



Ministerie van Defensie

SAP S/4HANA

**High Level Target Operating
Model**



Inhoudsopgave

	Context
	Methode
	Strategische raakvlakken
	Impact van de organisatie wijzigingen
	Bijlages

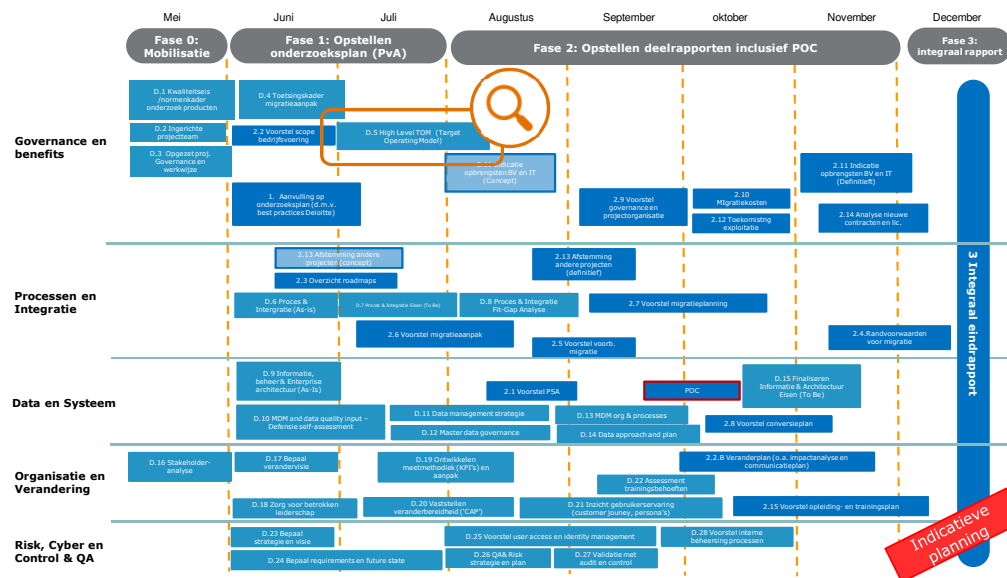


Context



Planning

Als onderdeel van de 'governance & benefits' stroom wordt de transitie naar SAP S/4HANA in de context van het Target Operating Model van Defensie geplaatst



High level TOM

Een Target Operating Model (TOM) kijkt naar het grote geheel en verbindt de strategische visie en het bedrijfsmodel van een organisatie met de bedrijfsprocessen, IT en mensen.

Bij het SAP S/4HANA project ligt de focus met name op de IT & Data dimensie van het TOM. Wij plaatsen het SAP S/4HANA project in de context van de wijzigingen in de Topstructuur, om zo de impact op de migratie te bepalen. Onze opdracht is daarom tweeledig:

1

High level bepalen wat de Defensie strategie betekent voor de SAP migratie en daaruit principes destilleren die gebruikt worden tijdens de migratie

2

Impact van de wijzigingen in de Topstructuur (op basis van laatste inzichten) voor de SAP S/4HANA migratie bepalen



Methode



Target Operating Model

Het target operating model is er op gericht dat de visie en missie worden ingebed in alle dimensies van een organisatie

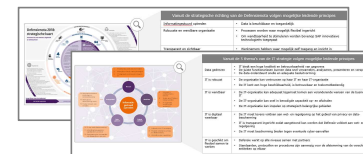
De dimensies van het Target Operating Model



- De visie en missie worden geconcretiseerd door de vertaling in leidende principes, die de kaders van de toekomstige organisatie bepalen
- De leidende principes worden gebruikt om de strategie te vertalen naar alle lagen van het operating model om vast te stellen hoe de toekomstige organisatie eruit komt te zien en te toetsen of de activiteiten in lijn zijn met de gekozen strategie en richting van Defensie
- De Defensie organisatie dient veranderingen over alle dimensies door te voeren. Een verandering in 1 dimensie heeft namelijk gevolgen voor de andere dimensies

* De Proces, IT & Data en Mens-dimensies worden nader uitgewerkt in de desbetreffende werkstromen

1 Leidende principes als uitgangspunt

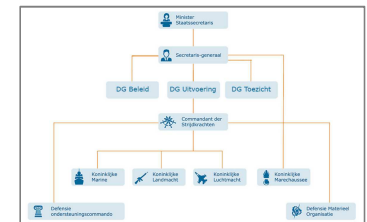


Leidende principes o.b.v. strategische richting



Uitgangspunten vanuit het S/4HANA opdrachtgeverschap

2 Impact van de wijzigingen in de organisatie-dimensie

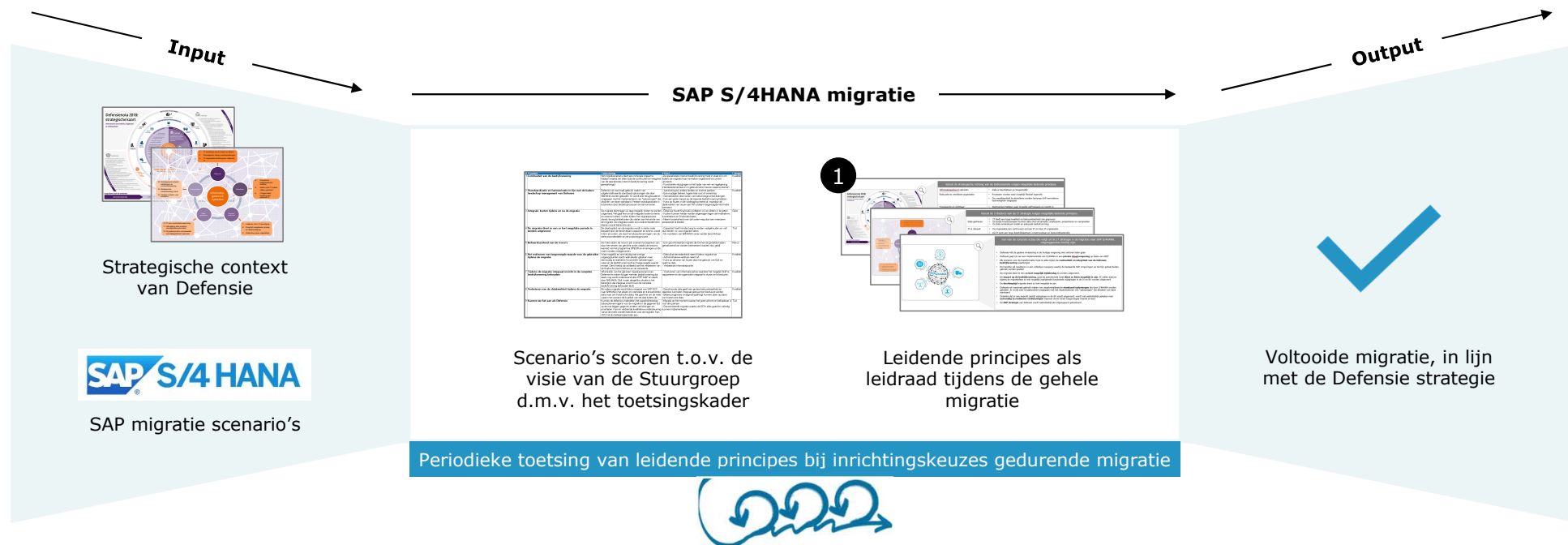


Impact van de wijzigingen in de Topstructuur op de SAP S/4HANA migratie



Migratie in lijn met de Defensiestrategie

De strategische documenten van Defensie worden vertaald in principes, die als leidraad dienen tijdens de migratie, zodat deze in lijn is met de Defensiestrategie





Strategische raakvlakken

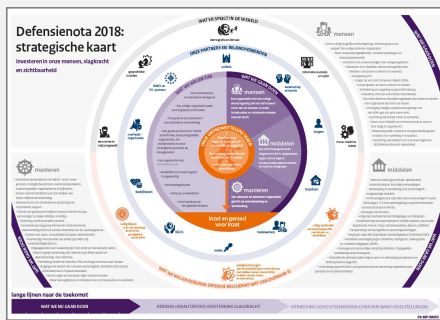


Strategische context

De Defensienota is vertaald in een aantal IT doelstellingen, waar de SAP S/4HANA migratie invulling aan geeft

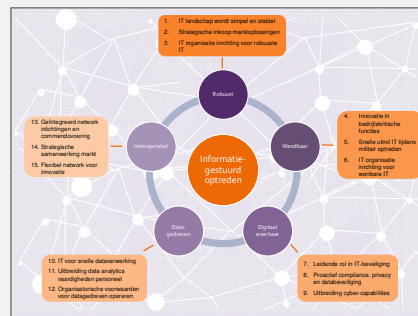
Defensienota 2018

In de Defensienota staan de concrete plannen die het kabinet heeft voor de krijgsmacht. Een van de doelen is van Defensie een informatiegestuurde organisatie maken.



IT strategie

IT moet de ontwikkeling naar een informatiegestuurde organisatie ondersteunen en waar nodig leiden. Deze ambitie is vertaald in een IT strategie en 15 IT doelstellingen voor 2018-2023.



SAP S/4HANA

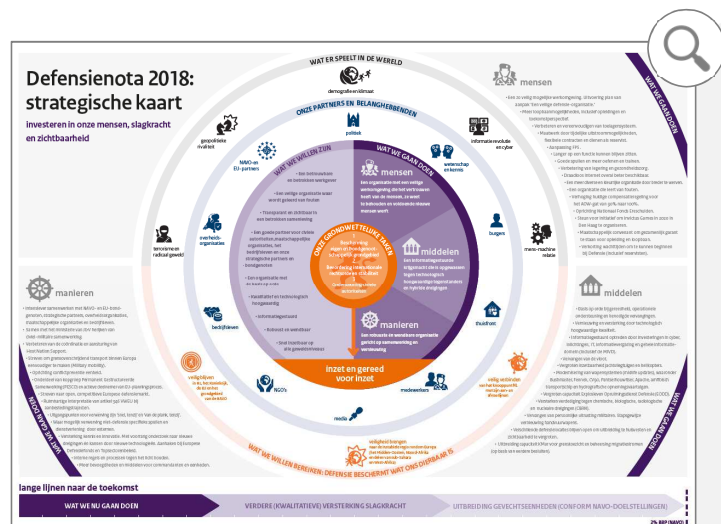
Met de migratie naar SAP S/4HANA wordt invulling gegeven aan een aantal van de doelstellingen en plannen vanuit de Defensienota en de IT strategie.





Defensienota 2018

De Defensienota geeft richting waar een aantal leidende principes uit afgeleid kan worden



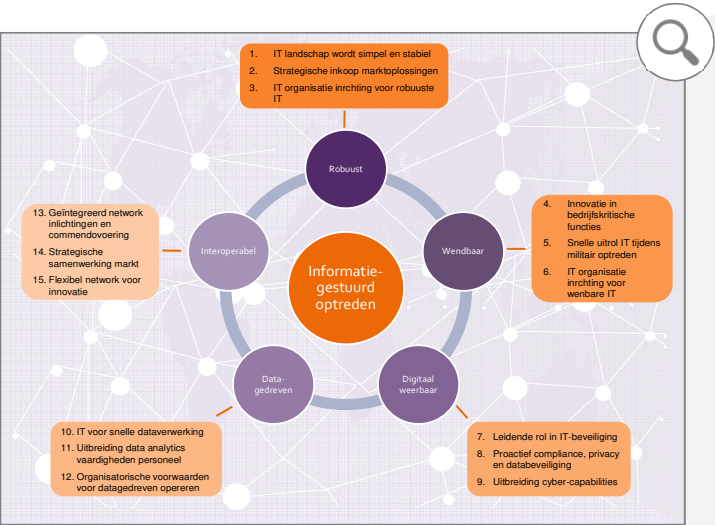
Vanuit de strategische richting van de Defensienota volgen mogelijke leidende principes

Informatiegestuurd optreden	• Data is beschikbaar en toegankelijk • Beslissingen worden genomen op basis van data gestuurde inzichten
Robuuste en wendbare organisatie	• Processen worden waar mogelijk flexibel ingericht • Om wendbaarheid te stimuleren worden bovenop SAP innovatieve technologieën toegepast
Transparant en zichtbaar	• Werknemers hebben waar mogelijk zelf toegang en inzicht in systemen
Een organisatie die leert van fouten	• Iteratieve, kort-cyclische processen • Stimuleren van agile manieren van werken door effectieve betrokkenheid tussen Business en IT mogelijk te maken • Probleem-oplossend vermogen laag in de organisatie
Een veilige Defensie organisatie	• Ultieme focus op risk, compliance & privacy
Een organisatie met de basis op orde	• Zorg voor een minimaal kennisniveau van de medewerkers
Kwalitatief en technologisch hoogwaardig	• Kwalitatieve vooruitgang staat voorop (niet efficiency)
Een goede partner voor samenwerkingsverbanden	• Ontwikkelen van strategische partnerships om de benodigde capabilities aan te boren om flexibiliteit en continue innovatie te garanderen
Snel, tenzij en van de plank	• Er worden zoveel gestandaardiseerde oplossingen gebruikt
Interne regels en processen tegen het licht houden	• Verbeter processen waar mogelijk • Simplificeer waar mogelijk



IT strategie

Om het IT-fundament voor een informatie gestuurde organisatie neer te zetten, is de IT strategie rond vijf thema's geformuleerd

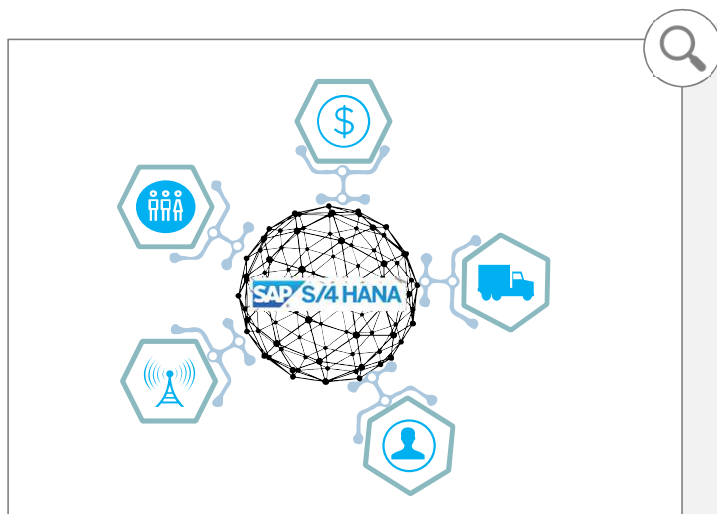


Vanuit de 5 thema's van de IT strategie volgen mogelijke leidende principes	
Data gedreven	• IT biedt een hoge kwaliteit en betrouwbaarheid van gegevens • De juiste functionarissen kunnen data snel verzamelen, analyseren, presenteren en verspreiden • De data ondersteunt snelle en adequate besluitvorming
IT is robuust	• De organisatie kan vertrouwen op haar IT en haar IT-organisatie • De IT kent een hoge beschikbaarheid, is betrouwbaar en toekomstbestendig
IT is wendbaar	• De IT-organisatie kan adequaat tegemoet komen aan veranderende wensen van de business en IT • De IT-organisatie kan snel in benodigde capaciteit op- en afschalen • De IT-organisatie kan inspelen op strategisch belangrijke gebieden
IT is digitaal weerbaar	• De IT moet tevens voldoen aan wet- en regelgeving op het gebied van privacy en data-bescherming • IT is transparant ingericht zodat aangetoond kan worden dat Defensie voldoet aan wet- en regelgeving • De IT moet bescherming bieden tegen eventuele cyber-aanvallen
IT is geschikt om flexibel samen te werken	• Defensie werkt op alle niveaus samen met partners • Standaarden, protocollen en procedures zijn aanwezig voor de afstemming van de verschillende entiteiten op elkaar



SAP S/4HANA

Een van de concrete acties die volgt uit de IT strategie is de migratie naar SAP S/4HANA, waarbij verschillende uitgangspunten zijn vastgesteld



Een van de concrete acties die volgt uit de IT strategie is de migratie naar SAP S/4HANA. Uitgangspunten hierbij zijn:

- Defensie wilt de gedane investering in de huidige omgeving niet verloren laten gaan
- Defensie gaat uit van een implementatie van S/4HANA in een **private cloud omgeving** of vergelijkbare omgeving
- Elk scenario voor de transformatie moet te allen tijden de **continuïteit en integriteit van de Defensie bedrijfsvoering** waarborgen
- De transitie zal resulteren in een volledige overgang waarbij de bestaande SAP omgevingen (ECC) op termijn geheel buiten gebruik worden gesteld
- De migratie dient in een **zo kort mogelijk tijdsbeslag** te worden uitgevoerd.
- De **impact op de bedrijfsvoering**, juist bij operationele inzet **dient zo klein mogelijk te zijn**. Er zullen daarom tijdens de migratiefase zo min mogelijk ingrijpende functionele wijzigingen in de IV en BV worden uitgevoerd
- 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
- 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
- De **IT strategie** van defensie wordt nadrukkelijk als uitgangspunt gehanteerd



Borging leidende principes

De migratie dient gedurende de doorlooptijd getoetst te worden aan de leidende principes

Principes Defensienota	
Informatiegestuurd optreden	- Data is beschikbaar en toegankelijk - Beslissingen worden genomen op basis van data gestuurde inzichten
Robuuste en wendbare organisatie	- Processen worden waar mogelijk flexibel ingericht - Om wendbaarheid te stimuleren worden bovenop SAP innovatieve technologieën toegepast
Transparant en zichtbaar	Werknemers hebben waar mogelijk zelf toegang en inzicht in systemen
Een organisatie die leert van fouten	- Iteratieve, kort-cyclische processen - Stimuleren van agile manieren van werken door effectieve betrokkenheid tussen Business en IT mogelijk te maken - Probleem-oplossend vermogen laag in de organisatie
Een veilige Defensie organisatie	Uitme focus op risk, compliance & privacy
Een organisatie met de basis op orde	Zorg voor een minimaal kennisniveau van de medewerkers
Kwalitatief en technologisch hoogwaardig	Kwalitatieve vooruitgang staat voorop (niet efficiency)
Een goede partner voor samenwerkingsverbanden	Ontwikkelen van strategische partnerships om de benodigde capabilities aan te boren om flexibiliteit en continue innovatie te garanderen
Snel, tenzij en van de plank, tenzij	Er worden zoveel gestandaardiseerde oplossingen gebruikt
Interne regels en processen tegen het licht houden	- Verbeter processen waar mogelijk - Simplificeer waar mogelijk

Principes IT Strategie	
Informatiegestuurd optreden	- Data is beschikbaar en toegankelijk - Beslissingen worden genomen op basis van data gestuurde inzichten
Robuuste en wendbare organisatie	- Processen worden waar mogelijk flexibel ingericht - Om wendbaarheid te stimuleren worden bovenop SAP innovatieve technologieën toegepast
Transparant en zichtbaar	Werknemers hebben waar mogelijk zelf toegang en inzicht in systemen
Een organisatie die leert van fouten	- Iteratieve, kort-cyclische processen - Stimuleren van agile manieren van werken door effectieve betrokkenheid tussen Business en IT mogelijk te maken - Probleem-oplossend vermogen laag in de organisatie
Een veilige Defensie organisatie	Uitme focus op risk, compliance & privacy
Een organisatie met de basis op orde	Zorg voor een minimaal kennisniveau van de medewerkers
Kwalitatief en technologisch hoogwaardig	Kwalitatieve vooruitgang staat voorop (niet efficiency)
Een goede partner voor samenwerkingsverbanden	Ontwikkelen van strategische partnerships om de benodigde capabilities aan te boren om flexibiliteit en continue innovatie te garanderen
Snel, tenzij en van de plank, tenzij	Er worden zoveel gestandaardiseerde oplossingen gebruikt
Interne regels en processen tegen het licht houden	- Verbeter processen waar mogelijk - Simplificeer waar mogelijk

Principes SAP S/4HANA	
- Defensie wilt de gedane investering in de huidige omgeving niet verloren laten gaan - Defensie gaat uit van een implementatie van S/4HANA in een private cloud omgeving op basis van GRIT - Elk scenario voor de transformatie moet te allen tijden de continuïteit en integriteit van de Defensie bedrijfsvoering waarborgen - De transitie zal resulteren in een volledige overgang waarbij de bestaande SAP omgevingen op termijn geheel buiten gebruik worden gesteld - De migratie dient in een zo kort mogelijk tijdsbeslag te worden uitgevoerd. - De impact op de bedrijfsvoering, juist bij operationele inzet dient zo klein mogelijk te zijn. Er zullen daarom tijdens de migratiefase zo min mogelijk ingrijpende functionele wijzigingen in de IV en BV worden uitgevoerd - De doorlooptijd migratie dient zo kort mogelijk te zijn - 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 - 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 - De ERP strategie van defensie wordt nadrukkelijk als uitgangspunt gehanteerd	

- Principes dienen gevalideerd en beheerd te worden door het Projectmanagement en tevens gedeeld te worden met de werkstromen Governance en Benefits, Processen en Integratie, Data en Systeem en Organisatie en verandering, die deze principes als leidraad gebruiken bij het maken van inrichtingskeuzes
- Principes zijn een kader voor de komende jaren en hebben geen eenmalig karakter, periodieke toetsing is noodzakelijk. Principes zijn in eerste instantie voor het SAP S/4HANA migratie maar kunnen breder worden gebruikt voor IT gerelateerde projecten



Impact van de organisatie wijzigingen



Nieuwe Topstructuur Defensie (o.b.v. laatste inzichten)

De wijzigingen in de Topstructuur van Defensie en het CIO stelsel leiden tot meer helderheid in verantwoordelijkheden voor projecten zoals de SAP S/4HANA migratie

Algemene structuur veranderingen in de topstructuur van Defensie*



De topstructuur van Defensie is, op verzoek van de bewindspersonen, recentelijk opnieuw ingericht. De inrichting heeft als uitgangspunt een duidelijkere scheiding tussen beleid, uitvoering en toezicht. De structuur veranderingen zijn doorgevoerd om de slagvaardigheid van de besturing te vergroten, versnippering van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden verminderen, beter borgen van *checks and balances* en de topstructuur op een aantal punten meer herkenbaar maken in vergelijking met andere ministeries.

Beleid: DGB	De DGB is verantwoordelijk voor het maken van geïntegreerd en uitvoerbaar beleid voor de Defensie organisatie.
Uitvoering: CDS	De CDS is verantwoordelijk voor het aansturen van de Krijgsmachtonderdelen en tevens het aansturen van DMO, DOSCO, DCC en SOCOM.
Toezicht: HDFC	Om de checks and balances te waarborgen, vindt centrale toewijzing van middelen door de SG plaats. De HDC valt rechtstreeks onder de SG en is procesverantwoordelijk voor de voorbereiding hiervan.

Veranderingen in het IT-stelsel van Defensie

De operationele- en ondersteunende processen van Defensie dienen optimaal op elkaar aan te sluiten, waarbij IT een cruciale factor is om dit mogelijk te maken. Om deze rol van IT optimaal te faciliteren is er een aantal veranderingen in het IT stelsel ingezet.

De ontwikkelingen benoemd in de IT strategie (zie bijlage) onderstrepen het belang van een sterke departementale CIO-rol om te borgen dat IT voldoet aan beleid, standaarden en richtlijnen met een focus op informatie gestuurd optreden (IGO). Tegelijkertijd dient er een stelsel te worden ingericht met decentraal mandaat bij de DO'en, vanwege de groei van IT op het operationele domein.

- Binnen het DGB is de CIO en het CIO office als aparte directie gepositioneerd
- Functioneel valt de CIO rol direct onder de SG en heeft daarmee rechtstreeks toegang tot de SG en de Bestuursraad
- De CIO is de eerste adviseur van de Bestuursraad voor IT onderwerpen



Duidelijke **rolverdeling en verantwoordelijkheden** rondom IT projecten



IT projecten meer **in lijn met algehele Defensie strategie**, vanwege integrale plaatsing bij de DGB



Het CIO stelsel creëert **eigenaarschap op S4HANA ontwikkelingen**. Nu, tijdens de migratie en in de end-state



Het **belang van IT projecten** komt duidelijk naar voren in nieuwe inrichting Topstructuur en CIO stelsel

*gebaseerd op de Startnotitie werkorganisatie Defensie (18 december 2018)



Bijlages



IT strategie

Verschillende technologische ontwikkelingen hebben grote impact op Defensie en zijn vertaald in de IT strategie voor Defensie

De Defensienota benoemt een aantal nieuwe technologieën die ingezet kunnen worden voor operationele inzet (o.a. kunstmatige intelligentie, big-data analyse, kwantumcomputers, robotica). Ook de ondersteunende bedrijfsvoering kan met technologische vernieuwing effectiever, efficiënter en meer gebruiksvriendelijk worden gemaakt. Verschillende interne en externe technologische ontwikkelingen bieden de kaders voor de IT strategie.

DATA

De enorme toename van sensoren, draadloze apparaten, open data en de digitalisering van processen zorgt voor een explosie van beschikbare data. **Het beschikken over en het interpreteren van data op het juiste moment, bij de juiste functionarissen,** biedt enorme kansen.



WET- & REGELGEVING

De wetgeving op het gebied van data, privacy en verantwoording wordt steeds verder aangescherpt, denk hierbij aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). De IT moet zodanig **transparant zijn ingericht dat aangetoond kan worden dat Defensie voldoet aan wet- en regelgeving**



FACT BASED

Voor de ondersteunende bedrijfsvoering is er behoefte aan betrouwbare data om besluitvorming en verantwoording te ondersteunen. **Een hoge kwaliteit en betrouwbaarheid van gegevens is essentieel (*Single source of truth*). Met betrouwbare data** en moderne middelen om deze te analyseren, is het mogelijk tijdig te kunnen (bij-)sturen en vooruit te kunnen kijken.

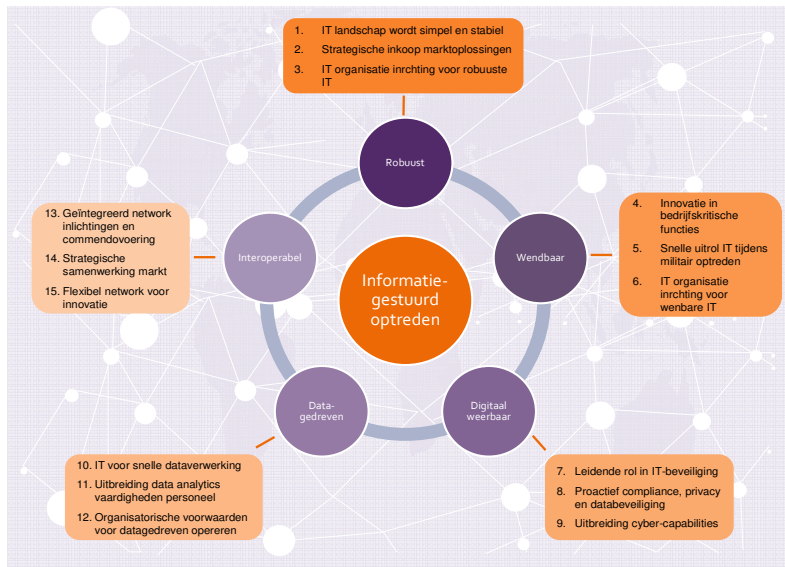




Vijf strategische IT thema's toegelicht

Om het IT-fundament, voor een informatiegestuurde organisatie, neer te zetten moet er op vijf thema's worden gestuurd

Strategische IT thema's die het fundament vormen voor informatiegestuurd optreden en de 15 IT doelstellingen



- 1. IT is robuust.** Een informatiegestuurde organisatie betekent dat de organisatie kan vertrouwen op haar IT en haar IT-organisatie. De IT kent een hoge beschikbaarheid, is betrouwbaar en toekomstbestendig. IT ondersteunt Defensie in haar operationeel optreden in die situaties waarin de samenleving "niets het meer doet". De IT organisatie levert betrouwbare en voorspelbaar hoogwaardige IT diensten.
- 2. IT is wendbaar.** De IT-organisatie kan adequaat tegemoet komen aan veranderende wensen van de business en IT, inspelen op technologische veranderingen, snel in benodigde capaciteit op- en afschalen en stelt de business in staat om te profiteren van de mogelijkheden van (nieuwe) technologie. Een informatiegestuurde organisatie betekent excelleren en snel kan inspelen op strategisch belangrijke gebieden.
- 3. IT is digitaal weerbaar.** Een informatiegestuurde organisatie is zeer afhankelijk van de beschikbaarheid en juistheid van haar data en IT. De IT moet tevens voldoen aan wet- en regelgeving op het gebied van privacy en data-bescherming. Daarmee vormen gebrek aan veiligheidsbewustzijn en eventuele cyber-aanvallen een grote dreiging. De IT moet hiervoor bescherming bieden zowel digitaal, procedureel als ook in fysieke oplossingen. Digitale weerbaarheid van de IT doet dit in een samenspel van bewustzijn, preventie, detectie en handelingsvermogen.
- 4. IT is datagedreven.** Data is bij informatiegestuurd optreden een strategisch asset. De business moet, effectief ondersteund door IT, deze data snel kunnen verzamelen, analyseren, presenteren en verspreiden. Dit maakt een snellere en adequate besluitvorming mogelijk, sneller en flexibeler optreden bij en beter anticiperen op veranderingen. Dat betekent tevens dat de kwaliteit van data op orde moet zijn. Kwaliteit van data moet inzichtelijk zijn en Defensie beschikt over de tools om de kwaliteit van data te controleren en bronnen van vervuiling op te sporen.
- 5. IT is geschikt om flexibel samen te werken (interoperabel).** Defensie werkt op alle niveaus samen met partners. Interoperabiliteit is de mogelijkheid van verschillende autonome, heterogene systemen, apparaten of andere eenheden (bijvoorbeeld organisaties of landen) om met elkaar te communiceren en samen te werken. Om dit te bewerkstelligen zijn standaarden, protocollen en procedures nodig voor de afstemming van de verschillende entiteiten op elkaar (mensen, processen en technologie)