde aanpak geldt voor alle terugkerende aspecten zoals testen, projectbeheersing en release management. Zij stellen standaard werkwijzen, procedures, strategieën en plannen op die voor ieder business project van toepassing zijn. Hierbij nemen ze nadrukkelijk de lessons learned uit het SPEER programma mee. De projecten kunnen verfijning aanbrengen op basis van de eisen van het project.

Verandermanagement

Het verandermanagement bestaat uit verander-, training- en communicatiespecialisten. Vanuit het programma is verandermanagement verantwoordelijk voor het begeleiden van alle eindgebruikers tijdens het programma. Door dit vanuit het programma aan te sturen, kan gebruik worden gemaakt van ontwikkelde standaarden en methoden en zal een consistente verander- en trainingsaanpak worden geïmplementeerd.

Quality Assurance (QA)

Het QA team is verantwoordelijk voor het controleren van de kwaliteit van de resultaten van de business projecten. De QA heeft een directe rapportagelijnen naar de opdrachtgever.

Design Authority

De Design Authority is verantwoordelijk voor het opstellen van kaders en standaarden en stemt hierover af met de CIO. Daarnaast adviseren zij de programmadirecteur over het al dan niet accepteren van voorgestelde wijzigingen. Zij toetsen deze wijzigingen met de architectuur. Elke wijziging in scope of afwijking op standaard SAP wordt ingebracht als change request. Daarnaast heeft de Design Authority een proactieve rol richting de business projecten voor het bewerkstelligen van optimalisaties en standaardisaties van de business processen. Zij is daarmee een belangrijke adviserende en ondersteunde entiteit voor de programmadirecteur en voor de business projecten.

Architecten (JIVC)

De Architectengroep bestaat uit Solution Architecten, SAP Architecten en Data Architecten (vanuit Defensie, SAP en System integrator). De architecten vallen onder JIVC en zijn verantwoordelijk voor het opstellen en bewaken van de architectuur van de oplossing. Zij adviseren de Design Authority over standaarden en voorgestelde wijzigingen.

Business projecten

Het gehele programma is erop gericht de BV van de moderne S/4HANA software te voorzien. Daartoe is een aantal BV-projecten gedefinieerd in de migratieplanning. Tevens is een aantal voorbereidende en ondersteunende projecten gedefinieerd. De BV projecten als volgt in te delen

- Migratiescenario specifieke projecten
- Optimalisaties / Innovaties
- Analytics
- D&S
- Enterprise Warehouse Management
- Transportation Management (TM)

De voorbereidingsprojecten zijn:

- Voorbereiding Programma
- Niet-ondersteunde modules
- Voorbereiding D&S

De projecten staan onder leiding van een projectmanager van de BV en een project manager van de System Integrator. De projectleiding wordt ondersteund door een kleine groep medewerkers.

De business projecten werken met een Agile werkwijze middels sprints. Elke sprint kan beschouwd worden als een klein afgebakend project. De doorlooptijd is kort, waardoor uitvoering overzichtelijk is en resultaten sneller inzichtelijk zijn. Voor het toepassen van een agile werkwijze worden Voortbrengingsteams (VBT's) als scrumteams binnen de business projecten ingezet. De projecten worden vanuit het Programmabureau ondersteund. Daarnaast geldt dat Proceseigenaren worden benoemd, die o.a. verantwoordelijk zijn voor het valideren van de oplossingen. De huidige rol van de PME sluit nauw aan op de rol van de Proceseigenaar, waardoor het voorstel is deze rol door de PME te laten vervullen.

De gedetailleerde inrichting van de business projecten vindt in de initiatiefase plaats.

Expertiseteam (JIVC) en Voortbrengingsteams (VBT)

De voortbrengingsteams worden ingezet onder aansturing van de business projecten. De bemensing van de VBT's, het uitwisselen van kennis en het laten aansluiten van de IT/SAP oplossingen is de verantwoordelijkheid van JIVC vanuit Expertiseteams. De Expertiseteams dragen zorg voor de juiste kennis op gebieden als IT, SAP, autorisatie en beveiliging. De VBT's zijn verantwoordelijk voor oplevering van de gevraagde oplossingen. Per sprint wordt door de projectmanager een capaciteitsbehoefte bij het expertiseteam neergelegd. Op deze wijze kan flexibel worden omgegaan met de benodigde en beschikbare capaciteit aan resources. De VBT's worden per functionele discipline samengesteld en worden aangestuurd door een scrum master.

De benodigde kennis binnen de expertiseteams wordt ingevuld door Defensie medewerkers, consultants van de SI en van SAP. De benodigde kennisonderdelen zijn:

- SAP S/4 HANA kernmodules
- (Defensie) specifieke SAP modules:
 - D&S
 - DMP
 - Extended Warehouse Management
 - Transportation Management
 - Foreign Trade
- Analytics
- Security en Autorisatie
- Testing
- Data en Conversie
- Training en Opleiding

De exacte invulling van de voortbrengingsteams en benodigde expertise dient in de initiatiefase te worden benoemd.

Beheer (JIVC)

JIVC is verantwoordelijk voor het in beheer nemen van de S/4HANA, om te waarborgen dat opgedane kennis wordt behouden zodra de migratie is afgerond.

Proceseigenaren

Inherent aan het Agile werken is het benoemen van de Product Owners voor ieder Business Project. De Product Owners definiëren het Minimal Viable Product (MVP), bepalen de prioriteiten bij de afhandeling van de backlog-items, bepalen de acceptatiecriteria van de user stories en valideren uiteindelijk de oplossing. In dit voorstel wordt de taak van de PME's uitgebreid met die van product owner. Binnen Defensie bestaat reeds het PMM-netwerk van Proceseigenaren (PE), Procesmodelleigenaren (PME) en Procesmodel houders (PMH). De huidige rol van de PME sluit nauw aan op de rol van de Product Owner. De PME wordt voorgesteld om de rol van Product Owner te vervullen.

Implementatie

In ieder Business Project is een implementatieteam opgenomen. Dit implementatieteam zorgt voor de implementatie van de door het VBT ontwikkelde functionaliteit. De exacte invulling is afhankelijk van het project, maar er wordt maximaal gebruik gemaakt van centraal in het programma beschikbare methodieken en tools, zoals die zijn

Overige teams

Ondanks dat alle benodigde kennis voor een Business Project door de VBT en het implementatieteam beschikbaar is, kan het noodzakelijk zijn een extra team te installeren. Dit wordt bepaald bij het uitwerken van de Business Projecten.

4 Relatie met andere deelproducten

4.1 *Input van deelproduct*

- 2.6 Voorstel migratie-aanpak
- 2.7 voorstel migratie-planning

4.2 *Input voor deelproduct*

- 2.10 Migratiekosten

5 Akkoord

Datum	Naam	Akkoord	Opmerking

6 Bijlage(n)

Draft versie opbouw programma

