



## **D.4 Toetsingskader migratieaanpak S/4HANA onderzoek**

Datum: 22-08-2019

Plaats: Den Haag

Auteurs: E. van Buuren en R. Labrie

Versie: 1.0

| Documentbeheer |            |               |            |                                          |
|----------------|------------|---------------|------------|------------------------------------------|
| Versie         | Status     | Auteur(s)     | Datum      | Opmerking                                |
| <b>0.1</b>     | Concept    | E. van Buuren | 17-07-2019 | Opzet                                    |
| <b>0.2</b>     | Concept    | E. van Buuren | 25-07-2019 | Opzet                                    |
| <b>0.3</b>     | Concept    | E. van Buuren | 30-07-2019 | Aanpak                                   |
| <b>0.4</b>     | Concept    | E. van Buuren | 05-08-2019 | Input stuurgroep                         |
| <b>0.8</b>     | Concept    | E. van Buuren | 15-08-2019 |                                          |
| <b>0.9</b>     | Concept    | R. Labrie     | 26-08-2019 | Laatste reviews project management en QA |
| <b>1.0</b>     | Definitief | Stuurgroep    | 02-09-2019 |                                          |

## **Inhoud**

|          |                                         |           |
|----------|-----------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>Introductie</b>                      | <b>4</b>  |
| 1.1      | Inleiding                               | 4         |
| 1.2      | Doel van het deelproduct                | 4         |
| 1.3      | Randvoorwaarden                         | 4         |
| 1.4      | Uitgangspunten                          | 5         |
| 1.5      | Acceptatiecriteria                      | 5         |
| <b>2</b> | <b>Benadering</b>                       | <b>6</b>  |
| 2.1      | Stakeholders                            | 6         |
| 2.2      | Aanpak                                  | 6         |
| <b>3</b> | <b>Resultaat</b>                        | <b>7</b>  |
| 3.1      | Elementen toetsingskader                | 7         |
| 3.2      | Gebruik van het toetsingskader          | 8         |
| 3.3      | Wijzigingsprocedure                     | 8         |
| <b>4</b> | <b>Relatie met andere deelproducten</b> | <b>9</b>  |
| 4.1      | Input van deelproduct                   | 9         |
| 4.2      | Input voor deelproduct                  | 9         |
| <b>5</b> | <b>Akkoord</b>                          | <b>10</b> |
| <b>6</b> | <b>Bijlage(n)</b>                       | <b>11</b> |

## **1 Introductie**

Dit stuk vormt het deelproduct D.4 Toetsingskader migratieaanpak binnen het vooronderzoeksproject S/4HANA migratie.

### **1.1 Inleiding**

Er zijn verschillende scenario's om te migreren van SAP ECC naar SAP S/4HANA. Elk migratiescenario zal zijn eigen specifieke voor- en nadelen hebben. Om de scenario's objectief te kunnen vergelijken, is het nodig om een gemeenschappelijk en breed gedragen toetsingskader voor de migratieaanpak vast te stellen. Het toetsingskader zal de uiteindelijke keuze voor een van de migratiescenario's ondersteunen.

### **1.2 Doel van het deelproduct**

Met het toetsingskader wordt één van de instrumenten gecreëerd waarmee het mogelijk wordt verschillende migratiescenario's met elkaar te kunnen vergelijken. Hiermee wordt bereikt dat men vooraf nadenkt over de factoren die de aantrekkelijkheid van een migratiescenario benadrukken ten opzichte van één of meerdere alternatieve scenario's. Gesteld wordt dat met het toetsingskader slechts één van de instrumenten wordt aangereikt.

Nadrukkelijk wordt gesteld dat het gebruik van het toetsingskader niet mag leiden tot een "mechanische" waardering van diverse migratiescenario's.

### **1.3 Randvoorwaarden**

Deze paragraaf bevat een aantal, in overleg met de opdrachtgever, geformuleerde randvoorwaarden in termen van tijd en kwaliteit die van toepassing zijn op het toetsingskader

- Het toetsingskader bevat een aantal toetsingskaderelementen die in functionele termen moeten worden beschreven. Hiermee wordt bereikt dat ieder toetsingskaderelement goed wordt begrepen, ook voor besluitvormers die mogelijkerwijs wat verder af staan van de complexe inhoudelijke problematiek
  - Om een en ander overzichtelijk te houden wordt er gestreefd naar een maximum van 10 toetsingskaderelementen. Daar waar noodzakelijk zijn toetsingskaderelementen met elkaar gecombineerd
  - Toetsingskaderelementen dienen onderling geen of zo min mogelijk overlap te hebben.
  - Bij de advisering met betrekking tot een mogelijk scenario dienen alle toetsingskaderelementen aan de orde te komen
- Na vaststelling door het ITGB is het toetsingskader leidend voor andere producten.

#### **1.4 Uitgangspunten**

Om tot een breed gedragen en objectief toetsingskader te komen is gezocht naar een mogelijkheid om dit kader zo breed mogelijk tot stand te laten komen. Er wordt uitgegaan van een gecombineerde top-down, bottom-up benadering waarbij verschillende actoren, zoals de teamleads vanuit het project, een vertegenwoordiging vanuit de OPCO's, de stuurgroep, de BO-Matlog en het ITGB worden betrokken. DMI en CFC zullen achteraf worden geïnformeerd. Indien uit deze informatie-uitwisseling structurele opmerkingen naar voren komen, zal de stuurgroep en ITGB opnieuw om goedkeuring worden gevraagd.

In de bottom-up benadering is gebruik gemaakt van kennis van de OPCO's en van de teamleads om tot een eerste set toetsingskaderelementen te komen. Door de top-down benadering vanuit de stuurgroep wordt het toetsingskader verder aangescherpt en wordt daarmee voorbereid voor verder gebruik.

#### **1.5 Acceptatiecriteria**

Er geldt een aantal acceptatiecriteria om het toetsingskader binnen het vooronderzoek goed te keuren. De goedkeuring vindt plaats in de ITGB. Hieronder worden de diverse criteria genoemd:

- Het toetsingskader dient breed gedragen te kunnen worden  
Het toetsingskader dient een door representatieve DO-vertegenwoordiging, het projectteam, BO-MatLog, CFC-overleg en DMI-overleg breed gedragen product te zijn en wordt vastgesteld door ITGB.  
Het toetsingskader dient eenvoudig interpreteerbaar te zijn  
De toetsingskaderelementen moeten zodanig worden beschreven dat het voor alle partijen die te maken krijgen met dit kader op eenduidige wijze kan worden geïnterpreteerd.
- Het toetsingskader dient ingedeeld te worden in vier categorieën (tijd, geld, kwaliteit en risico's)  
De toetsingskaderelementen dienen een migratiescenario zo breed mogelijk te kunnen beoordelen. Elementen moeten aspecten zoals tijd, geld, kwaliteit en risico's in zich hebben.

## **2 Benadering**

### **2.1 Stakeholders**

Het toetsingskader is tot stand gekomen door het betrekken van stakeholders tijdens verschillende werksessies en afstemmomenten. Verfijning door het Governance & Benefits team en tussentijdse afstemming met de stakeholders heeft uiteindelijk geleid tot negen toetsingskaderelementen. De volgende afstemmomenten hebben plaats gevonden:

- Team leads werksessie (13 juni);
- Vertegenwoordigers van Defensie-Onderdelen werksessie (20 juni);
- BO MatLog (3 juli);
- Project management / kernteam (8 juli);
- Plenaire terugkoppeling tijdens Saamhorigheidsbijeenkomst (11 juli);
- Stuurgroep (18 juli, 2 september)
- BO MatLog (4 september)
- ITGB (5 september)

CFC-overleg en DMi zullen nog nader worden geïnformeerd. Indien hier nog essentiële wijzigingen uit naar voren komen, zullen deze weer door stuurgroep en ITGB gevalideerd moeten worden.

### **2.2 Aanpak**

Een eerste aanzet voor het toetsingskader is gegeven tijdens de kick-off op 3 juni 2019. Tijdens de break-out konden de aanwezige stakeholders hun werkstroom ambities delen. De input van de kick-off sessie en de vooraf opgestelde uitgangspunten in het Programma van Eisen en het Plan van Aanpak vormden de initiële lijst met elementen die stakeholders van belang achten tijdens de migratie.

Vanuit de bottom-up benadering zijn verschillende werksessies met stakeholders gehouden om verder in te gaan op de toetsingskaderelementen. Hierbij is door de stakeholders onderscheid gemaakt tussen must-have en nice-to-have elementen en elementen die in de toekomst na de migratie van belang zijn. Gezien het feit dat het toetsingskader dient als middel om verschillende migratiescenario's met elkaar te kunnen vergelijken, zijn alleen de must-have elementen verfijnd wat betekent dat het aantal elementen werd teruggebracht naar vijftien. De stakeholders die ook deelnamen aan de werksessies is gevraagd om de elementen op volgorde van belangrijkheid te plaatsen.

Vanuit de top-down benadering is door de stuurgroep een evaluatie op de vijftien elementen verricht. Als gevolg hiervan is een aantal elementen samengevoegd of verwijderd en is tevens een aantal elementen toegevoegd. Ook zijn er wijzigingen in de prioritering doorgevoerd. Het uiteindelijk aantal toetsingskaderelementen betreft negen. De negen toetsingskaderelementen zijn op volgorde van belangrijkheid geplaatst. De toewijzing van de verdeling is gedaan op basis van eerder ontvangen input vanuit de stakeholders die deelnamen aan de workshops en de input vanuit de stuurgroep van 18 juli.

Op 2 september zal de definitieve versie van het toetsingskader worden opgeleverd aan de stuurgroep waarna het toetsingskader in het BO MatLog en het ITGB zal worden gepresenteerd.

### 3 Resultaat

#### 3.1 Elementen toetsingskader

Het toetsingskader bestaat uit negen elementen. De volgorde van de elementen geeft een eerste beeld van wat als belangrijkste elementen worden gezien, maar betekent zeker niet dat de andere elementen te verwaarlozen zijn. Wanneer de migratiescenario's tegen het toetsingskader worden aangehouden, zullen alle negen elementen dan ook worden getoetst.

1. Continuïteit van de bedrijfsvoering  
Het migratiescenario dient een minimale impact te hebben waarbij ten allen tijde de continuïteit en integriteit van de operationele inzet en bedrijfsvoering wordt gewaarborgd.
2. Standaardisatie en harmonisatie in lijn met de kaders van Defensie  
Defensie wil maximaal gebruik maken van uitgekristalliseerde standaard oplossingen die door S/4HANA worden geboden. Er wordt zeer terughoudend omgegaan met het implementeren van "oplossingen" die afwijken van deze standaard. Verdere standaardisatie is te bereiken door bedrijfsprocessen te harmoniseren of aan te passen.
3. Integrale kosten tijdens en na de migratie  
De migratie dient tegen zo laag mogelijk kosten te worden uitgevoerd. Het gaat hier om de integrale kosten (interne en externe kosten): kosten tijdens het migratieproces alsook de exploitatiekosten die starten aan het einde van de migratie. De integrale kosten zijn onderscheidend en dienen vooraf bekend te zijn.
4. Doorlooptijd van de migratie  
De doorlooptijd van de migratie wordt in sterke mate bepaald door de beschikbare capaciteit en kennis, zowel intern als extern.
5. Beheersbaarheid van de risico's  
De mate waarin de risico's per scenario te beperken zijn door het nemen van gerichte acties waarbij de lessons learned van het programma SPEER en ervaringen uit de markt worden meegenomen.
6. Toegevoegde waarde voor de gebruiker tijdens de migratie  
Waar mogelijk en niet strijdig met overige uitgangspunten wordt nadrukkelijk gekeken naar eenvoudig te realiseren functionele verbeteringen waarvan de bedrijfsvoering 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.
7. Integraal inzicht behouden in de complete bedrijfsvoering tijdens de migratie  
Afhankelijk van het gekozen migratiescenario kan Defensie te maken krijgen met een bedrijfsvoering die deels nog wordt ondersteund door ERP M&F en deels door S/4 HANA. Ook in een dergelijke situatie is het belangrijk dat integraal inzicht over de complete bedrijfsvoering behouden blijft.
8. Bijdrage aan verbeteren van de datakwaliteit tijdens de migratie  
Bij iedere migratie wordt data overgezet van SAP ECC naar S/4HANA (niet alleen om stamdata en transactionele data maar ook historische data). Het gaat hier om de mate waarin het scenario de kwaliteit van de data tijdens de migratie verbetert.
9. Hebben we voldoende absorptievermogen  
Kunnen de defensie-onderdelen het capaciteitsbeslag (absorptievermogen) voor de migratie in de gegeven tijd op de mat leggen, gegeven andere verplichtingen en prioriteiten. Kan er voldoende kwalitatieve ondersteuning vanuit de markt worden betrokken voor de migratie. Kan JIVC het als beheerorganisatie aan.

In de bijlage is een schematische weergave van het toetsingskader met verdere toelichting van de elementen en hun effecten te vinden.

### **3.2 *Gebruik van het toetsingskader***

De negen toetsingskaderelementen zullen allen meegenomen worden in de toetsing van de verschillende migratiescenario's. Waar mogelijk zal het toetsingskader doorwerking hebben in andere deelproducten.

### **3.3 *Wijzigingsprocedure***

De ITGB is verantwoordelijk voor het accepteren van het toetsingskader migratieaanpak. Indien na goedkeuring wijzigingen in het toetsingskader nodig worden geacht, zullen deze via de ITGB nogmaals geaccordeerd te worden.

## **4 Relatie met andere deelproducten**

### **4.1 Input van deelproduct**

Het toetsingskader migratieaanpak heeft geen directe input ontvangen van andere deelproducten. Wel zijn de uitgangspunten die vermeld staan in het Programma van Eisen en het Plan van Aanpak meegenomen in de vormgeving van de toetsingskaderelementen.

### **4.2 Input voor deelproduct**

Het toetsingskader bevat elementen en te verwachten effecten die input vormen voor verschillende werkstromen en hun deelproducten. Het toetsingskader is dan ook met alle werkstromen gedeeld. De deelproducten die direct input ontvangen van het toetsingskader zijn:

- 2.6 Voorstel migratieaanpak  
In dit deelproduct wordt onder andere de ambitie van de migratie beschreven, hoe er gemigreerd gaat worden en welke objecten er gemigreerd worden.
- 2.10 Migratiekosten  
Dit deelproduct voorziet in een indicatie van de projectkosten van aangedragen migratiescenario's.
- 2.11 Indicatieve opbrengsten BV en IV  
De benoemde elementen en bijbehorende effecten van het toetsingskader migratieaanpak kunnen verder worden uitgewerkt (kwantificeren en kwalificeren) om mogelijke opbrengsten te identificeren.
- D.5 High level Target Operating Model  
Strategische visie en doelstellingen van Defensie worden vertaald in principes die tijdens de gehele migratie als leidraad dienen. Dit om te bepalen wat de impact gaat zijn op mens, proces, IT en organisatie per migratiescenario.
- 3. Integraal eindrapport

## 5 Akkoord

| Datum | Naam          | Akkoord | Gremium    |
|-------|---------------|---------|------------|
|       | Ari Nagtegaal |         | Stuurgroep |
|       |               |         |            |
|       |               |         |            |
|       |               |         |            |

## 6 Bijlage(n)

| # | Element                                                                   | Toelichting                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Effect                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Categorie |
|---|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 | <b>Continuïteit van de bedrijfsvoering</b>                                | Het migratiescenario dient een minimale impact te hebben waarbij ten allen tijde de continuïteit en integriteit van de operationele inzet en bedrijfsvoering wordt gewaarborgd.                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- De operationele inzet en bedrijfsvoering moet in staat zijn om tijdens de migratie haar kerntaken ongestoord te kunnen uitvoeren.</li> <li>- Functionele wijzigingen in het kader van wet- en regelgeving interdepartementaal en in gebruikname nieuwe wapensystemen moeten doorgang vinden.</li> </ul>                                                                                                                                                                    | Kwaliteit |
| 2 | <b>Standaardisatie en harmonisatie in lijn met de kaders van Defensie</b> | Defensie wil maximaal gebruik maken van uitgekristalliseerde standaard oplossingen die door S/4HANA worden geboden. Er wordt zeer terughoudend omgegaan met het implementeren van "oplossingen" die afwijken van deze standaard. Verdere standaardisatie is te bereiken door bedrijfsprocessen te harmoniseren.           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aansluiting bij andere landen en externe partijen</li> <li>- Eenvoudiger beheer, lagere total cost of ownership</li> <li>- Gemakkelijker doorvoeren van toekomstige ontwikkelingen</li> <li>- Kan een grote impact op de lopende bedrijfsvoering hebben</li> <li>- Kans op fouten in de vastlegging neemt af, waardoor de datakwaliteit van nieuw aan het systeem toegevoegde informatie toeneemt</li> <li>- Flexibiliteit en wendbaarheid door standaardisatie</li> </ul> | Kwaliteit |
| 3 | <b>Integrale kosten tijdens en na de migratie</b>                         | De migratie dient tegen zo laag mogelijk kosten te worden uitgevoerd. Het gaat hier om de integrale kosten (interne en externe kosten): kosten tijdens het migratieproces alsook de exploitatiekosten die starten aan het einde van de migratie. De integrale kosten zijn onderscheidend en dienen vooraf bekend te zijn. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Defensie houdt financiële middelen vrij om elders in te zetten</li> <li>- Kosten kunnen helder worden afgewogen tegen de kwalitatieve, kwantitatieve en financiële baten</li> <li>- Neemt onzekerheid over de kosten weg door een meerjaren perspectief te bieden</li> </ul>                                                                                                                                                                                               | Geld      |

| # | Element                                                                              | Toelichting                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Effect                                                                                                                                                                                                                                                                    | Categorie |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4 | <b>Doorlooptijd van de e migratie</b>                                                | De doorlooptijd van de migratie wordt in sterke mate bepaald door de beschikbare capaciteit en kennis, zowel intern als extern, als door het absorptievermogen van de defensieonderdelen en de projectorganisatie.                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capaciteit hoeft minder lang te worden vastgehouden en valt dus eerder vrij voor reguliere taken</li> <li>- De voordelen van S/4HANA komen eerder beschikbaar</li> </ul>                                                         | Tijd      |
| 5 | <b>Beheersbaarheid van de risico's</b>                                               | De mate waarin de risico's per scenario te beperken zijn door het nemen van gerichte acties waarbij de lessons learned van het programma SPEER en ervaringen uit de markt worden meegenomen.                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Een gecontroleerde migratie die binnen de gestelde kaders gerealiseerd kan worden (elementen kwaliteit, tijd, geld)</li> </ul>                                                                                                   | Risico    |
| 6 | <b>Toegevoegde waarde voor de gebruiker tijdens de migratie</b>                      | Waar mogelijk en niet strijdig met overige uitgangspunten wordt nadrukkelijk gekeken naar eenvoudig te realiseren functionele verbeteringen waarvan de bedrijfsvoering 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. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gebruikerstevredenheid neemt tijdens migratie toe</li> <li>- Administratieve werklust neemt af</li> <li>- Kans op afname van fouten door het gebruik van GUI en realtime data</li> <li>- Verbeterde informatiepositie</li> </ul> | Kwaliteit |
| 7 | <b>Integraal inzicht behouden in de complete bedrijfsvoering tijdens de migratie</b> | Afhankelijk van het gekozen migratiescenario kan Defensie te maken krijgen met een bedrijfsvoering die deels nog wordt ondersteund door ERP M&F en deels door S/4 HANA. Ook in een dergelijke situatie is het belangrijk dat integraal inzicht over de complete bedrijfsvoering behouden blijft.                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Voorkomen van informatieverlies waardoor het mogelijk blijft te rapporteren en de organisatie integraal te sturen en te besturen</li> </ul>                                                                                      | Kwaliteit |
| 8 | <b>Bijdrage aan het verbeteren van de datakwaliteit tijdens de migratie</b>          | Bij iedere migratie wordt data overgezet van SAP ECC naar S/4HANA (niet alleen om stamdata en transactionele                                                                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geschoonde data geeft een grotere betrouwbaarheid en daardoor kan beter integraal gestuurd en bestuurd worden</li> </ul>                                                                                                         | Kwaliteit |

| # | Element                                       | Toelichting                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Effect                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Categorie |
|---|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
|   |                                               | data maar ook historische data). Het gaat hier om de mate waarin het scenario de kwaliteit van de data tijdens de migratie verbetert.                                                                                                                                                                             | - Betere prognoses (vraagvoorspelling) kunnen doen op basis van historische data                                                                                                                                                                                                                                                                                |           |
| 9 | <b>Hebben we voldoende absorptievermogen?</b> | Kunnen de defensie onderdelen het capaciteitsbeslag (absorptievermogen) voor de migratie in de gegeven tijd op de mat leggen gegeven andere verlichtingen en prioriteiten. Kan en voldoende kwalitatieve ondersteuning vanuit de markt worden betrokken voor de migratie. Kan JIVC het als beheerorganisatie aan. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Migratie op het moment waarop het goed uitkomt en behapbaar is voor alle partijen.</li> <li>- Voorkomen dat er een opeenstapeling van projecten ontstaat die een beroep doen op hetzelfde capaciteitsbeslag</li> <li>- Gecontroleerde migratie waarbij de DO'n alles goed en volledig kunnen implementeren.</li> </ul> | Tijd      |