

Ministerie van Defensie

Initiatiefase S/4HANA

Opdrachtbeschrijvingen

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	1
1 Voorbereiding Conversie S/4HANA.....	2
1.1 Voorbereiding Conversie.....	2
2 Delta projecten	4
2.1 Foreign Military Sales.....	4
2.2 Business Partners	7
2.3 Export Control.....	10
2.4 EH&S	13
2.5 Artikelstam.....	16
2.6 Delta GUI vs Compatibility pack S/4HANA	19
2.7 Security, Access & Controls	22
2.8 Analytics	23
2.9 Custom Code	26
3 Voorbereiding Business projecten.....	29
3.1 Finance & Control	29
3.2 Extended Warehouse Management	32
3.3 Transportation Management	35
3.4 Defense & Security	38
3.5 SLOG, KLOG, In- en Verkoop, (Projectmatige) Verwerving en Afstoting.....	41
4 Algemene producten.....	44
4.1 Architectuur.....	44
4.2 Kaders en Richtlijnen	46
4.3 Programmabureau.....	50

1 Voorbereiding Conversie S/4HANA

1.1 Voorbereiding Conversie

Input van	Input voor
Inkoop/verwerving	Proefconversies 1 t/m 3
Business Partner	Alle Delta projecten, zoals GUI vs
EH&S	<i>compatibility pack</i> , custom Code. Analytics,
Export Control	Security & Controls
Artikelstam	Meerdere Business projecten
Security & Controls	

Omschrijving
Doel: Het Delta project "ECC conversie S/4" heeft als doel ervoor te zorgen dat na de conversie van S/4 de continuïteit van de bedrijfsvoering is gegarandeerd. Context: Uit het vooronderzoek is gebleken dat niet alle modules, <i>add-ons</i>, interfaces en/of functionaliteit(en) na overgang naar de <i>compatibility pack</i> in S/4HANA blijven werken in de huidige vorm. Met het Delta project "Conversie ECC naar S/4" moet hier een oplossing voor worden gerealiseerd met als minimale eis dat de bestaande functionaliteit na de conversie kan worden gecontinueerd. Daarnaast dient in de PV fase van dit project te worden aangegeven wat de benodigde maatregelen zijn om de continuïteit na 2025 te garanderen. Opdracht: Stel zeker dat het alle bestaande ECC-processen functioneren na de conversie naar S/4HANA, waarbij de oplossing is gerealiseerd, getoetst op de uiteindelijke S/4 versie en tijdig is geïmplementeerd. Stel daarnaast tijdens de PV fase vast wat de benodigde maatregelen moeten zijn om continuïteit van dit proces na 2025 te garanderen. De oplossing dient in lijn te zijn met de door het programma opgestelde Kaders en Richtlijnen. Hoofdproducten: 1. De continuïteit van de bedrijfsvoering is vastgesteld 2. Conversiedraaiboek inclusief benodigde "<i>cookbook</i>" stappen tijdens conversieweekend 3. Rand voorwaardelijke technische upgrades zijn uitgevoerd 4. Rand voorwaardelijke zaken als rollen, autorisaties en controls zijn aangepast 5. Hard- & software, en werkplektechnologie is dusdanig aangepast dat de werking is gegarandeerd na conversie en dat doorontwikkeling mogelijk is. 6. Voortbrengingsprocessen zijn klaar voor de doorontwikkeling na conversie Overige producten: 1. PID voor deze opdracht 2. Impactbepaling, beleggen knelpunten en doorvoeren nieuwe S/4 releases tijdens proef-, test- en acceptatie conversies, alsmede het leveren van input op het benodigde veranderplan. 3. Testen E2E (inclusief met interfaces verbonden systemen en beheerprocessen) en beleggen knelpunten 4. Leveren van input voor het Delta project Customer Code Reduction 5. Leveren van input voor het Delta project GUI versus <i>compatibility pack</i> S/4 Aanvullende opdracht: Richt de organisatie van de voortbrenging zo in dat dit klaar is voor de uitvoeringsfase. De aansturing van de voortbrenging is in de uitvoeringsfase de verantwoordelijkheid van de Landschap Manager. Deze is ook de opdrachtnemer van dit project.

Activiteiten projectvoorstel

De standaard aanpak voor projectvoorstel wordt zoveel mogelijk gehanteerd. De PL bepaalt in afstemming met kwartiermaker waar specifiek voor de conversie afgeweken wordt van de standaard aanpak.

Daarnaast bevat de conversie activiteit onderdelen welke specifiek kunnen worden benoemd:

- Defensie maakt in de huidige SAP-omgeving gebruik van de SAP GUI als front-end, wat voor een gering deel niet werkt op een S/4HANA platform. (Huisbank onderhoud b.v. en EH&S transacties verdwijnen)
- Defensie heeft aanpassingen doorgevoerd in de standaard code van ECC welke (mogelijk) niet functioneren met S/4. (BW Extractoren, Security Controls, scherm aanpassingen)
- Defensie heeft code toegevoegd welke niet blijft functioneren na conversie naar S/4 (zelfbouw rapportages, transacties naast SAP standaard)
- Defensie heeft processen welke niet blijven werken na de conversie naar S/4 (Business Partner effecten, Artikelstameffecten, fouten of omissies gezien tijdens eerste POC)
- Defensie heeft ECC-autorisatie concepten in gebruik die moeten worden aangepast op de S/4 situatie om te blijven functioneren (rollen & autorisaties)
- Daarnaast zijn en andere Delta projecten rand voorwaardelijk voor de Conversie en is er een kwalitatieve en tijdafhankelijkheden naar Test Conversies 1-3
- Nieuw geïmplementeerde programmatuur (vanuit afgeronde lopende projecten) wordt in de laatste Test Conversie meegenomen en getoetst op volledige werking

Planning

Overzicht aantal dagen (inschatting), nader in te vullen door de PL.

Omschrijving	w/s (dgn)	Kernteam (dgn.)	Doorlooptijd (wkn)
Vorbereiding	5	5	1
Technische omzetting proefconversie 1			
Uitvoering conversie proefconversie 1	4	10	3
Testen Test-Cyclus 1	2	20	4
Aanpassen Cookbook, doorlooptijd inschatting	1	2	1
Vorbereiding Technische omzetting proefconversie 2	5	5	1
Uitvoering conversie proefconversie 2	3	8	2
Testen Test-Cyclus 2	2	20	4
Aanpassen Cookbook, doorlooptijd inschatting	1	2	1
Vorbereiding Technische omzetting proefconversie 3	5	5	1
Uitvoering conversie proefconversie 3	2	6 (doel < 48 uur)	1
Testen Test-Cyclus 3	2	20	4
Aanpassen Cookbook, doorlooptijd inschatting	1	2	1
Rapportage bevindingen tbv continuïteit	3	10	2
Delta-trainings documentatie	1	10	2
Training en opleiding personeel	2	20	4

* Na iedere conversie (proef, test en acceptatie) regressie vaststellen

Acceptatiecriteria

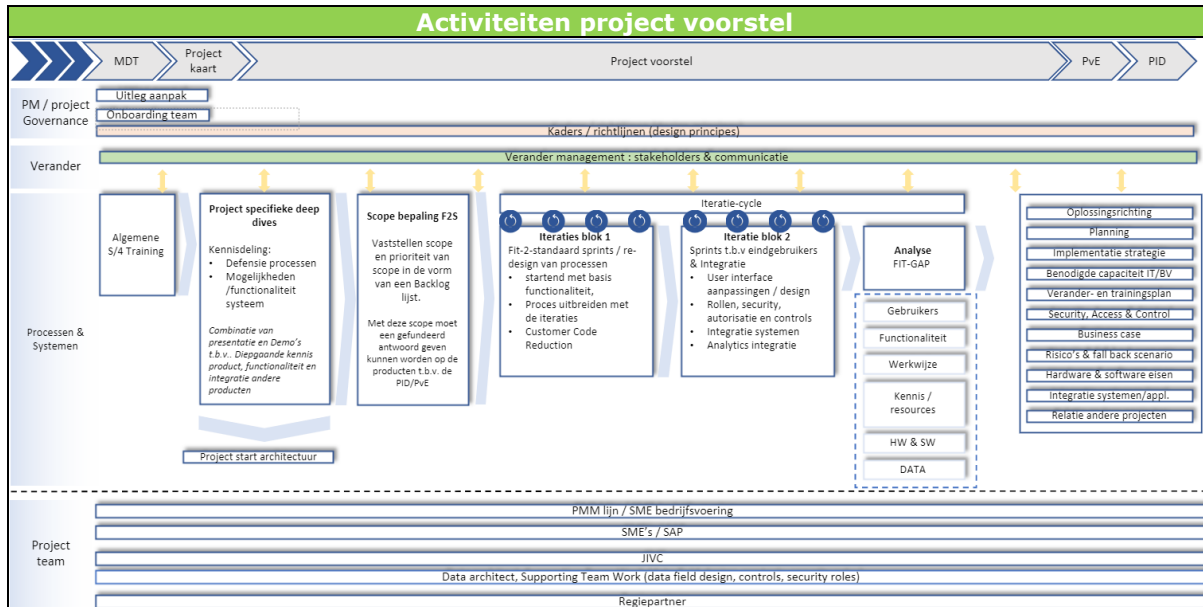
1	Voldoet aan de Kaders en Richtlijnen van het programma	
2	Voldoet aan de gestelde kwaliteitscriteria (RGW)	
3	Geeft inzicht in te nemen maatregelen om de continuïteit na 2025 te garanderen	
4	Borgt continuïteit na uitvoering conversie	

2 Delta projecten

2.1 Foreign Military Sales

Input van	Input voor
Conversie R3>S/4 Architectuur Kaders en Richtlijnen Security, Access & Control Meerdere Business projecten, zoals KLOG, In- en Verkoop, PVA	Verandermanagement Inkoop & verwerving Security, Acces & Control Programmaplan uitvoeringsfase Meerdere Delta- en Business projecten

Omschrijving
Doel: Dit project heeft als doel ervoor te zorgen dat na de conversie naar S/4 (najaar 2021) de continuïteit van de bedrijfsvoering betreffende Foreign Military Sales (FMS) is gegarandeerd. Context: Uit de <i>roadmap</i> van het vooronderzoek is gebleken dat de huidige functionaliteit van de FMS (SAP-DMP) module bij de overgang naar S/4HANA niet meer werkt. Het onderzoek heeft daarnaast uitsluitel gegeven dat deze module in de toekomst niet meer door SAP compatibel wordt gemaakt voor S/4HANA. Opdracht (2 fasen): Fase 1: Stel zeker dat het proces inzake FMS kan worden gecontinueerd na de conversie naar de <i>compatibility pack</i>, waarbij de oplossing is gerealiseerd, getoetst en tijdig is geïmplementeerd. Fase 2 (business project): Stel tijdens de PV fase vast wat de benodigde maatregelen moeten zijn om continuïteit van dit proces na 2025 te garanderen. De oplossing dient in lijn te zijn met de door het programma opgestelde Kaders en Richtlijnen. Producten: 1. Stel een MDT samen (zoals beschreven in generieke aanpak DP'en) 2. Projectkaart (Reeds goedgekeurd door BO-Matlog) 3. Project voorstel - o Oplossing - o Relatie met andere projecten tijdens initiatiefase - o Benodigde capaciteit IT - o Benodigde capaciteit BV - o Planning - o Kosten & opbrengsten (business case) - o Implementatie plan (inclusief opleidingen en trainingen) - o Risico's & <i>fall back</i> scenario's 4. PvE 5. PID (standaard template) 6. Aanbesteding en gecontracteerde system integrator 7. Realisatie & implementatie conform RGW (Resultaat Gericht Werken): - o Realisatie - o Testrapporten (IT, AT en MT) - o Opgeleide en getrainde medewerkers 8. Implementatie eindrapport (R6) 9. PER (project eindrapport: Overdracht naar lijnorganisatie)



De aanpak wordt zoveel mogelijk toegepast: Parallel voor de CM en de toekomst vaste S/4HANA oplossing. De CM-oplossing betreft een customer development; Een deel van onderstaande activiteiten zal op creatieve manier worden uitgevoerd, dit wordt bepaald door PL en afgestemd met kwartiermaker IT. Onderstaande activiteiten kunnen worden toegepast:

- Onboarding, uitleg aanpak en algemene training S/4HANA
- *Deep dives*: In de *deep dives* wordt vanuit Defensie in detail door de FMS processen per heengelopen om de regiepartner / SAP op het juiste kennis niveau te krijgen. Vanuit de regiepartner worden in de *deep dives* voor FMS de mogelijkheden in het systeem gedemonstreerd in de vorm van presentaties in combinatie met demo's.
- Workshop oplossingsrichting en uitwerking van de voor- en nadelen, afhankelijkheden, behoefte aan kennis, doorlooptijden, kosten(/opbrengsten) en risico's voor zowel fase 1 als fase 2
- Adviesrapport oplossingsrichting op basis van opgehaalde informatie
- Analyse van benodigde kennis en inzet gedurende uitvoeringsfase
- Het kwantificeren van de benefits en kosten op basis van de fit-gap uitkomst
- Workshops om de risico's in kaart te brengen, mitigerende maatregelen te definiëren en fall-back scenario's te definiëren
- Het verwerken van alle opgehaalde informatie in het PvE Systeem integrator
- Het verwerken van alle opgehaalde informatie in het PID

Planning			
Overzicht aantal dagen (inschatting)			
Omschrijving	w/s (dgn)	Prep (dgn.)	Doorlooptijd (wkn)
uitwerking projectkaart	1	2	1
<i>deep dives</i>	5	5	2
Oplossingsrichtingen / alternatieven & adviesrapport	5	15	4
Analyse kennis & inzet	2	5	1
Benefits & kosten	2	5	2
Kosten	2	3	1
Risico's	2	5	2
PvE	3	15	3
PID	3	15	3
Aanbesteding en contract			
Teamsamenstellen en kick-off	1	2	1
<i>Fit-2-Standard</i> workshops	8	16	4
<i>Fit-Gap</i>	2	2	1
Implementatieplan / migratiestrategie	3	10	2
Opleidings- & trainingsplan	3	15	3
Realisatie functionaliteit	6	40	8
Test en goedkeuren functionaliteit	20	/	4
Trainingsdocumentatie	20		4
Training en opleiding personeel	40		8
Go-Live, nazorg, overdracht	20		4

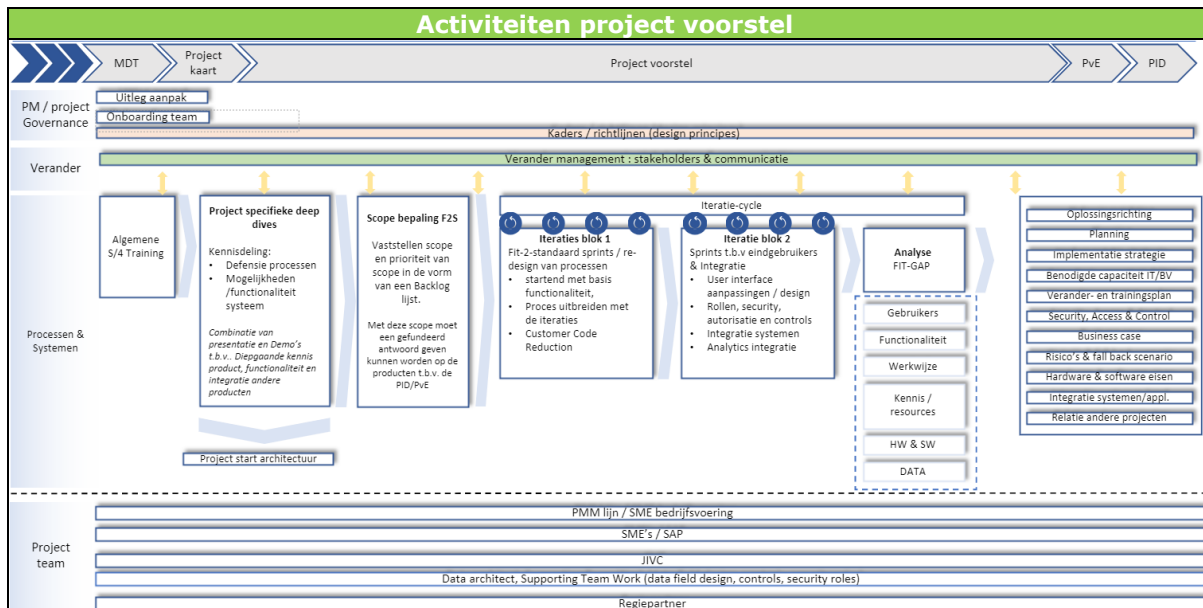
Acceptatiecriteria		
1	Voldoet aan de Kaders en Richtlijnen van het programma	
2	Voldoet aan de gestelde kwaliteitscriteria (RGW)	
3	Geeft inzicht in te nemen maatregelen om de continuïteit na 2025 te garanderen	
4	Borgt continuïteit na uitvoering conversie	

2.2 Business Partners

Input van	Input voor
Conversie R3>S/4	Conversie R3 > S/4
Architectuur	Verandermanagement
Kaders en Richtlijnen	Inkoop/ verwerving
Security, Access & Control	Security, Access & Control
DP FMS	Programmaplan uitvoeringsfase
Meerdere Business projecten	

Omschrijving
Doel: Dit project heeft als doel ervoor te zorgen dat na de conversie naar S/4 (najaar 2021) de continuïteit van de bedrijfsvoering betreffende Business Partners is gegarandeerd. Context: Randvoorwaardelijk voor de daadwerkelijke transitie naar S/4HANA is het omzetten van alle partnerrollen (debiteuren, crediteuren, leveranciers, klanten en contactpersonen) naar business partners. Met het business project "Business partners" wordt het gehele traject van schrijven project-kaart tot en met de daadwerkelijke implementatie uitgevoerd. Opdracht: Stel tijdens de PV fase vast wat de benodigde maatregelen inzake de omzetting naar business partner moeten zijn om de continuïteit van alle processen na conversie te waarborgen. Breng de geprefereerde oplossing uit in een duidelijk advies richting de bestuursraad, waarbij na akkoord van de bestuursraad de oplossing is gerealiseerd, getoetst op de uiteindelijke S/4 versie en tijdig, voorafgaand aan start van de uitvoeringsfase, is geïmplementeerd. De oplossing dient in lijn te zijn met de door het programma opgestelde Kaders en Richtlijnen. Producten: 1. Stel een MDT samen (zoals beschreven in generieke aanpak DP'en) 2. Projectkaart. Deze beschrijft afwijkingen op de generieke aanpak en de benodigde capaciteit. (goedkeuring door stuurgroep 4GE) 3. Project voorstel - o Oplossing (o.b.v <i>Fit-2-Standard</i>) - o Relatie met andere projecten tijdens initiatiefase - o Benodigde capaciteit IT - o Benodigde capaciteit BV - o Planning - o Kosten - o Implementatie plan (inclusief opleidingen en trainingen) - o Risico's & <i>fall back</i> scenario's 4. PID (standaard template) 5. Realisatie & implementatie conform RGW (Resultaat Gericht Werken): - o <i>Fit-2-Standard</i> realisatie - o Testrapporten (IT, AT en MT) - o Opgeleide en getrainde medewerkers - o Aanpassing data-governance - o Schoning/ Archivering Crediteuren en Debiteuren 6. Implementatie eindrapport (R6) 7. PER (project eindrapport: Overdracht naar lijnorganisatie)





Onderstaande activiteiten kunnen helpen om het onderzoek naar de oplossingsrichting goed uit te voeren:

- Onboarding, uitleg aanpak en algemene training S/4HANA & FIORI
- **Deep dives:** De *deep dives* zullen zich beperken tot het inzichtelijk maken van de technische verschillen, de aanpak en de voorbereidende activiteiten voor het uitvoeren van de conversie van debiteuren, crediteuren, leveranciers, klanten en contactpersonen naar business partners.
- **Scope-bepaling:** In deze sessies wordt bepaald wat de scope gaat zijn voor het uitvoeren van de iteraties, welke mogelijkheden en tools er zijn om een conversie naar business partner uit te voeren
- **Iteraties 1-6 (F2S, eindgebruikers en integratie):**
 - Planning: Vaststellen van de "product backlog" en benodigde tools / voor elke sprint wat meegenomen dient te worden
 - Uitvoeren van de conversie
 - Testen (POC-omgeving);
 - Integratie met andere processen / systemen testen
- **Analyse Fit-Gap:** Op basis van de verkregen resultaten uit de iteraties kan de *Fit-Gap* plaats vinden. Op basis van de *Fit-Gap* kunnen de producten vervolgens vormgegeven worden. De volgende aspecten zijn onderdeel van de *Fit-Gap* analyse:
 - Kwantificeren van de toekomstige functionaliteit t.o.v. de huidige functionaliteit, de mogelijke verschillen in gebruikers en de werkwijze die eventueel afwijkt per proces
 - Kwantificeren van benodigde kennis en inzet gedurende uitvoeringsfase door het kernteam
 - Kwantificeren van de wijzigingen vanuit data-perspectief
- De resultaten vanuit de iteraties en de *Fit-Gap* analyse kunnen vervolgens verwerkt worden in de volgende producten:
 - Risico's, mitigerende maatregelen en *fall back* scenario's
 - Implementatieplan
 - Business case
 - Integratie andere systemen / afhankelijkheden andere projecten
 - Opleidings- en trainingsplan
 - Security, access en control plan
 - Hard- & software eisen
 - Capaciteitsplan BV/ IT
 - Planning

Planning			
Overzicht aantal dagen (inschatting)			
Omschrijving	w/s (dgn)	Prep (dgn.)	Doorlooptijd (wkn)
uitwerking projectkaart	1	2	1
Ophalen benodigde documentatie, tools en kennis	3	15	3
Proef-conversies customer/Vender integration		60	12
<i>Fit-Gap</i>	2	10	2
Analyse kennis & inzet	2	5	1
Benefits & kosten	2	3	1
Risico's	2	3	1
PID	3	15	3
Implementatieplan / migratiestrategie	3	10	2
Opleidings- & trainingsplan	3	10	2
Realisatie functionaliteit		20	4
Test en goedkeuren functionaliteit	20		4
Trainingsdocumentatie	20		4
Training en opleiding personeel	40		8
Go-Live, nazorg, overdracht	20		4

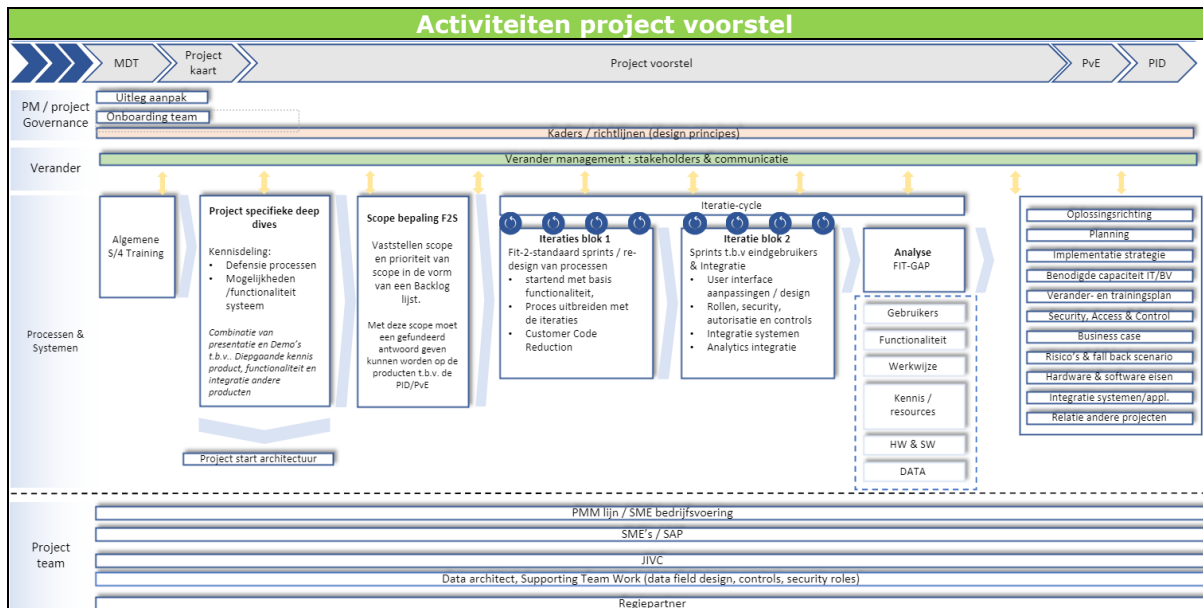
Acceptatiecriteria			
1	Voldoet aan de Kaders en Richtlijnen van het programma		
2	Voldoet aan de gestelde kwaliteitscriteria (RGW)		
3	Geeft inzicht in te nemen maatregelen om de continuïteit na 2025 te garanderen		
4	Borgt continuïteit na uitvoering conversie		

2.3 Export Control

Input van	Input voor
Conversie R3>S/4	Verandermanagement
Architectuur	Inkoop & verwerving
Kaders en Richtlijnen	Security, Access & Controls
Security, Access & Control	Security, Access & Control
DP FMS	Programmaplan
Alle Business projecten	uitvoeringsfase

Omschrijving
Doel: Dit Delta project heeft als doel ervoor te zorgen dat na de conversie van S/4 (najaar 2021) de continuïteit van de bedrijfsvoering betreffende Export Control is gegarandeerd. Context: Uit het vooronderzoek is gebleken dat niet alle modules, <i>add-ons</i>, interfaces en/of functionaliteit(en) na overgang naar de <i>compatibility pack</i> in S/4HANA blijven werken in de huidige vorm. Defensie maakt in de huidige SAP-omgeving gebruik van Foreign trade, wat niet werkt op een S/4HANA platform. Met het Delta project "Export Control" moet hier een oplossing voor worden gerealiseerd voor de conversie met als minimale eis dat het proces export control na de conversie kan worden gecontinueerd. Daarnaast dient in de PV fase van dit project te worden aangegeven wat de benodigde maatregelen zijn om de continuïteit na 2025 te garanderen. Opdracht: Stel tijdens de PV fase vast wat de benodigde maatregelen moeten zijn om continuïteit van het export proces na de conversie te waarborgen. De oplossing dient in lijn te zijn met de door het programma opgestelde Kaders en Richtlijnen. Producten: 1. Stel een MDT samen (zoals beschreven in generieke aanpak DP'en) 2. Projectkaart. Deze beschrijft afwijkingen op de generieke aanpak en de benodigde capaciteit. (Goedkeuring door stuurgroep 4GE) 3. Project voorstel - o Oplossing (o.b.v <i>Fit-2-Standard</i>) - o Relatie met andere projecten tijdens initiatiefase - o Benodigde capaciteit IT - o Benodigde capaciteit BV - o Planning - o Kosten - o Implementatie plan (inclusief opleidingen en trainingen) - o Risico's & <i>fall back</i> scenario's 4. PvE (<i>indien van toepassing</i>) 5. PID (standaard template) 6. Aanbesteding en gecontracteerde system integrator (<i>indien van toepassing</i>) 7. Realisatie & implementatie conform RGW (Resultaat Gericht Werken): - o <i>Fit-2-Standard</i> realisatie - o Testrapporten, functionaliteit en dataconversie (IT, AT en MT) - o Opgeleide en getrainde medewerkers 8. Implementatie eindrapport (R6) 9. PER (project eindrapport: Overdracht naar lijnorganisatie)





Onderstaande activiteiten kunnen helpen om het onderzoek naar de oplossingsrichting goed uit te voeren:

- Onboarding, uitleg aanpak en algemene training S/4HANA & FIORI
- *Deep dives*: In de *deep dives* wordt vanuit Defensie in detail door de export processen per heengelopen om de regiepartner / SAP op het juiste kennis niveau te krijgen. Vanuit de regiepartner / SAP worden in de *deep dives* voor export control de mogelijkheden in het systeem gedemonstreerd in de vorm van presentaties in combinatie met demo's.
- Scope-bepaling: In deze sessies wordt de totale backlog lijst bepaald voor export control
- Iteraties 1-6 (F2S, eindgebruikers en integratie):
 - Planning: Vaststellen van de "product backlog" voor elke sprint wat meegenomen dient te worden (logische onderverdeling is op basis van L2-processen)
 - Ophalen *best practices* (rapid deployment) voor deze processen
 - Analyseren *Fit-Gap*, re-design van proces naar *best practice*
 - Activeren FIORI in POC-omgeving en het optimaliseren *User Experience (UX)*
 - Autoriseren: opzetten en toekennen van rollen en groepen
 - Testen (POC-omgeving)
 - Integratie met andere processen / systemen (*beperkt mogelijk in systeem, ligt aan systeem waarin de F2S workshops plaats vinden*)
- Analyse *Fit-Gap*: Op basis van de verkregen resultaten uit de iteraties kan de *Fit-Gap* plaats vinden. Op basis van de *Fit-Gap* kunnen de producten vervolgens vormgegeven worden. De volgende aspecten zijn onderdeel van de *Fit-Gap* analyse:
 - Analyseren van huidige hard- en software t.o.v. vereiste hard- en software (werkplekken, scanners, printers, WIFI, labels, etc.)
 - Kwantificeren van de toekomstige functionaliteit t.o.v. de huidige functionaliteit, de mogelijke verschillen in gebruikers en de werkwijze die eventueel afwijkt per proces
 - Kwantificeren van benodigde kennis en inzet gedurende uitvoeringsfase door het kernteam
 - Kwantificeren van de wijzigingen vanuit data-perspectief
- De resultaten vanuit de iteraties en de *Fit-Gap* analyse kunnen vervolgens verwerkt worden in de volgende producten:
 - Risico's, mitigerende maatregelen en *fall back* scenario's
 - Implementatieplan
 - Business case
 - Integratie andere system / afhankelijkheden andere projecten
 - Opleidings- en trainingsplan
 - Security, access en control plan
 - Hard- & software eisen
 - Capaciteitsplan BV/ IT
 - Planning

Planning			
Overzicht aantal dagen (inschatting)			
Omschrijving	w/s (dgn)	Prep (dgn.)	Doorlooptijd (wkn)
uitwerking projectkaart	1	2	1
<i>deep dives</i>	3	5	2
Oplossingsrichtingen / alternatieven & adviesrapport	5	2	3
Analyse kennis & inzet	2	5	1
Benefits & kosten	2	3	1
Risico's	2	3	2
PvE	3	15	3
PID	3	15	3
Aanbesteding en contract			
Team samenstellen en kick-off	1	2	1
<i>Fit-2-Standard</i> workshops	8	16	4
<i>Fit-Gap</i>	2	2	1
Implementatieplan / migratiestrategie	3	10	2
Opleidings- & trainingsplan	3	10	2
Realisatie functionaliteit	6	40	8
Test en goedkeuren functionaliteit	20	/	4
Trainingsdocumentatie	20		4
Training en opleiding personeel	40		8
Go-Live, nazorg, overdracht	20		4

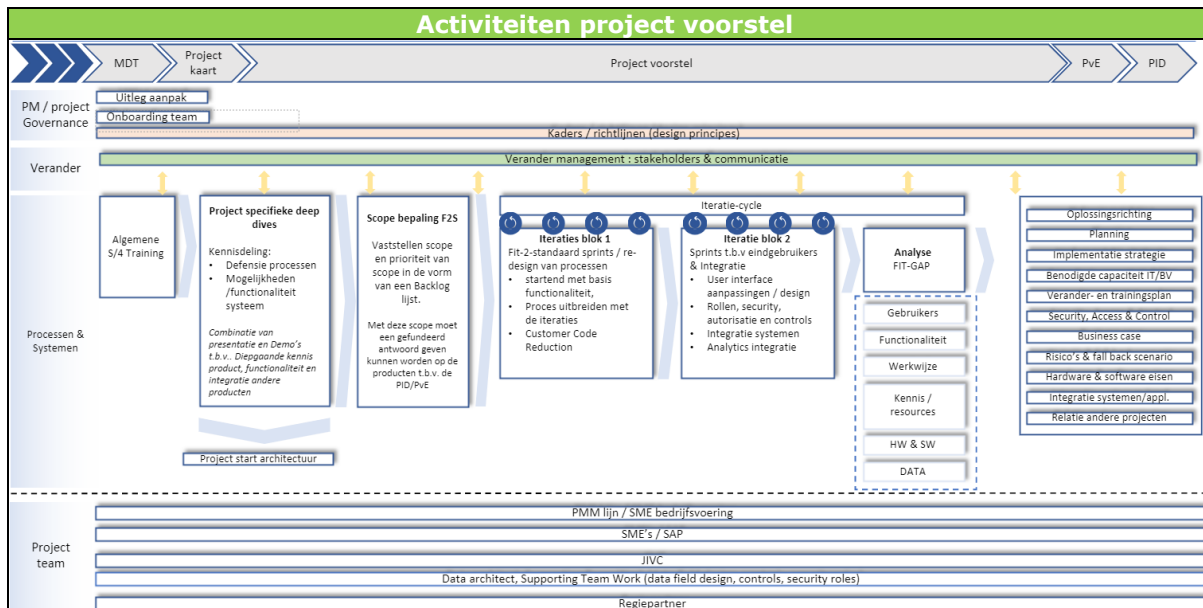
Acceptatiecriteria			
1	Voldoet aan de Kaders en Richtlijnen van het programma		
2	Voldoet aan de gestelde kwaliteitscriteria (RGW)		
3	Geeft inzicht in te nemen maatregelen om de continuïteit na 2025 te garanderen		
4	Borgt continuïteit na uitvoering conversie		

2.4 EH&S

Input van	Input voor
Conversie R3>S/4	Verandermanagement
Architectuur	Security, Access & Control
Kaders en Richtlijnen	Programmaplan
Security, Access & Control	uitvoeringsfase
Meerdere Business projecten	

Omschrijving
Doel: Dit Delta project heeft als doel ervoor te zorgen dat na de conversie naar S/4 (najaar 2021) de continuïteit van de bedrijfsvoering betreffende EH&S is gegarandeerd. Context: Uit het vooronderzoek is gebleken dat niet alle modules, <i>add-ons</i>, interfaces en/of functionaliteit(en) na overgang naar de <i>compatibility pack</i> in S/4HANA blijven werken in de huidige vorm. Voor een groot gedeelte biedt SAP een alternatieve oplossing, ofwel in de vorm van een nieuwe module, ofwel in de vorm van een "<i>simplification item</i>". Door een wijziging in het proces kan Defensie gebruik blijven maken van de vergelijkbare functionaliteit. Defensie maakt in de huidige SAP-omgeving gebruik van EH&S, waarvan een aantal transacties op dit moment niet blijken te werken op het S/4HANA platform. Opdracht: Stel tijdens de PV fase vast wat de benodigde maatregelen zijn om de continuïteit van alle EH&S geïmplementeerde en gebruikte processen na de conversie te waarborgen. Breng de geprefereerde oplossing uit in een duidelijk advies richting de stuurgroep, geef hierbij aan op welk moment de EH&S transacties die komen te vervallen uit gefaseerd dienen te worden en op welk moment de vervangende functionaliteit geïmplementeerd dient te worden. Zorg ervoor dat na akkoord van de stuurgroep de oplossing is gerealiseerd, getoetst op de uiteindelijke S/4 versie en tijdig, voorafgaand aan start van de uitvoeringsfase, is geïmplementeerd. De oplossing dient in lijn te zijn met de door het programma opgestelde Kaders en Richtlijnen. Producten: 1. Stel een MDT samen (zoals beschreven in generieke aanpak DP'en) 2. Projectkaart. Deze beschrijft afwijkingen op de generieke aanpak en de benodigde capaciteit. (Goedkeuring door stuurgroep 4GE) 3. Project voorstel - o Oplossing (o.b.v <i>Fit-2-Standard</i>) - o Relatie met andere projecten tijdens initiatiefase - o Benodigde capaciteit IT - o Benodigde capaciteit BV - o Planning - o Kosten & opbrengsten (business case) - o Implementatie plan (inclusief opleidingen en trainingen) - o Risico's & <i>fall back</i> scenario's 4. PID (standaard template) 5. Realisatie & implementatie conform RGW (Resultaat Gericht Werken): - o <i>Fit-2-Standard</i> realisatie - o Testrapporten (IT, AT en MT) - o Opgeleide en getrainde medewerkers 6. Implementatie eindrapport (R6) 7. PER (project eindrapport: Overdracht naar lijnorganisatie)





Onderstaande activiteiten kunnen helpen om het onderzoek naar de oplossingsrichting goed uit te voeren:

- Onboarding, uitleg aanpak en algemene training S/4HANA & FIORI
- Deep dives:** N.v.t.
- Scope-bepaling: Een overzicht van EH&S transacties die komen te vervallen inclusief de processen waarin de transacties voorkomen.
- Iteraties 1-6 (F2S, eindgebruikers en integratie):
 - Planning: Vaststellen van de "product backlog" en benodigde tools / voor elke sprint wat meegenomen dient te worden
 - Uitvoeren van de aanpassingen ten behoeve van EH&S;
 - Testen (POC-omgeving);
 - Integratie met andere processen / systemen testen
- Analyse *Fit-Gap*: Op basis van de verkregen resultaten uit de iteraties kan de *Fit-Gap* plaats vinden. Op basis van de *Fit-Gap* kunnen de producten vervolgens vormgegeven worden. De volgende aspecten zijn onderdeel van de *Fit-Gap* analyse:
 - Kwantificeren van de toekomstige functionaliteit t.o.v. de huidige functionaliteit, de mogelijke verschillen in gebruikers en de werkwijze die eventueel afwijkt per proces
 - Kwantificeren van benodigde kennis en inzet gedurende uitvoeringsfase door het kernteam
 - Kwantificeren van de wijzigingen vanuit data-perspectief
- De resultaten vanuit de iteraties en de *Fit-Gap* analyse kunnen vervolgens verwerkt worden in de volgende producten:
 - Risico's, mitigerende maatregelen en *fall back* scenario's
 - Implementatieplan
 - Business case
 - Integratie andere systemen / afhankelijkheden andere projecten
 - Opleidings- en trainingsplan
 - Security, access en control plan
 - Hard- & software eisen
 - Capaciteitsplan BV/ IT
 - Planning

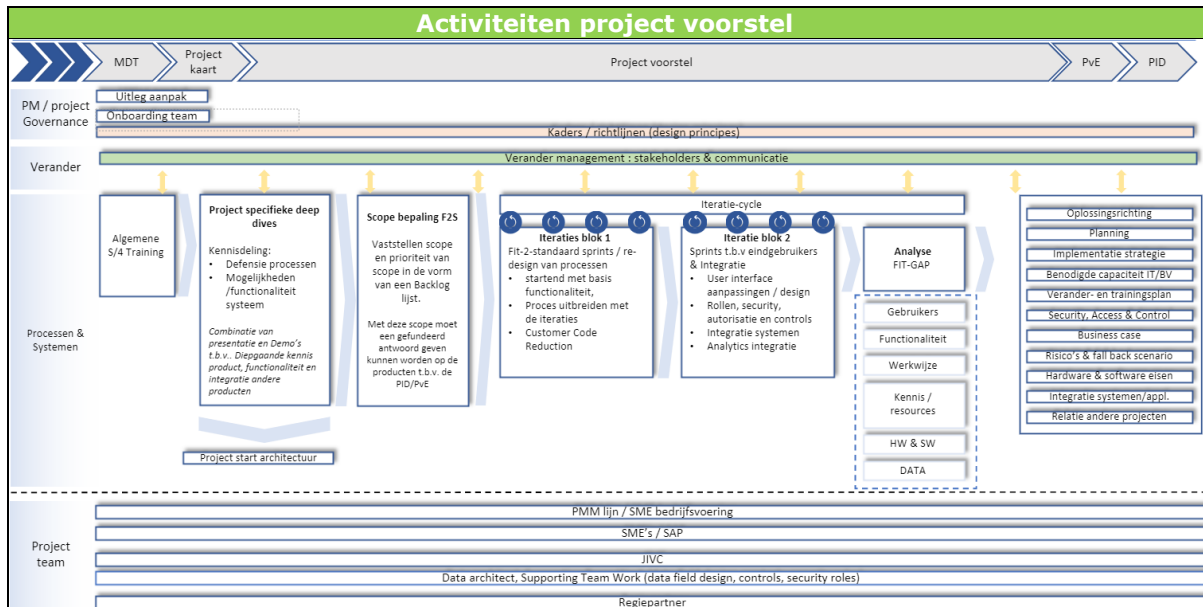
Planning			
Overzicht aantal dagen (inschatting)			
Omschrijving	w/s (dgn)	Prep (dgn.)	Doorlooptijd (wkn)
uitwerking projectkaart	1	2	1
<i>Deep dives</i>	3	3	2
Fit-2standaard sessies	5	10	4
<i>Fit-Gap</i>	2	2	1
Analyse kennis & inzet	2	5	1
Benefits & kosten	2	3	1
Risico's	2	3	2
PID	3	15	3
Implementatieplan / migratiestrategie	3	10	2
Opleidings- & trainingsplan	3	10	2
Realisatie functionaliteit	6	20	5
Test en goedkeuren functionaliteit	20		4
Trainingsdocumentatie	20		4
Training en opleiding personeel	40		8
Go-Live, nazorg, overdracht	20		4

Acceptatiecriteria			
1	Voldoet aan de Kaders en Richtlijnen van het programma		
2	Voldoet aan de gestelde kwaliteitscriteria (RGW)		
3	Geeft inzicht in te nemen maatregelen om de continuïteit na 2025 te garanderen		
4	Borgt continuïteit na uitvoering conversie		

2.5 Artikelstam

Input van	Input voor
Conversie R3 > S/4	Verandermanagement
Architectuur	Security, Access & Control
Security, Access & Control	Proefconversie 1 t/m 3
Data Mgt & Governance	Programmaplan
PoC-1&2	uitvoeringsfase
DP FMS	Migratie S/4HANA
Meerdere Business projecten	BP Analytics

Omschrijving
Doel: Het Delta project "Artikelstam" heeft als doel ervoor te zorgen dat na de conversie van S/4 de continuïteit van de bedrijfsvoering is gegarandeerd. Context: Uit het vooronderzoek is gebleken dat niet alle modules, <i>add-ons</i>, interfaces en/of functionaliteit(en) na overgang naar de <i>compatibility pack</i> in S/4HANA blijven werken in de huidige vorm. Met het Delta project "Artikelstam" moet hier een oplossing voor worden gerealiseerd met als minimale eis dat de bestaande functionaliteit na de conversie kan worden gecontinueerd. Opdracht: Stel zeker dat het alle bestaande processen functioneren na de conversie naar de <i>compatibility pack</i>, waarbij de oplossing is gerealiseerd, getoetst op de uiteindelijke S/4 versie en tijdig is geïmplementeerd. Stel daarnaast tijdens de PV fase vast wat de benodigde maatregelen moeten zijn om continuïteit van dit proces na 2025 te garanderen. De oplossing dient in lijn te zijn met de door het programma opgestelde Kaders en Richtlijnen. Hoofdproducten: 1. De continuïteit van de bedrijfsvoering is vastgesteld voor de artikelstamgegevens, inclusief de tooling (ten behoeve van massaladen en complexe schoning) 2. De artikelstam mutaties zijn opgenomen in het Conversiedraaiboek inclusief benodigde "cookbook" stappen tijdens conversieweekend 3. Software is dusdanig aangepast dat de werking is gegarandeerd na conversie en dat doorontwikkeling mogelijk is. Producten: 2. Stel een MDT samen (zoals beschreven in generieke aanpak DP'en) 3. Projectkaart 4. Project voorstel - o Oplossing (o.b.v <i>Fit-2-Standard</i>) - o Relatie met andere projecten tijdens initiatiefase - o Benodigde capaciteit IT - o Benodigde capaciteit BV - o Planning - o Kosten & opbrengsten (business case) - o Implementatie plan (inclusief opleidingen en trainingen) - o Risico's & <i>fall back</i> scenario's 5. PID (standaard template) 6. Realisatie & implementatie conform RGW (Resultaat Gericht Werken): - o <i>Fit-2-Standard</i> realisatie - o Testrapporten (IT, AT en MT) - o Opgeleide en getrainde medewerkers 7. Implementatie eindrapport (R6) PER (project eindrapport: Overdracht naar lijnorganisatie)
<pre> graph LR MDT[MDT] --> PK[Project kaart] PK --> PV[Project voorstel] PV --> PvE[PvE] PvE --> PID[PID] PID --> AB[Aan-besteding] AB --> Realisatie[Realisatie] Realisatie --> Implementatie[Implementatie] Implementatie --> IER[Implementatie eindrapport] IER --> PER[Project eindrapport] </pre>



Als aanpak wordt de standaard aanpak voor Delta projecten gehanteerd. De PL mag hier alleen van afwijken met toestemming van de kwartiermaker.

De standaard aanpak zoals bovenstaand is weergegeven is van toepassing voor elk project, echter zullen een aantal "producten" die benoemd zijn afhankelijk van het Delta- of Business Project niet of later uitgevoerd worden (timing dus beschrijven).

Daarnaast bevat deze activiteit onderdelen welke specifiek kunnen worden benoemd:

- Defensie heeft het lange artikelstamnummer nodig (40 karakters) naast het 18 karaktersveld
- Dit veld heeft beperkingen op inhoud getoond in de eerste POC testen (Speciale karakters)
- Classificatie & laten vervallen gescheiden waardering S/U- en O-charges
- De interfaces met externe systemen en de zelfbouw code moeten dit veld ondersteunen E2E
- Autorisaties & rollen moeten worden gevalideerd tegen het gebruik van deze lange naamgeving

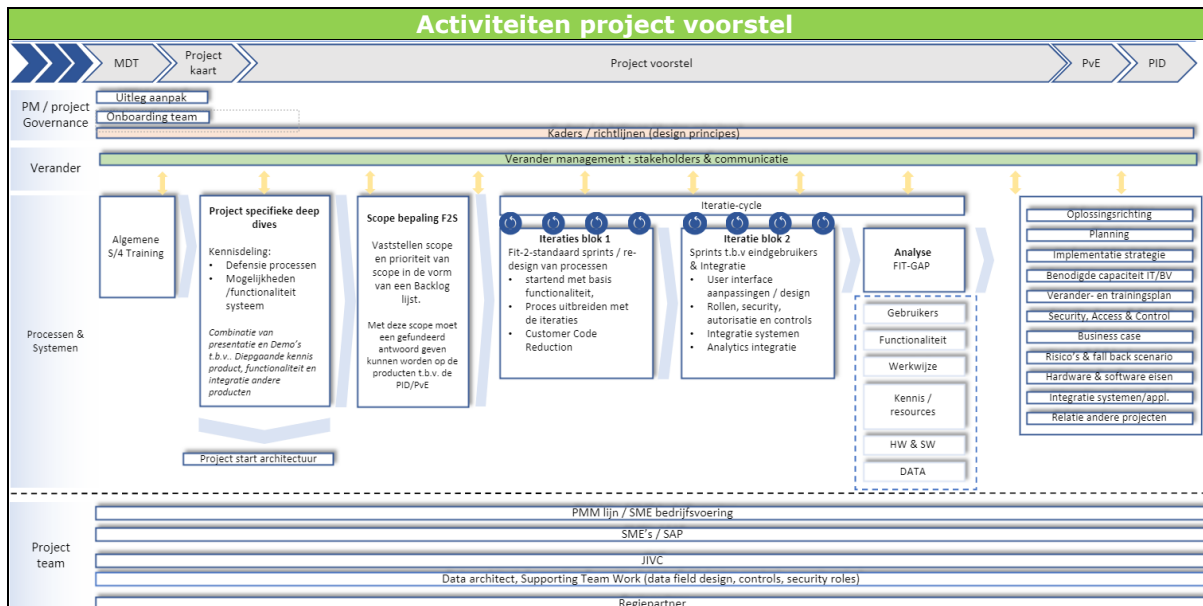
Planning	
Overzicht aantal dagen (inschatting)	
Omschrijving	Totaal (dgn)
SLO	170
Impact BP MDG-EAM	45
Impact Artikelnummerlengte S/4	60
Impact Artikelnummerlengte MDG-M	45
Massa laad hulpmiddelen	105
Mgt PL	260
Afstemming & Integratie MDG-M	104
Afstemming & Integratie MDG-EAM	104
Afstemming & integratie interfaces (GKD)	104
Afstemming & Integratie met Analytics	104
Architectuur afstemming	26
Test coördinatie	60
QA & Rapportage	26
Documentatie	26
Training (voorbereiding en geven)	100
Afstemming SI	26
* Na iedere conversie (proef, test en acceptatie) regressie vaststellen	

Acceptatiecriteria	
1	Voldoet aan de Kaders en Richtlijnen van het programma
2	Voldoet aan de gestelde kwaliteitscriteria (RGW)
3	Geeft inzicht in te nemen maatregelen om de continuïteit na 2025 te garanderen
4	Borgt continuïteit na uitvoering conversie

2.6 Delta GUI vs Compatibility pack S/4HANA

Input van	Input voor
Architectuur	Verandermanagement
Kaders en Richtlijnen	Security, Access & Control
Security, Access & Control	Proefconversie 1 t/m 3
UX Strategie	Programmaplan uitvoeringsfase
GrIT	Werkplek aanpassingen

Omschrijving
Doel: Het Delta project "SAP GUI versus <i>compatibility pack S/4</i>" heeft als doel ervoor te zorgen dat na de conversie van S/4 de continuïteit van de bedrijfsvoering is gegarandeerd, in dit geval specifiek de gebruikersinterface ervan. Context: Uit het vooronderzoek is gebleken dat niet alle modules, <i>add-ons</i>, interfaces en/of functionaliteit(en) na overgang naar de <i>compatibility pack</i> in S/4HANA blijven werken met de huidige gebruikersinterface(s) (SAP GUI, Portaal en ontwikkelhulpmiddelen). Met het Delta project "SAP GUI versus <i>compatibility pack S/4</i>" moet hier een oplossing voor worden gerealiseerd met als minimale eis dat de bestaande functionaliteit na de conversie kan worden gecontinueerd. Daarbij wordt de continuïteit van de gebruikersinterface van de beheertools (Voorbeelden: Front- & Back-End tools voor de ontwikkeling van schermen) ook in beschouwing genomen. Opdracht: In het vooronderzoek is in de PoC 95% van de end-2-end processen getoetst op werking, waarvan de lijst met Delta projecten het resultaat is. Tijdens het doorlopen van de 3 proefconversies tijdens de initiatiefase kunnen nieuwe bevindingen naar boven komen die als nieuw Delta project geïdentificeerd worden. Hoofdproducten: 1. De UI mutaties zijn opgenomen in het Conversiedraaiboek inclusief benodigde "<i>cookbook</i>" stappen tijdens conversieweekend 2. Software, de werkplekken, het netwerk en de onderliggende infrastructuur/hosting is dusdanig aangepast dat de werking is gegarandeerd na conversie en dat doorontwikkeling mogelijk is. Producten: 2. Stel een MDT samen (zoals beschreven in generieke aanpak DP'en) 3. Projectkaart (Reeds goedgekeurd door BO-Matlog) 4. Project voorstel - o Oplossing - o Relatie met andere projecten tijdens initiatiefase - o Benodigde capaciteit IT - o Benodigde capaciteit BV - o Planning - o Kosten & opbrengsten (business case) - o Implementatie plan (inclusief opleidingen en trainingen) - o Risico's & <i>fall back</i> scenario's 5. PvE 6. PID (standaard template) 7. Aanbesteding en gecontracteerde system integrator 8. Realisatie & implementatie conform RGW (Resultaat Gericht Werken): - o Realisatie - o Testrapporten (IT, AT en MT) - o Opgeleide en getrainde medewerkers 9. Implementatie eindrapport (R6) 10. PER (project eindrapport: Overdracht naar lijnorganisatie)



De standaard aanpak zoals bovenstaand is weergegeven is van toepassing voor elk project, echter zullen een aantal "producten" die benoemd zijn afhankelijk van het Delta- of Business Project niet of later uitgevoerd worden (timing dus beschrijven).

Daarnaast bevat deze activiteit onderdelen welke specifiek kunnen worden benoemd:

- Uitwerking van de UI strategie gedurende Conversie
- Bepaling ontbrekende UI functionaliteit (transacties) (SAP GUI t.b.v. huisbankier onderhoud bijvoorbeeld)
- Realisatie van de oplossing in lijn met ontwikkelbeleid en UI strategie
- Werkplek aanpassingen gerealiseerd ten behoeve van UI aanpassingen (SAP GUI 760 bijvoorbeeld)
- Aanlevering van wijzigingen voor Veranderplan

Het uitgangspunt voor dit project is dat we over gaan naar *S/4 compatibility pack* met gebruik van de reeds bekende SAP GUI en dat voor de transacties / processen die komen te vervallen tijdens conversie en enkel terugkomen als FIORI, individueel bepaald dient te worden welke gebruikers er worden geraakt, welke werkplek aanpassingen hiervoor benodigd zijn en wat hiervan de impact is op de *roll-out*. Afstemming met Architectuur is hier noodzakelijk, tevens de afstemming met GrIT als werkplek, netwerk en SAP landschap platform. (Als dit op tijd komt voor dit programma, anders vervangende projecten)

Planning			
Overzicht aantal dagen (inschatting)			
Omschrijving	Inzet/week (dgn)	Doorlooptijd (wkn)	Totaal (dgn)
Mgt PL	5	60	300
Architectuur afstemming	1	60	60
Werkplek afstemming	1	60	60
Test coördinatie	5	12	60
QA & Rapportage	0,5	60	30
Documentatie	0,5	60	30
Training (voorbereiding en geven)			20
Afstemming SI	1	60	60
SAP GUI (Ontwerp, Realisatie, Test & Roll-out)			35
FIORI (Ontwerp, Realisatie, Test & Roll-out)			60
Portal integratie (Ontwerp, Realisatie, Test & Roll-out)			30
Werkplek Mulan (Ontwerp, Realisatie, Test & Roll-out)			65
Werkplek Titaan (Ontwerp, Realisatie, Test & Roll-out)			70
Werkplek mobiel (Ontwerp, Realisatie, Test & Roll-out)			45
Ontwikkel hulpmiddelen (Ontwerp, Realisatie, Test & Roll-out)			50
* Na iedere conversie (proef, test en acceptatie) regressie vaststellen			

Acceptatiecriteria			
1	Voldoet aan de Kaders en Richtlijnen van het programma		
2	Voldoet aan de gestelde kwaliteitscriteria (RGW)		
3	Geeft inzicht in te nemen maatregelen om de continuïteit na 2025 te garanderen		
4	Borgt continuïteit na uitvoering conversie		

2.7 Security, Access & Controls

Input van	Input voor
Conversie R3 > S/4 Alle Delta- en Business projecten Alle systemen die naar SAP S/4 worden gemigreerd	Verandermanagement Programmaplan uitvoeringsfase Alle Delta- en Business projecten

Omschrijving
Context: Het op effectieve wijze implementeren van security, autorisaties en interne beheersing is randvoorwaardelijk voor de S/4HANA migratie. Naast het aanpassen van de technische architectuur, functionaliteiten en processen worden er in S/4HANA diverse nieuwe security concepten geïntroduceerd. Indien dit niet of niet op een effectieve wijze wordt geadresseerd, bestaat het risico dat enerzijds gebruikers in de toekomst taken niet volledig kunnen uitvoeren. Anderzijds bestaat het risico dat kwetsbaarheden worden geïntroduceerd waardoor ongeautoriseerde personen toegang krijgen tot vertrouwelijke informatie, dat onjuiste of frauduleuze handelingen niet worden voorkomen of opgemerkt en dat financiële- en procesmatige informatie onjuist wordt weergegeven. Om de ambities ten aanzien van het verwerken en verschaffen van real-time informatie te kunnen realiseren dient de kwaliteit van processen en data tijdens en na migratie op de juiste wijze geborgd te worden. Opdracht: Het huidige interne beheersing (controle raamwerk) model als een integraal onderdeel van de S/4HANA migratie moet vernieuwd worden zodat standaard S/4HANA functionaliteiten optimaal kunnen worden gebruikt, controles goed aansluiten bij de (vernieuwde) procesgang en er vanaf de migratie direct met een goed beheerste omgeving gewerkt kan worden. Daarbij dient ook de noodzaak van de huidige maatregelen op zichzelf beoordeeld te worden zodat alleen relevante maatregelen worden geïmplementeerd in S/4HANA en geen oude knelpunten worden meegenomen. Producten: 1. Autorisaties, beveiliging en interne beheersing <i>roadmap</i> 2. Uitgangspunten, vereisten en doelarchitectuur 3. <i>Fit-Gap</i> analyse uitkomst 4. Nieuw autorisatiemodel 5. Nieuw interne beheersing (controle raamwerk) model 6. Implementeren plan voor security, autorisaties en interne beheersing 7. Beveiligingstechnologieën en -tools (data-masking, externe tooling) 8. Nieuwe inrichtingsdocumentatie

Activiteiten
Het opstellen van het product 'Security, Access & Controls' bevat de volgende activiteiten: • Start een project in de initiatiefase om de <i>roadmap</i> voor security, autorisaties en interne beheersing op te stellen. • Uitgangspunten, vereisten en doelarchitectuur uit te werken. • Bekijk het huidige autorisatiemodel per systeem/ project • Bekijk het huidige interne beheersing (controle raamwerk) per systeem/ project • Definieer de vereiste toegang op het S/4-systeem per systeem/ project • Definieer de vereiste interne beheersing op het S/4-systeem per systeem/ project • Voer een <i>Fit-Gap</i> analyse uit tussen huidige en toekomstige vereisten voor security, autorisaties en interne beheersing • Bepaal volledig nieuw autorisatiemodel • Bepaal volledig nieuw interne beheersing (controle raamwerk) model • Overweeg nieuwe beveiligingstechnologieën en -tools • Bepaal implementatie plan voor security, autorisaties en interne beheersing • Ontdek efficiënter en controleerbaarder inrichten huidige processen

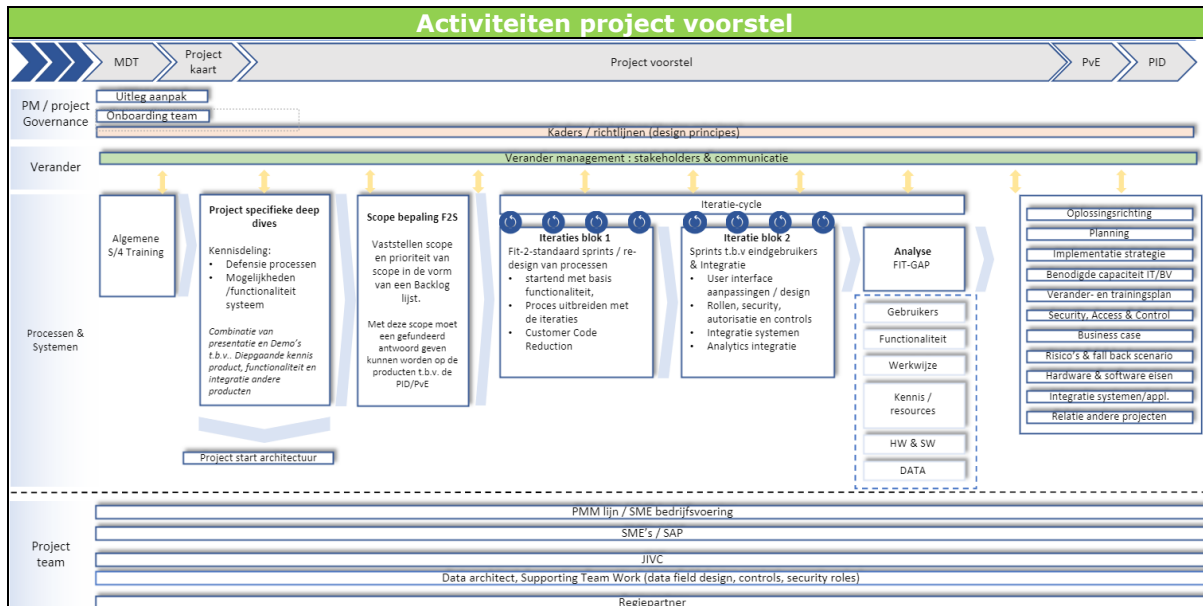
- Stel nieuwe inrichtingsdocumentatie op

2.8 Analytics

Input van	Input voor
Architectuur	verandermanagement
Kaders en Richtlijnen	Inkoop/ verwerving
Security, Access & Control	Security, Acces & Control
Conversie R3 > S/4	Programmaplan uitvoeringsfase
DP FMS, Artikelstam	Meerdere Delta projecten
Meerdere Business projecten	Alle Business projecten
Analytics Roadmap	CCR

Omschrijving
Doel: Het Delta project "Analytics" heeft als doel ervoor te zorgen dat na de conversie van S/4 de continuïteit van de bedrijfsvoering is gegarandeerd, maar tevens de analytische applicaties in de vervolgfase zo optimaal mogelijk worden ingezet, waarbij de operationele zaken zoveel mogelijk in het S/4HANA worden gerealiseerd. De strategische analytische applicaties kunnen in andersoortige applicaties worden gebruikt, waaronder BW/4HANA. Voor de F2S workshops is het relevant deze activiteit mee te nemen en daarmee twee zaken te borgen: 1. De analytische applicaties zijn zoveel mogelijk standaard, waarbij wordt bekeken of maatwerk rapportages kunnen worden voorkomen of omgezet naar standaard. (CCR) 2. De afweging of bepaalde analytische oplossingen in de Operationele S/4HANA omgeving moeten komen of in andersoortige applicaties. Dit in lijn met de strategie voor Analytics in bredere zin. Context: Uit het vooronderzoek is gebleken dat niet alle BW-interfaces en/of analytische rapportage functionaliteit(en) na overgang naar de <i>compatibility pack</i> in S/4HANA blijven werken in de huidige vorm. Met het Delta project "Analytics" moet hier een oplossing voor worden gerealiseerd met als minimale eis dat de bestaande functionaliteit na de conversie kan worden gecontinueerd. Daarnaast moet het project, daar waar mogelijk en geraakt door de Conversie, direct onderzoeken of aanpassing naar standaard SAP mogelijk is. Dit proces dient zich te continueren in een Business project Analytics gedurende de standaardisatie en harmonisatie fase van het programma. Hiervoor is opname van deze activiteit noodzakelijk binnen de F2S fasen. Opdracht: Stel zeker dat het alle bestaande ECC-processen functioneren na de conversie naar de <i>compatibility pack</i>, waarbij de oplossing is gerealiseerd, getoetst op de uiteindelijke S/4 versie en tijdig is geïmplementeerd. Stel daarnaast tijdens de PV-fase vast wat de benodigde maatregelen moeten zijn om continuïteit van dit proces na 2025 te garanderen. De oplossing dient in lijn te zijn met de door het programma opgestelde Kaders en Richtlijnen. Hoofdproducten: 1. De continuïteit van de bedrijfsvoering is vastgesteld 2. De code mutaties t.b.v. Analytics zijn opgenomen in het Conversiedraaiboek inclusief benodigde "<i>cookbook</i>" stappen tijdens conversieweekend 3. Analytics code mutatie zijn teruggebracht naar de standaard voor zover geraakt in de Conversie 4. Gedurende de Fit2std fase na Conversie worden Analytische applicaties beoordeeld gedurende de proces beoordelingen en bepaald of overgang naar standaard kan worden overgegaan. Tevens wordt het plaatsen van Analytische applicaties beoordeeld voor Operationeel of Strategisch gebruik en de plaatsing van de Analytische componenten vastgesteld. (Binnen S/4HANA, BW/4HANA of andersoortige oplossing) Overige producten: 1. PID voor deze opdracht 2. PV: Impactbepaling, beleggen knelpunten en doorvoeren nieuwe S/4 releases tijdens proef-, test- en acceptatie conversies, alsmede het leveren van input op het benodigde veranderplan.

3. Testen E2E (inclusief met interfaces verbonden systemen en beheerprocessen) en beleggen knelpunten
4. Opleidingsmateriaal ontwikkeling Delta training ontwikkeld en gegeven, indien noodzakelijk door code aanpassingen
5. Leveren van input voor het Delta project Conversie S/4
6. Beoordeling van Analytische Applicaties gedurende de Fit2Std workshops en (her) implementatie van processen in de Fiori UI in het Business project Analytics binnen de F2S fasen.



De standaard aanpak voor project voorstel wordt zoveel mogelijk gehanteerd. De PL bepaalt in afstemming met kwartiermaker waar specifiek voor de conversie afgeweken wordt van de standaard aanpak.

De standaard aanpak zoals bovenstaand is weergegeven is van toepassing voor elk project, echter zullen een aantal "producten" die benoemd zijn afhankelijk van het Delta- of Business project niet of later uitgevoerd worden (timing dus beschrijven).

Daarnaast bevat deze activiteit onderdelen welke specifiek kunnen worden benoemd:

- Bepaling scope van Analytics aanpassingen t.b.v. TC's en migratie:
 - Gedreven door S/4 Migratie (HANA aanpassingen, BW-extractoren, Business Partner, Materiaalnummerlengte aanpassingen etc.)
 - Momenteel ongebruikte rapportages, of "nice-to-have" rapportages zonder gerichte business case welke beheersmatig het systeem-onderhoud complexer maakt
 - Identificatie van in SAP standaard om te zetten functionaliteit
 - Additionele maar noodzakelijke functionaliteit niet in SAP standaard rapportages aanwezig
- Schrijven PID Analytics (Delta- & Business projecten)

Planning		
Overzicht aantal dagen (inschatting), waarbij een aantal activiteiten parallel lopen (Extractoren, Business partner en artikelnummerlengte). Datzelfde geldt voor architectuur afstemming, Test-coördinatie, QA & rapportage en documentatie.		
Omschrijving	Totaal (dgn)	Doorlooptijd (Wkn)
Correctie Extractoren	40	8
Toetsing werking bestaande BW omgeving in E2Es S/4	47	10
Impact Business Partner	60	12
Impact Artikelnummerlengte	35	7
Ontwikkel hulpmiddelen S/4	30	6
Mgt PL	40	8
Architectuur afstemming	10	2
Test coördinatie	12	3
QA & Rapportage	10	2
Documentatie	10	2
Delta Training (voorbereiding en geven)	20	4
Afstemming SI	20	4
* Na iedere conversie (proef, test en acceptatie) regressie vaststellen		

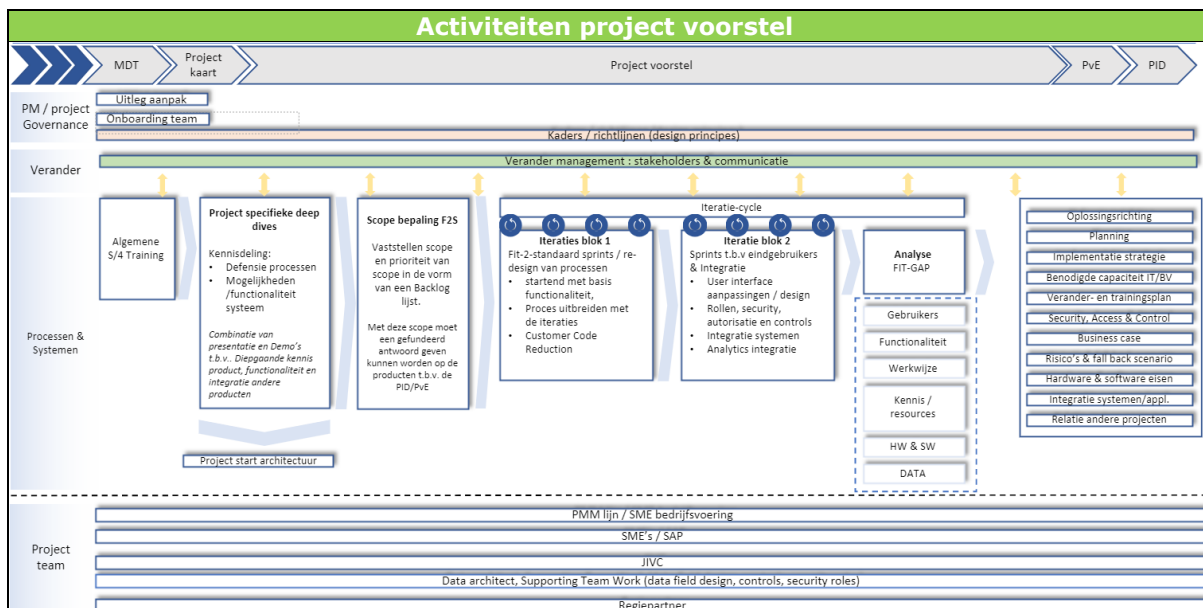
Acceptatiecriteria			
1	Voldoet aan de Kaders en Richtlijnen van het programma		
2	Voldoet aan de gestelde kwaliteitscriteria (RGW)		
3	Geeft inzicht in te nemen maatregelen om de continuïteit na 2025 te garanderen		
4	Borgt continuïteit na uitvoering conversie		

2.9 Custom Code

Input van	Input voor
Conversie > S/4 Alle Business projecten	Proefconversie 1 t/m 3 Migratie S/4HANA verandermanagement Programmaplan uitvoeringsfase

Omschrijving
Doel: Het Delta project "Customer Code" heeft als doel zowel gebruikte als mogelijk ongebruikte customer code zoveel mogelijk te reduceren in het systeem. Opdracht: Stel zeker dat het alle bestaande ECC processen functioneren na de conversie naar de <i>compatibility pack</i>, waarbij de oplossing is gerealiseerd, getoetst op de uiteindelijke S/4 versie en tijdig is geïmplementeerd. Stel daarnaast tijdens de PV fase vast wat de benodigde maatregelen moeten zijn om continuïteit van dit proces na 2025 te garanderen. De oplossing dient in lijn te zijn met de door het programma opgestelde Kaders en Richtlijnen. 1. Stel vast welke customer code gedurende het laatste jaar niet meer aangeraakt is en bepaal een strategie en moment (voor, tijdens of na conversie, dan te verwerken in conversiedraaiboek) om dit te verwijderen uit het systeem; 2. Stel gedurende de conversie vast welke customer code omvalt, benodigd blijft en daarmee aangepast dient te worden; 3. Stel gedurende de delta projecten en business projecten vast welke custom code komt te vervallen door standaard S/4HANA functionaliteit en bepaal een strategie en moment dit te verwijderen uit het systeem; 4. Onderzoek de mogelijkheden om alle customer code uit de core te halen. Producten: 1. Stel een MDT samen (zoals beschreven in generieke aanpak DP'en) 2. Projectkaart 3. Project voorstel - o Oplossing - o Relatie met andere projecten tijdens initiatiefase - o Benodigde capaciteit IT (incl. Beheer) - o Benodigde capaciteit BV - o Planning - o Kosten & opbrengsten (business case) - o Implementatie plan (inclusief opleidingen en trainingen) - o Risico's & <i>Fall back</i> scenario's 4. PvE 5. PID (standaard template) 6. Aanbesteding en gecontracteerde system integrator





De standaard aanpak voor project voorstel wordt zoveel mogelijk gehanteerd. De PL bepaalt in afstemming met kwartiermaker waar specifiek voor de conversie afgeweken wordt van de standaard aanpak.

Deze opdrachtbeschrijving heeft een nauwe samenwerking met de conversie en alle business projecten en daarom tevens meegenomen in project. Deze opdrachtbeschrijving en specifieke activiteiten gedurende het project voorstel zijn gericht onderstaande punten:

- Scope bepaling: Ophalen van alle huidige code inclusief de frequentie waarop dit geraakt is (zie resultaten vooronderzoek)
- Iteraties / Fit-Gap analyses:
 - Momenteel ongebruikte code, of "nice-to-have" code zonder gerichte business case welke beheersmatig het systeem-onderhoud complexer maakt
 - Afstemming met conversie projectteam en projectteam individuele projecten om in te ondersteuning gedurende de iteraties ter bepaling van code reductie
 - Onderzoek gedreven door S/4 Migratie (HANA aanpassingen, BW extractoren, Materiaalnummerlengte aanpassingen etc)

Planning			
Overzicht aantal dagen (inschatting), wordt nader bepaald door de PL.			
Omschrijving	w/s (dgn)	Prep (dgn.)	Doorlooptijd (wkn)
Schrijven projectkaart	1	2	1
Onboarding/ training S/4HANA en FIORI	3	1	1
Scope bepaling	3	7	2
Fit-2standard business projecten & conversie (2/BP)	16	20	12
Analyse kennis & inzet	2	5	2
Benefits	3	5	1
Kosten	3	5	1
Risico's	3	10	2
Implementatie-, opleidings-, en trainingsplan	5	15	3
Autorisatiematrix	2	10	2
PID	3	15	3
Programmaplan uitvoeringsfase		15	3

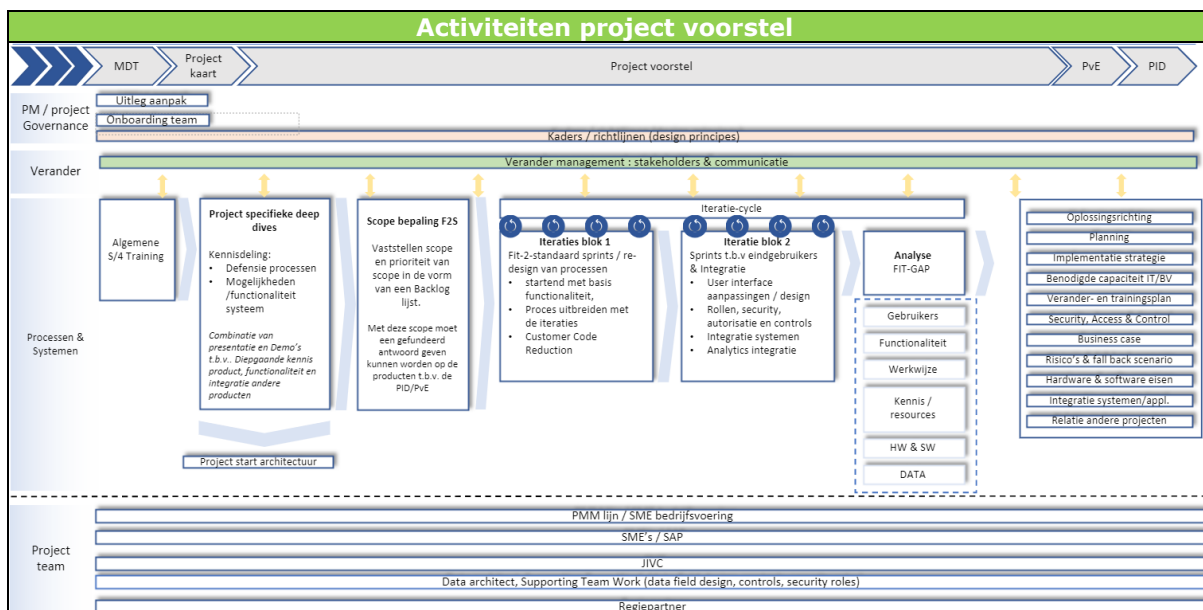
Acceptatiecriteria			
1	Voldoet aan de Kaders en Richtlijnen van het programma		
2	Voldoet aan de gestelde kwaliteitscriteria (RGW)		
3	Geeft inzicht in te nemen maatregelen om de continuïteit na 2025 te garanderen		
4	Borgt continuïteit na uitvoering conversie		

3 Voorbereiding Business projecten

3.1 Finance & Control

Input van	Input voor
Conversie R3 >S/4	Verandermanagement
Architectuur	Inkoop & verwerving
Kaders en Richtlijnen	Security, Access & Control
Security, Access & Control	Programmaplan uitvoeringsfase
	Meerdere Delta projecten
	Meerdere Business projecten, zoals Analytics

Omschrijving
De overgang naar S/4HANA maakt het mogelijk om toekomstige ontwikkelingen en functionaliteiten verder uit te breiden in het systeem. Het biedt daarnaast de mogelijkheid om de huidige functionaliteit te standaardiseren / harmoniseren, de gebruiksvriendelijkheid te verhogen en de aansluiting van de systemen op internationale samenwerking te verbeteren. Opdracht: Met het Business project F&C dient vastgesteld te worden welke mogelijkheden S/4HANA biedt om Defensie beter te ondersteunen in haar processen, zowel door de huidige processen terug te brengen naar de <i>best practices</i> als door vast te stellen welke nieuwe relevante functionaliteit beschikbaar is gekomen. Daarnaast dient vastgesteld te worden wat de mogelijkheden zijn om de gebruiksvriendelijkheid te verhogen middels out-of-the-box FIORI-apps. Producten: 1. Stel een MDT samen (zoals beschreven in generieke aanpak DP'en) 2. Projectkaart Deze beschrijft afwijkingen op de generieke aanpak en de benodigde capaciteit (goedkeuring door stuurgroep 4GE) 3. Project voorstel - o Oplossing - o Relatie met andere projecten tijdens initiatiefase - o Benodigde capaciteit IT - o Benodigde capaciteit BV - o Planning - o Kosten & opbrengsten (business case) - o Implementatie plan (inclusief opleidingen en trainingen) - o Risico's & <i>Fall back</i> scenario's 4. PvE 5. PID (standaard template) 6. Aanbesteding en gecontracteerde system integrator
<pre> graph LR MDT[MDT] --> PK[Project kaart] PK --> PV[Project voorstel] PV --> PvE[PvE] PvE --> PID[PID] PID --> AB[Aanbesteding] AB --> R[Realisatie] R --> I[Implementatie] I --> IE[Implementatie eindrapport] IE --> PE[Project eindrapport] </pre>



Onderstaande activiteiten kunnen helpen om het onderzoek naar de oplossingsrichting goed uit te voeren:

- Onboarding, uitleg aanpak en algemene training S/4HANA & FIORI
- *Deep dives*: In de *deep dives* wordt vanuit Defensie in detail door de processen heen gelopen voor Finance & Control om de regiepartner op het juiste kennis niveau te krijgen. Vanuit regiepartner / SAP worden in de opvolgende *deep dives* mogelijkheden vanuit het systeem gedemonstreerd in de vorm van presentaties in combinatie met demo's;
- Scope-bepaling: In deze sessies wordt de totale scope en de prioriteit van de scope voor het project vast. Het is hierbij belangrijk de scope onder te verdelen in level-2 processen (business scenario file niveau) en deze te prioriteren. Het uitgangspunt hierbij is *Fit-for-Purpose*: Gedurende de afstemming van de scope wordt kritisch gekeken naar de minimale vereisten om de resultaten vanuit het project voorstel te realiseren.
- Iteraties (F2S, eindgebruikers en integratie):
 - Planning: Vaststellen van de scope voor elke sprint wat meegenomen dient te worden (logische onderverdeling is op basis van L2-processen);
 - Fit-2 standard workshops waarin processen worden gedemonstreerd in demo-omgeving;
 - Analyseren *Fit-Gap* en bepalen mogelijkheden re-design
 - Autoriseren: opzetten en toekennen van rollen en groepen;
 - Analytics mogelijkheden in kaart brengen;
 - Integratie met andere processen / systemen in kaart brengen;
- Indien mogelijk:
 - Activeren van FIORI in PoC omgeving en optimaliseren *User Experience (UX)*
 - Testen in de geconverteerde omgeving (PoC);
- Analyse *Fit-Gap*: Op basis van de verkregen resultaten uit de iteraties kan de *Fit-Gap* plaats vinden. Op basis van de *Fit-Gap* kunnen de producten vervolgens vormgegeven worden. De volgende aspecten zijn onderdeel van de *Fit-Gap* analyse:
 - Analyseren van huidige hard- en software t.o.v. vereiste hard- en software (werkplekken etc.)
 - Kwantificeren van de toekomstige functionaliteit t.o.v. de huidige functionaliteit, de mogelijke verschillen in gebruikers en de werkwijze die eventueel afwijkt per proces
 - Kwantificeren van benodigde kennis en inzet gedurende uitvoeringsfase door het kernteam
 - Kwantificeren van de wijzigingen vanuit data-perspectief
- De resultaten vanuit de iteraties en de *Fit-Gap* analyse kunnen vervolgens verwerkt worden in de volgende producten:
 - Oplossingsrichting
 - Planning
 - Implementatiestrategie
 - Benodigde capaciteit BV/ IT (intern & Extern)

- Verander- en trainingsplan
- Security, access en control plan
- Business Case
- Risico's en *fall back* scenario's
- Hard- & software eisen
- Integratie punten met andere applicaties en aanpalende systemen
- Overzicht Analytics mogelijkheden

Planning

Overzicht aantal dagen (inschatting)

Omschrijving	w/s (dgn)	Kernteam (dgn.)	Doorlooptijd (wkn)
Schrijven projectkaart	1	2	1
Onboarding/ training S/4HANA en FIORI	3	1	1
<i>Deep dives</i> F&C	2	1	1
Scope bepaling	2	2	1
<i>Fit-2-Standard</i> workshops	18	18	12
Analyse hard- en software	2	10	2
Analyse kennis & inzet	1	5	2
Benefits	3	5	1
Kosten	3	5	1
Risico's	3	10	2
Implementatie-, opleidings-, en trainingsplan	5	15	3
Autorisatiematrix	2	10	2
PvE	3	15	3
PID	3	15	3
Programmaplan uitvoeringsfase		15	3

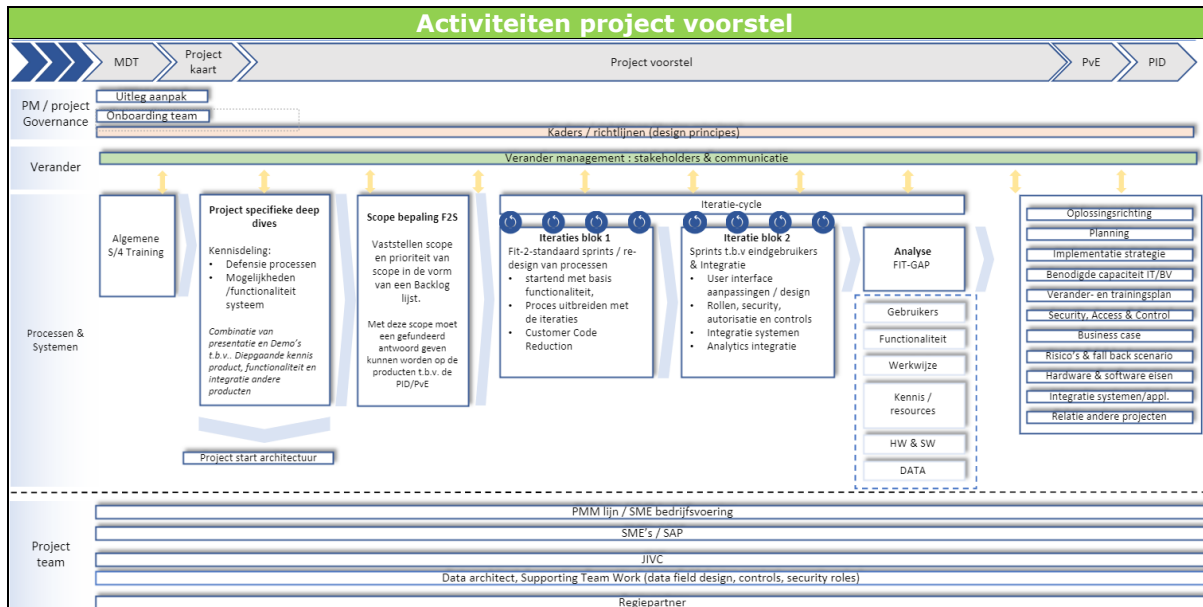
Acceptatiecriteria

1	Voldoet aan de Kaders en Richtlijnen van het programma	
2	Voldoet aan de gestelde kwaliteitscriteria (RGW)	
3	Geeft inzicht in te nemen maatregelen om de continuïteit na 2025 te garanderen	
4	Borgt continuïteit na uitvoering conversie	

3.2 Extended Warehouse Management

Input van	Input voor
Architectuur	Verandermanagement
Kaders en Richtlijnen	Inkoop & verwerving
Security, Access & Control	Security, Access & Control
DP FMS	Programmaplan uitvoeringsfase
BP F&C, Analytics, TM,	DP FMS, Business Partner, EC,
D&S, SLOG, KLOG, In- en	EH&S, Artikelstam
Verkoop, PVA	BP TM, D&S, SLOG, KLOG, In- en
	Verkoop, PVA

Omschrijving
Uit het vooronderzoek is gebleken dat niet alle modules, <i>add-ons</i>, interfaces en/of functionaliteit(en) na overgang in S/4HANA blijven werken in de huidige vorm. Defensie maakt in de huidige SAP-omgeving gebruik van WM voor onder andere de depots, magazijnen en schepen. De WM-module wordt enkel nog ondersteund in <i>compatibility pack</i> op het S/4HANA platform, tot uiterlijk 2025. Met het Business project EWM & Stockroom management moet worden aangegeven wat de benodigde maatregelen zijn om de continuïteit na 2025 te garanderen. Opdracht: Stel voor de depots, schepen en magazijnen vast welke maatregelen er genomen dienen te worden om de continuïteit na 2025 te garanderen en stel daarbij vast welke optimalisaties er mogelijk door toepassing van de standaard. De oplossing dient in lijn te zijn met de door het programma opgestelde Kaders en Richtlijnen. Producten: 1. Stel een MDT samen (zoals beschreven in generieke aanpak DP'en) 2. Projectkaart. Deze beschrijft afwijkingen op de generieke aanpak en de benodigde capaciteit. (goedkeuring door stuurgroep 4GE) 3. Project voorstel - o Oplossing - o Relatie met andere projecten tijdens initiatiefase - o Benodigde capaciteit IT (incl. beheer) - o Benodigde capaciteit BV - o Planning - o Kosten & opbrengsten (business case) - o Implementatie plan (inclusief opleidingen en trainingen) - o Risico's & <i>fall back</i> scenario's 4. PvE (indien van toepassing) 5. PID (standaard template) 6. Aanbesteding en gecontracteerde system integrator (indien van toepassing)
<pre> graph LR MDT[MDT] --> PK[Project kaart] PK --> PV[Project voorstel] PV --> PvE[PvE] PvE --> PID[PID] PID --> AB[Aanbesteding] AB --> Realisatie[Realisatie] Realisatie --> Imp[Implementatie] Imp --> ImpER[Implementatie eindrapport] ImpER --> PER[Project eindrapport] </pre>



Onderstaande activiteiten kunnen helpen om het onderzoek naar de oplossingsrichting goed uit te voeren:

- Onboarding, uitleg aanpak en algemene training S/4HANA & FIORI
- Bezoek aan template magazijn, depot, schip
- **Deep dives:** In de *deep dives* wordt vanuit Defensie in detail door de logistieke processen per voorbeeld magazijn, depot, schip heengelopen om de regiepartner / SAP op het juiste kennis niveau te krijgen. Vanuit de regiepartner / SAP worden in de *deep dives* voor zowel EWM als Stockroom management de mogelijkheden in het systeem gedemonstreerd in de vorm van presentaties in combinatie met demo's. Daarnaast wordt voor EWM inzicht gegeven in de deployment-opties.
- **Scope-bepaling:** In deze sessies wordt de totale scope bepaald inclusief een onderverdeling/ mapping naar L2-processen en prioritering hiervan. De intentie betreft het opzetten van een template magazijn in het systeem voor elke oplossing (magazijn, depot en schip) Een onderverdeling mogelijk is naar:
 - Stamdata
 - Inbound
 - Outbound
 - Interne processen
 - Retouren
 - Kwaliteitsmanagement
 - Reporting
- **Iteraties 1-6 (F2S, eindgebruikers en integratie):**
 - Planning: Vaststellen van de "product backlog" voor elke sprint wat meegenomen dient te worden (logische onderverdeling is op basis van L2-processen);
 - Inrichten en demo op basis van *Fit-to-Standard* functionaliteit per template magazijn in de iteraties (startend met de basis structuur, gevolgd door basis processen, gevolgd door complexe flows per L2-proces)
 - Activeren FIORI en demonstrenen van de werkzaamheden via FIORI
 - Autoriseren: opzetten en toekennen van rollen en groepen;
 - Integratie met andere processen / systemen (*incl. koppeling met 1 template WCS koppelen*) (*beperkt mogelijk in systeem, ligt aan systeem waarin de F2S workshops plaats vinden*)
- **Analyse Fit-Gap:** Op basis van de verkregen resultaten uit de iteraties kan de *Fit-Gap* plaats vinden. Op basis van de *Fit-Gap* kunnen de producten vervolgens vormgegeven worden. De volgende aspecten zijn onderdeel van de *Fit-Gap* analyse:
 - Analyseren van huidige hard- en software t.o.v. vereiste hard- en software (werkplekken, scanners, printers, WIFI, labels, etc.)
 - Kwantificeren van de toekomstige functionaliteit t.o.v. de huidige functionaliteit, de mogelijke verschillen in gebruikers en de werkwijze die eventueel afwijkt per proces

- Kwantificeren van benodigde kennis en inzet gedurende uitvoeringsfase door het kernteam
- Kwantificeren beheerbehoefte nieuw vs oud
- Kwantificeren van de wijzigingen vanuit data-perspectief
- De resultaten vanuit de iteraties en de *Fit-Gap* analyse kunnen vervolgens verwerkt worden in de volgende producten:
 - Oplossingsrichting
 - Planning
 - Implementatiestrategie
 - Benodigde capaciteit BV/ IT (intern & Extern)
 - Verander- en trainingsplan
 - Security, access en control plan
 - Business Case
 - Risico's en *fall back* scenario's
 - Hard- & software eisen
 - Integratie punten met andere applicaties en aanpalende systemen
 - Overzicht Analytics mogelijkheden

Planning

Overzicht aantal dagen (inschatting)

Omschrijving	w/s (dgn)	Prep (dgn.)	Doorlooptijd (wkn)
Schrijven projectkaart	1	2	6
Onboarding / training	5	1	1
<i>Deep dives</i> EWM	5	2	1
<i>Deep dives</i> Stockroom Management	2	0,5	1
<i>Deep dives</i> deployment	3	1	1
<i>Scope bepaling</i>	2	2	1
<i>Fit-2-Standard</i> workshops AEWM	20	15	8
<i>Fit-2-Standard</i> workshops BEWM	15	15	6
<i>Fit-Gap</i>	3	5	2
Analyse hard- en software	2	10	2
Analyse kennis & inzet	2	5	2
Benefits	3	10	3
Kosten	3	10	3
Risico's	3	10	3
Implementatie-, opleidings-, en trainingsplan	8	20	4
Autorisatiematrix	2	10	3
PvE	3	15	3
PID	3	15	3
Programmaplan uitvoeringsfase		15	3

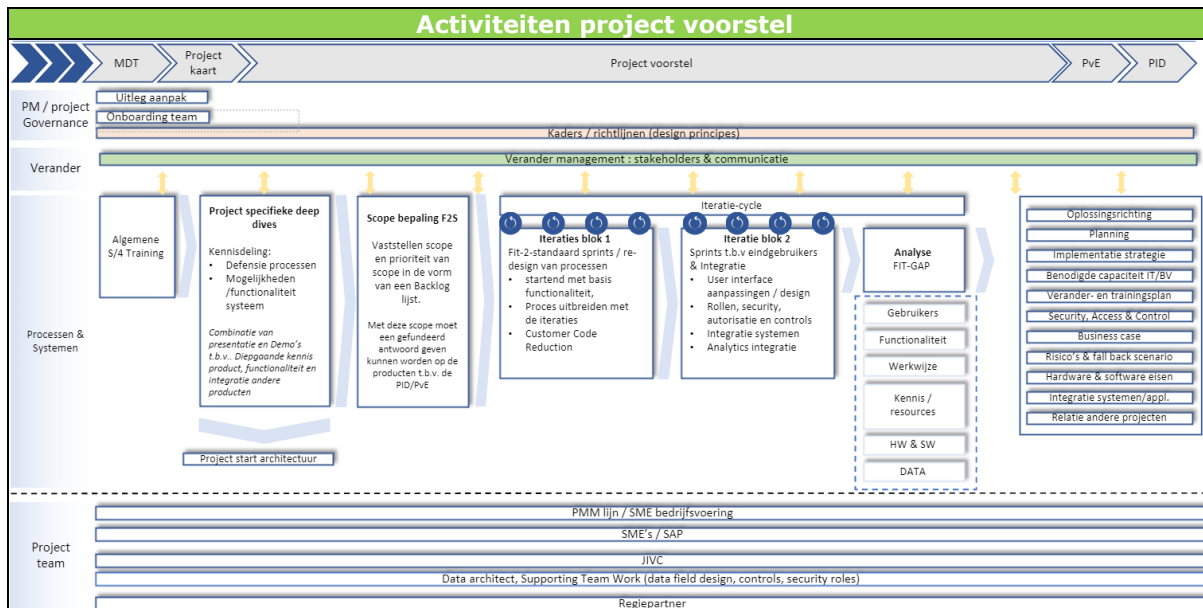
Acceptatiecriteria

1	Voldoet aan de Kaders en Richtlijnen van het programma	
2	Voldoet aan de gestelde kwaliteitscriteria (RGW)	
3	Geeft inzicht in te nemen maatregelen om de continuïteit na 2025 te garanderen	
4	Borgt continuïteit na uitvoering conversie	

3.3 Transportation Management

Input van	Input voor
Conversie R3>S/4	Verandermanagement
Architectuur	Inkoop & verwerving
Kaders en Richtlijnen	Security, Autorisatie
Security, Access & Control	Programmaplan
DP FMS	uitvoeringsfase
BP EWM, D&S, Analytics,	Meerdere Delta projecten
KLOG, In- en Verkoop, PVA	Meerdere Business projecten, zoals Analytics

Omschrijving
Transportation Management (TM) wordt binnen het Ministerie van Defensie (gedeeltelijk) gebruikt en draait in de huidige situatie op een aparte SCM-server. TM op de SCM-business suite is compatibel met S/4HANA en wordt ondersteund tot en met 2027. Ondersteuning na 2027 wordt door SAP enkel nog gegeven indien de module op het S/4HANA platform draait. Hierin zijn zowel de mogelijkheden van embedded als decentraal op een S/4HANA suite. Opdracht: Toon in een verdiepend onderzoek aan of re-design of juist een nieuwe implementatie de beste keuze is. Houdt hierbij rekening met het aantal huidige pijnpunten voortgekomen uit de as-is, to-be en <i>Fit-Gap</i> sessies van het vooronderzoek, de geplande overgang naar S/4HANA, huidig maatwerk dat vervangen kan worden door standaard EWM, HR, planningsaspecten en de ambitie om alle processen te standaardiseren en harmoniseren. Producten: 1. Stel een MDT samen (zoals beschreven in generieke aanpak DP'en) 2. Projectkaart. Deze beschrijft afwijkingen op de generieke aanpak en de benodigde capaciteit. (Goedkeuring door stuurgroep 4GE) 3. Project voorstel - o Oplossing (advies inzake deployment voor de TM-oplossing) - o Relatie met andere projecten tijdens initiatiefase - o Benodigde capaciteit IT (incl. beheer) - o Benodigde capaciteit BV - o Planning - o Kosten & opbrengsten (business case) - o Implementatie plan (inclusief opleidingen en trainingen) - o Risico's & <i>fall back</i> scenario's 4. PvE 5. PID (standaard template) 6. Aanbesteding en gecontracteerde system integrator
<pre> graph LR MDT[MDT] --> PK[Project kaart] PK --> PV[Project voorstel] PV --> PvE[PvE] PvE --> PID[PID] PID --> AB[Aanbesteding] AB --> R[Realisatie] R --> I[Implementatie] I --> IER[Implementatie eindrapport] IER --> PER[Project eindrapport] </pre>



Onderstaande activiteiten kunnen helpen om het onderzoek naar de oplossingsrichting goed uit te voeren:

- Onboarding, uitleg aanpak en algemene training S/4HANA & FIORI
- Deep dives:** In de *deep dives* wordt vanuit Defensie in detail door de transport gerelateerde processen heen gelopen om de regiepartner / SAP op het juiste kennis niveau te krijgen. Vanuit de regiepartner / SAP worden in de *deep dives* de mogelijkheden in het systeem gedemonstreerd in de vorm van presentaties in combinatie met demo's.
- Scope-bepaling:** In deze sessies wordt de totale backlog lijst bepaald inclusief een onderverdeling / mapping naar L2-processen en prioritering hiervan, waarbij in ieder geval een onderverdeling mogelijk is naar:
 - Stamgegevens;
 - Ordermanagement;
 - Transport planning & optimalisatie;
 - Warehouse activiteiten;
 - Transport uitvoering;
 - Transport kosten;
 - Integratie overige applicaties;
- Iteraties 1-6 (F2S, eindgebruikers en integratie):**
 - Planning: Vaststellen van de "product backlog" voor elke sprint wat meegenomen dient te worden (logische onderverdeling is op basis van L2-processen);
 - Inrichten en demo op basis van Fit-to-standard functionaliteit van TM (startend met de basis structuur, gevolgd door basis processen, gevolgd door complexe flows per L2-proces)
 - Activeren FIORI en demonstreren van de werkzaamheden via FIORI
 - Autoriseren: opzetten en toekennen van rollen en groepen;
 - Integratie met andere processen / systemen (*beperkt mogelijk in systeem, ligt aan systeem waarin de F2S workshops plaats vinden*)
- Analyse Fit-Gap:** Op basis van de verkregen resultaten uit de iteraties kan de *Fit-Gap* plaats vinden. Op basis van de *Fit-Gap* kunnen de producten vervolgens vormgegeven worden. De volgende aspecten zijn onderdeel van de *Fit-Gap* analyse:
 - Analyseren van huidige hard- en software t.o.v. vereiste hard- en software (werkplekken, scanners, printers, WIFI, labels, etc.)
 - Kwantificeren van de toekomstige functionaliteit t.o.v. de huidige functionaliteit, de mogelijke verschillen in gebruikers en de werkwijze die eventueel afwijkt per proces
 - Kwantificeren van benodigde kennis en inzet gedurende uitvoeringsfase door het kernteam
 - Kwantificeren van de wijzigingen vanuit data-perspectief
 - Kwantificeren van de beheerbehoefte nieuw ten opzichte van oud
- De resultaten vanuit de iteraties en de *Fit-Gap* analyse kunnen vervolgens verwerkt worden in de volgende producten:

- Oplossingsrichting
- Planning
- Implementatiestrategie
- Benodigde capaciteit BV/ IT (intern & Extern)
- Verander- en trainingsplan
- Security, access en control plan
- Business Case
- Risico's en *fall back* scenario's
- Hard- & software eisen
- Integratie punten met andere applicaties en aanpalende systemen
- Overzicht Analytics mogelijkheden

Planning

Overzicht aantal dagen (inschatting)

Omschrijving	w/s (dgn)	Prep (dgn.)	Doorlooptijd (wkn)
Schrijven projectkaart	1	2	1
Onboarding/ training S/4HANA en TM	3	1	1
<i>Deep dives</i> TM	5	2	1
Scope bepaling	2	2	1
<i>Fit-2-Standard</i> workshops TM	21	14	8
<i>Fit-Gap</i>	3	5	2
Analyse hard- en software	2	5	1
Analyse kennis & inzet	2	5	1
Benefits	3	10	2
Kosten	3	5	1
Risico's	3	10	2
Implementatie-, opleidings-, en trainingsplan	5	15	3
Autorisatiematrix	2	10	2
PvE	3	15	3
PID	3	15	3
Programmaplan uitvoeringsfase		15	3

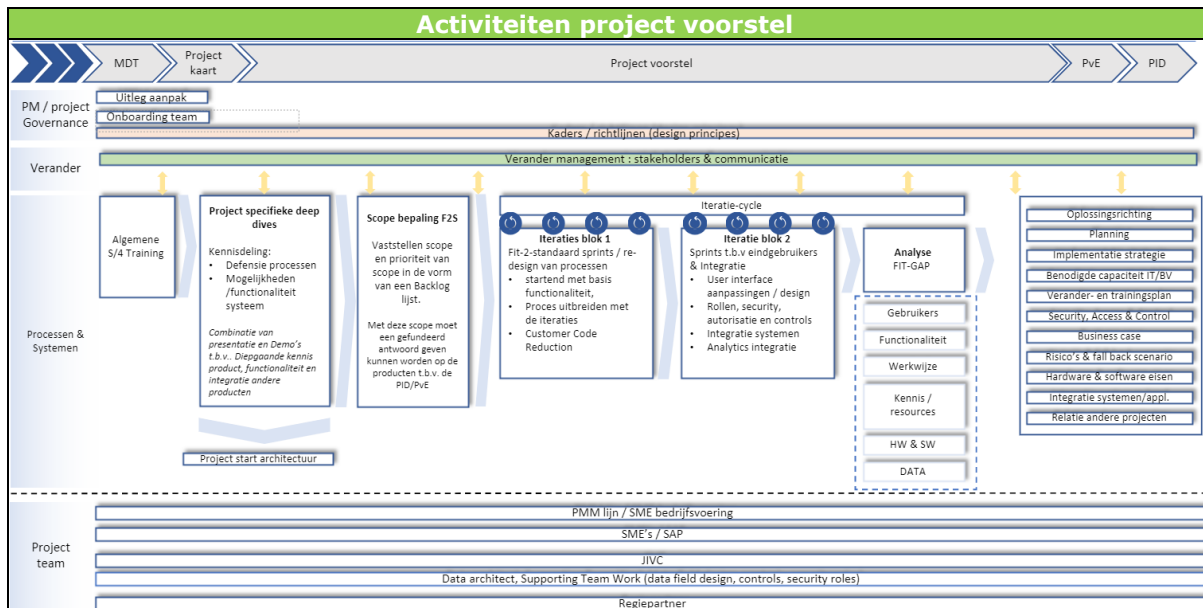
Acceptatiecriteria

1	Voldoet aan de Kaders en Richtlijnen van het programma	
2	Voldoet aan de gestelde kwaliteitscriteria (RGW)	
3	Geeft inzicht in te nemen maatregelen om de continuïteit na 2025 te garanderen	
4	Borgt continuïteit na uitvoering conversie	

3.4 Defense & Security

Input van	Input voor
Conversie R3 > S/4 Architectuur Kaders en Richtlijnen Security, Access & Control Keuze O-systeem DP FMS BP F&C, EWM, Analytics, TM, SLOG, KLOG, In- en Verkoop, PVA	Verandermanagement Inkoop & verwerving Security, Access & Control BP Analytics Programmaplan uitvoeringsfase Meerdere Delta- en Business projecten

Omschrijving
Vanuit SAP is vastgesteld dat de huidige <i>industry solution</i> Defense Forces & Public Security (DFPS) na 2027 niet meer ondersteund wordt op S/4HANA. Tot en met 2027 is het mogelijk gebruik te maken van de DFPS in de <i>compatibility pack</i> op een S/4HANA platform. Op de DFPS-oplossing vindt geen verdere ontwikkeling plaats, ook geen ontwikkelingen van FIORI-apps. SAP en ontwikkelpartners zijn in samenwerking met het Ministerie van Defensie Nederland en Defensievertegenwoordiging vanuit andere landen (DEIG) in werkgroepen bezig met de ontwikkeling van de nieuwe <i>industry solution</i> Defense & Security (D&S). Deze <i>industry solution</i> bevat minimaal de huidige DFPS-functionaliteit. Opdracht: Met het Business project Defense & Security wordt bepaald in hoeverre de huidige processen ondersteund worden door de <i>best practices</i> van D&S. Daarnaast dient te worden bepaald welke nieuwe functionaliteit vanuit D&S relevant is voor een betere ondersteuning van de bedrijfsvoering en hoe dit groeipad kan worden vorm gegeven. Vanuit technisch perspectief wordt vastgesteld welke oplevering van SAP voldoende uitontwikkeld is om in gebruik genomen te worden door Defensie, op welk wijze de huidige functionaliteit gemigreerd kan worden en welke afhankelijkheden er met andere modules en systemen bestaan om de continuïteit van de bedrijfsvoering na 2025 te garanderen. Producten: 1. Stel een MDT samen (zoals beschreven in generieke aanpak DP'en) 2. Projectkaart Deze beschrijft afwijkingen op de generieke aanpak en de benodigde capaciteit (Goedkeuring door stuurgroep 4GE) 3. Project voorstel - o Oplossing (o.b.v. <i>Fit-2-Standard</i>) - o Relatie met andere projecten tijdens initiatiefase - o Benodigde capaciteit IT - o Benodigde capaciteit BV - o Planning - o Kosten & opbrengsten (business case) - o Implementatie plan (inclusief opleidingen en trainingen) - o Risico's & <i>fall back</i> scenario's 4. PvE 5. PID (standaard template) 6. Aanbesteding en gecontracteerde system integrator
<pre> graph LR MDT[MDT] --> PK[Project kaart] PK --> PV[Project voorstel] PV --> PvE[PvE] PvE --> PID[PID] PID --> AB[Aanbesteding] AB --> Realisatie[Realisatie] Realisatie --> Implementatie[Implementatie] Implementatie --> IER[Implementatie eindrapport] IER --> PER[Project eindrapport] </pre>



Onderstaande activiteiten kunnen helpen om het onderzoek naar de oplossingsrichting goed uit te voeren:

- Onboarding, uitleg aanpak en algemene training S/4HANA & D&S
- **Deep dives:** In de *deep dives* wordt vanuit Defensie in detail door het gebruik en integratie van de DFPS functionaliteit heengelopen om de regiepartner / SAP op het juiste kennis niveau te krijgen van gebruikte functionaliteit. Vanuit de regiepartner / SAP worden in de *deep dives* de D&S processen en integratie doorlopen. Er wordt inzicht gegeven in migratietools en de technische verschillen tussen D&S en DFPS.
- **Scope-bepaling:** In deze sessies wordt de totale backlog lijst bepaald inclusief een onderverdeling / mapping naar L2-processen en prioritering hiervan. Een onderverdeling mogelijk is naar:
 - D&S: (DFPS-onderwerpen zoals; force element, flexibele mat plan object, strategische planning, beheer personeel, bruikleen, logistiek, onderhoud, relocation)
 - Explosives management: (beheer klasse v)
 - Security: (autorisatie en beveiliging)
- **Iteraties 1-6 (F2S, eindgebruikers en integratie):**
 - **Planning:** Vaststellen van de "product backlog" voor elke sprint wat meegenomen dient te worden (logische onderverdeling is op basis van L2-processen);
 - **Inrichten en demo op basis van Fit-to-standard functionaliteit in de iteraties** (startend met de basis structuur, gevolgd door basis processen, gevolgd door complexe flows per L2-proces)
 - Activeren FIORI en demonstreren van de werkzaamheden via FIORI
 - Autoriseren: opzetten en toekennen van rollen en groepen;
 - Integratie met andere processen / systemen (*beperkt mogelijk in systeem, ligt aan systeem waarin de F2S workshops plaats vinden*)
- **Analyse Fit-Gap:** Op basis van de verkregen resultaten uit de iteraties kan de *Fit-Gap* plaats vinden. Op basis van de *Fit-Gap* kunnen de producten vervolgens vormgegeven worden. De volgende aspecten zijn onderdeel van de *Fit-Gap* analyse:
 - Analyseren van huidige hard- en software t.o.v. vereiste hard- en software (werkplekken, scanners, printers, WIFI, labels, etc.)
 - Kwantificeren technische verschillen D&S tov DFPS
 - Kwantificeren van de toekomstige functionaliteit t.o.v. de huidige functionaliteit, de mogelijke verschillen in gebruikers en de werkwijze die eventueel afwijkt per proces
 - Kwantificeren van benodigde kennis en inzet gedurende uitvoeringsfase door het kernteam
 - Kwantificeren van de wijzigingen vanuit data perspectief
- De resultaten vanuit de iteraties en de *Fit-Gap* analyse kunnen vervolgens verwerkt worden in de volgende producten:
 - Oplossingsrichting
 - Planning

- Implementatiestrategie
- Benodigde capaciteit BV/ IT (intern & Extern)
- Verander- en trainingsplan
- Security, access en control plan
- Business Case
- Risico's en *fall back* scenario's
- Hard- & software eisen
- Integratie punten met andere applicaties en aanpalende systemen
- Overzicht Analytics mogelijkheden

Planning

Overzicht aantal dagen (inschatting)

Omschrijving	w/s (dgn)	Prep (dgn.)	Doorlooptijd (wkn)
Schrijven projectkaart	1	2	1
Onboarding/ training S/4HANA en D&S	3	1	1
<i>deep dives</i> D&S	4	1	1
Scope bepaling	2	2	1
Analyse technische verschillen DFPS<>D&S	2	2	1
<i>Deep dives</i> implementatie mogelijkheden/ fasering/ tooling	4	1	1
<i>Fit-2-Standard</i> workshops D&S	20	20	8
<i>Fit-Gap</i>	3	5	2
Analyse hard- en software	2	5	1
Analyse kennis & inzet	2	5	2
Benefits	3	10	3
Kosten	3	5	2
Risico's	3	10	2
Implementatie-, opleidings-, en trainingsplan	5	15	3
Autorisatiematrix	2	10	2
PvE	3	15	3
PID	3	15	3
Programmaplan uitvoeringsfase		15	3

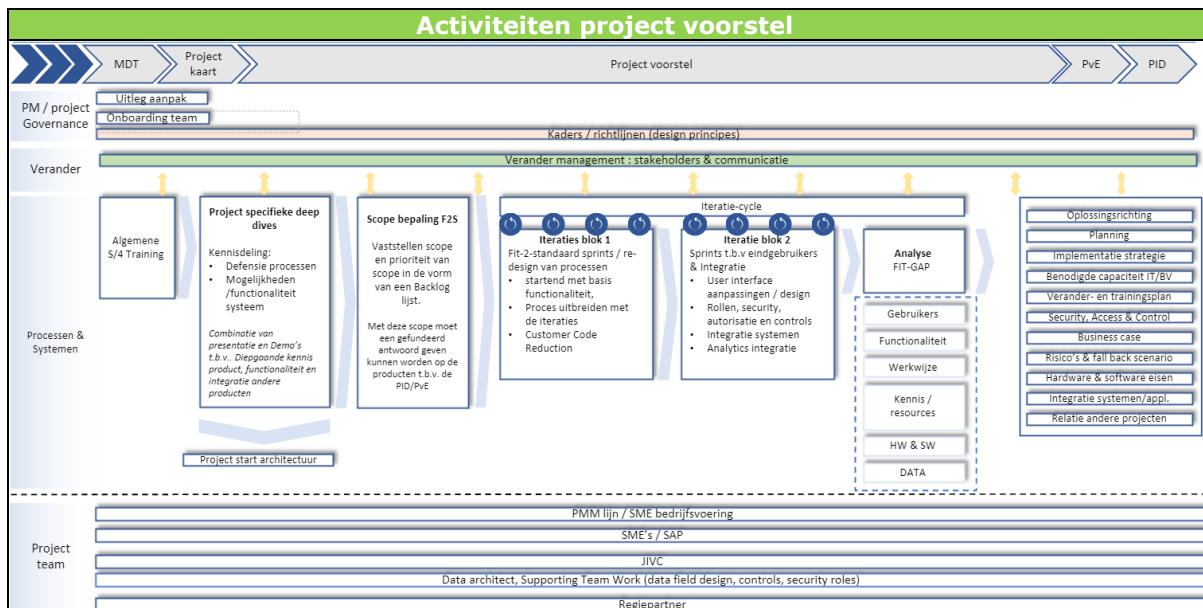
Acceptatiecriteria

1	Voldoet aan de Kaders en Richtlijnen van het programma	
2	Voldoet aan de gestelde kwaliteitscriteria (RGW)	
3	Geeft inzicht in te nemen maatregelen om de continuïteit na 2025 te garanderen	
4	Borgt continuïteit na uitvoering conversie	

3.5 SLOG, KLOG, In- en Verkoop, (Projectmatige) Verwerving en Afstoting

Input van	Input voor
Conversie R3>S/4	Verandermanagement
Architectuur	Inkoop & verwerving
Kaders en Richtlijnen	Security, Access & Control
Security, Access & Control	Programmaplan
Meerdere Business projecten, zoals EWM, TM, F&C	uitvoeringsfase
	Meerdere Delta projecten
	Meerdere Business projecten

Omschrijving
De overgang naar S/4HANA maakt het mogelijk om toekomstige ontwikkelingen en functionaliteiten verder uit te breiden in het systeem. Het biedt daarnaast de mogelijkheid om de huidige functionaliteit te standaardiseren / harmoniseren, de gebruiksvriendelijkheid te verhogen en de aansluiting van de systemen op internationale samenwerking te verbeteren. Opdracht: Met het Business project KLOG, SLOG en In- en Verkoop, (Projectmatig) Verwerving & Afstoting dient de mate van harmonisatie/ standaardisatie in kaart te worden gebracht inclusief de mate waarin Defensie aan kan sluiten op de <i>best practices</i> van SAP (Rapid Deployment Solution) om alle out-of-the box FOIRI apps te activeren. De oplossing dient in lijn te zijn met de door het programma opgestelde Kaders en Richtlijnen, waarbij een hoge mate van standaardisatie en harmonisatie wordt nagestreefd. Producten: 2. Stel een MDT samen (zoals beschreven in generieke aanpak DP'en) 3. Projectkaart Deze beschrijft afwijkingen op de generieke aanpak en de benodigde capaciteit (Goedkeuring door stuurgroep 4GE) 4. Project voorstel - o Oplossing - o Relatie met andere projecten tijdens initiatiefase - o Benodigde capaciteit IT (incl. Beheer) - o Benodigde capaciteit BV - o Planning - o Kosten & opbrengsten (business case) - o Implementatie plan (inclusief opleidingen en trainingen) - o Risico's & <i>Fall back</i> scenario's 5. PvE 6. PID (standaard template) 7. Aanbesteding en gecontracteerde system integrator
<pre> graph LR MDT[MDT] --> PK[Project kaart] PK --> PV[Project voorstel] PV --> PvE[PvE] PvE --> PID[PID] PID --> AB[Aanbesteding] AB --> Realisatie[Realisatie] Realisatie --> Imp[Implementatie] Imp --> ImpCR[Implementatie checkrapport] ImpCR --> PR[Project eindrapport] </pre>



Onderstaande activiteiten kunnen helpen om het onderzoek naar de oplossingsrichting goed uit te voeren:

- Onboarding, uitleg aanpak en algemene training S/4HANA & FIORI
- **Deep dives:** In de *deep dives* wordt vanuit Defensie in detail door de processen heen gelopen voor KLOG, SLOG en PVA om de regiepartner / SAP op het juiste kennis niveau te krijgen. Vanuit regiepartner / SAP worden in de opvolgende *deep dives* mogelijkheden vanuit het systeem gedemonstreerd in de vorm van presentaties in combinatie met demo's;
- **Scope-bepaling:** In deze sessies wordt de totale backlog lijst bepaald inclusief een onderverdeling/ mapping naar L2-processen en prioritering hiervan, waarbij enkel gekeken wordt naar functionaliteit dat geen onderdeel is van een ander Business project. Voor KLOG, SLOG, PVA kan de inhoud enerzijds benaderd worden vanuit de beschikbare out-of-the-box FIORI apps, anderzijds door toetsing op diversietijd afloop processen defensieonderdelen. De scope dient als leidraad om de beantwoording van de producten zeker te stellen eind van de project voorstel fase.
- **Iteraties 1-6 (F2S, eindgebruikers en integratie):**
 - Planning: Vaststellen van de "product backlog" voor elke sprint wat meegenomen dient te worden (logische onderverdeling is op basis van L2-processen);
 - Ophalen *best practices* (rapid deployment) voor deze processen;
 - Optimaliseren / re-design van proces naar *best practice*
 - Activeren FIORI in POC-omgeving en het optimaliseren *User Experience (UX)*;
 - Autoriseren: opzetten en toekennen van rollen en groepen;
 - Integratie met andere processen / systemen;
 - Testen functionaliteit;
- **Analyse Fit-Gap:** Op basis van de verkregen resultaten uit de iteraties kan de *Fit-Gap* plaats vinden. Op basis van de *Fit-Gap* kunnen de producten vervolgens vormgegeven worden. De volgende aspecten zijn onderdeel van de *Fit-Gap* analyse:
 - Analyseren van huidige hard- en software t.o.v. vereiste hard- en software (werkplekken etc.)
 - Kwantificeren van de toekomstige functionaliteit t.o.v. de huidige functionaliteit, de mogelijke verschillen in gebruikers en de werkwijze die eventueel afwijkt per proces
 - Kwantificeren van benodigde kennis en inzet gedurende uitvoeringsfase door het kernteam
 - Kwantificeren van de wijzigingen vanuit data-perspectief
 - Kwantificeren van de beheerbehoefte
- De resultaten vanuit de iteraties en de *Fit-Gap* analyse kunnen vervolgens verwerkt worden in de volgende producten:
 - Oplossingsrichting
 - Planning
 - Implementatiestrategie

- Benodigde capaciteit BV/ IT (intern & Extern)
- Verander- en trainingsplan
- Security, access en control plan
- Business Case
- Risico's en *fall back* scenario's
- Hard- & software eisen
- Integratie punten met andere applicaties en aanpalende systemen
- Overzicht Analytics mogelijkheden

Planning

Overzicht aantal dagen (inschatting)

Omschrijving	w/s (dgn)	Prep (dgn.)	Doorlooptijd (wkn)
Schrijven projectkaart	1	2	1
Onboarding/ training S/4HANA en FIORI	3	1	1
<i>Deep dives</i> processen & ketens	2	1	1
Scope bepaling	2	2	1
<i>Fit-2standard</i> workshops processen	20	20	12
Analyse hard- en software	2	10	2
Analyse kennis & inzet	2	5	2
Benefits	3	5	1
Kosten	3	5	1
Risico's	3	10	2
Implementatie-, opleidings-, en trainingsplan	5	15	3
Autorisatiematrix	2	10	2
PvE	3	15	3
PID	3	15	3
Programmaplan uitvoeringsfase		15	3

Acceptatiecriteria

1	Voltoet aan de Kaders en Richtlijnen van het programma	
2	Voltoet aan de gestelde kwaliteitscriteria (RGW)	
3	Geeft inzicht in te nemen maatregelen om de continuïteit na 2025 te garanderen	
4	Borgt continuïteit na uitvoering conversie	

4 Algemene producten

4.1 Architectuur

Input van	Input voor
BP TM	Proefconversie 1 t/m 3 Programmaplan uitvoeringsfase Alle Delta- en Business projecten

Omschrijving
Doel: Het product "Architectuur" heeft tot doel zorg te dragen voor ontwerp en realisatie van de S/4HANA componenten en additionele gekoppelde applicaties, conform architectuur eisen en wensen van Defensie, passend binnen wet en regelgeving. Context: Uit het vooronderzoek is gebleken dat er bepaalde architectuurkeuzes dienen te worden gemaakt ter realisatie van de transitie. Architectuurkeuzes dienen te worden gemaakt op het gebied van S/4HANA functionaliteit, waarin <i>embedded</i> of <i>stand-alone</i> alternatieven zijn. Tevens moeten er architectuurkeuzes worden gemaakt voor gekoppelde systemen, de <i>user interface</i>, de technische infrastructurele laag onder de applicaties, en de afhankelijkheden. Het product "Architectuur" dient een constante borging te geven aan Defensie brede architectuur eisen, wet- en regelgeving, richtingen en principes. Opdracht: Stel zeker dat alle keuzes in de S/4HANA transitie betreffende de technische of applicatieve architectuur, de beveiliging en/of het gebruik ervan door eindgebruikers, wordt getoetst op bestaande architectuurprincipes. Hoofdproducten: 1. De continuïteit van de bedrijfsvoering applicaties en onderliggende infrastructuur is vastgesteld, door onderbouwde keuzes in lijn met architectuurprincipes en continue toetsing bij aanpassing. 2. Er is vastgelegd per architectuurkeuze binnen het project, door wie de keuze is gemaakt, met welke alternatieven een bepaalde keuze is gemaakt, en waarom. Overige producten: 1. Borgen van architectuurkeuzes binnen de Defensie gangbare processen en met gebruikmaking van de gangbare documenten 2. Aanscherping en oplevering van het PSA 3. Aanscherping en oplevering van de eindarchitectuur.

Activiteiten
Het opstellen van het product "Architectuur" bevat de volgende activiteiten: • Toetsing bij vervanging van applicatieve componenten • Toetsing van nieuw toegevoegde applicatieve componenten • "Deployment mode" (plaatsing binnen het S/4HANA kernsysteem of erbuiten) van componenten • Gebruik van nieuwe UX-componenten, uitwerking van een UX strategie, voor vaste bedrijfswerkplekken, operationele werkplekken en mobiele werkplekken • Toetsing van gebruik bij nieuwe of gewijzigde groepen eindgebruikers van bestaande of nieuwe functionaliteit • Toetsing van beveiligingsaspecten, rubriceringsniveaus e.d. bij toepassing van nieuwe of gewijzigde data binnen het systeem of gekoppelde systemen. (Rubriceringsongelijkheid en bijbehorende maatregelen) • Afstemming met een eventueel GrIT project binnen de geprojecteerde projecttijslijnen t.b.v. werkplekken, SAP-applicatie hosting en overige koppelvlakken met het SAP landschap van ERP M&F

- Aanhaken van Enterprise/ Solution Architectuur specialisten bij betreffende keuzes en het definiëren van richtlijnen daar waar deze ontbreken of waar governance onvoldoende helder is
- Werken binnen het Defensie bekende 9-vlaks model (BV = Bedrijfsarchitectuur, IV = Applicatiearchitectuur, ICT = Technische Architectuur gecombineerd met Richting = Beleid, Vormgeving = Enterprise Architectuur, Inrichting = Solution Architectuur)

Planning	
Overzicht aantal dagen (inschatting)	
Omschrijving	Doorlooptijd (wkn)
Onboarding / introductie opzet Architectuur	1
Validatie architectuur principes	2
Aanscherping PSA	3
Aanscherping Eindarchitectuur	3

Acceptatiecriteria	
1	Voldoet aan de Kaders en Richtlijnen van het programma
2	Voldoet aan de gestelde kwaliteitscriteria (RGW)
3	Geeft inzicht in te nemen maatregelen om de continuïteit na 2025 te garanderen
4	Borgt continuïteit na uitvoering conversie

4.2 Kaders en Richtlijnen

Input van	Input voor
N.v.t.	Verandermanagement Programmaplan uitvoeringsfase Architectuur Governance Design Authority Security, Access & Control

Omschrijving
Context: Het deelproduct 'Kaders en Richtlijnen' voor SAP 4/HANA is kader stellend en richtinggevend voor de projecten onder het programma S/4/HANA migratie binnen Defensie. Opdracht: Het vanuit de Defensie (IT) strategie stellen van kaders waarbinnen de S/4HANA migratie zal plaatsvinden. Tevens het vaststellen van leidende ontwerp principes die de basis vormen voor ontwerp keuzes die gedurende het programma genomen zullen worden, behoort tot de opdracht.

Activiteiten
Het opstellen van de Kaders en Richtlijnen bevat de volgende activiteiten: 1. Valideer de kaders waarbinnen de implementatie plaats gaat vinden (scope, processen). Input hiervoor zijn de <i>Fit-Gap</i> analyses en het hoofdlijnen Target Operating Model die zijn uitgevoerd tijdens het vooronderzoek. 2. Bepaal overkoepelende leidende principes en begrijp wat deze voor een impact hebben in de verdere transformatie 3. Vertaal de impact van de overkoepelende leidende principes naar specifieke proces principes en de impact op de organisatie en governance 4. Bepaal welke processen een Defensie strategische, Defensie specifieke of fundamentele focus hebben De uitwerking van deze stappen is opgenomen in een aantal slides (zie onder deze opdrachtbeschrijving)

Planning	
Overzicht aantal dagen (inschatting). Door PL verder in te plannen o.b.v. projectkaart.	
Omschrijving	Doorlooptijd (weken)
Onboarding / introductie opzet kaders & Richtlijnen	1
Validatie leidende principes	6
Segmentatie van E2E processen	4
Vertaling naar proces specifieke ontwerp principes	6

Acceptatiecriteria		
1	Geaccepteerd S/4/HANA Target Operating Model dat gebruikt kan worden om de transformatie te kaderen en richting kan geven aan exacte invulling van de S/4/HANA implementatie	

Introductie

Een duidelijk gedefinieerd Target Operating Model zorgt voor het toekomstige succes van de Defensie organisatie

Algemene knelpunten bij (SAP) transformaties

- **Onduidelijke strategie en bewegingsrichting**, dit bemoeilijkt de doorvertaling naar transformatie programma ambities en doelstellingen (e.g. SAP moet de adaptieve krijgsmacht ondersteunen)
- **Opstellen, meten, monitoren en realiseren van doelstellingen** gebeurt onvoldoende en is vaak niet in lijn met strategie
- **Gebrek aan afstemming** tussen verschillende afdelingen en over verschillende end-to-end processen heen
- Processen worden **niet consistent** uitgevoerd
- **Geen commitment** en **eenduidige verander boodschap** vanuit leiderschap
- **Slechte afstemming** tussen **Business** (requirements) en **IT** (capaciteit)

Waarom Target Operating Model (TOM)?

- Het TOM biedt het **framework** voor het **ontwerp** van de S4/HANA implementatie, gebaseerd op de **Defensie strategie**
- Het TOM geeft focus op de processen en organisatie elementen van Defensie en faciliteert **harmonisatie, standaardisatie en simplificatie**
- De TOM ontwikkeling zorgt voor **transparantie** binnen de Defensie organisatie en **bevordert besluitvorming** het en opstellen van **KPIs**
- Het TOM geeft focus aan de gebieden binnen Defensie die het meest **waardevol** zijn en drijft discussies over **belangrijke trade-offs**
- Gedegen uitvoering van het TOM proces zorgt voor **organisatie brede afstemming** en **commitment** bij **Defensie (leiderschap)**

Introductie

Opdracht en werkzaamheden van de Architect tijdens een grootschalige transformatie



Introductie

Verschillende rollen dragen bij aan het ontwerpen en het uitvoeren van grootschalige transformaties zoals een S4/HANA implementatie

"De Aannemer"
Transformatieregie
Ontwerpen en leiden van een complex transitie programma om de businessdoelen te halen en het operating model neer te zetten. Veranderstrategie, implementatiestrategie, resource-management, stakeholdermanagement en besluitvorming zijn belangrijke onderdelen

"De Architect"
Van strategie naar Target Operating Model
Ontwerpen van het toekomstige operating model dat past bij de nieuwe strategie. Inhoudelijke sturing op de realisatie van het uitgedachte operating model. Maak een tekening hoe het 'huis' eruit komt te zien i.p.v. direct bouwen



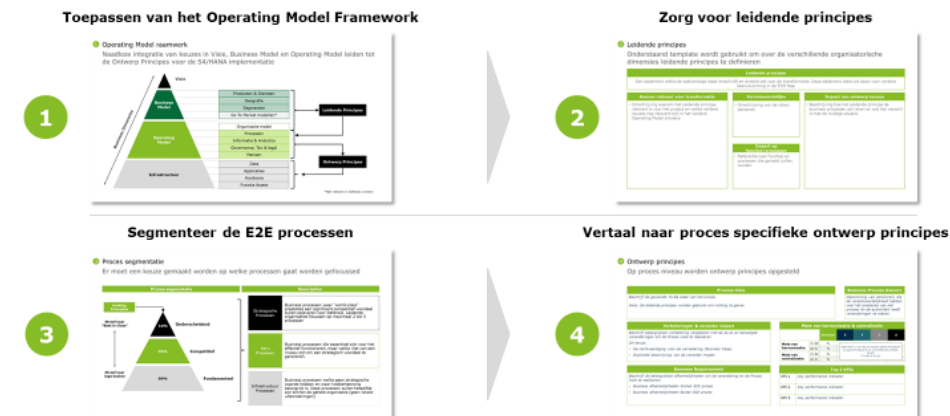
Een organisatorische transformatie is net als het bouwen van een huis. Na het bevestigen van de Defensie strategie en het ontwerp van blauwdrukken om deze strategie te realiseren, is coördinatie en integratie van alle 'skills' noodzakelijk

"De Vakmannen"
Bouwen van de onderdelen van het Operating model
Realisatie van het operating model in multidisciplinaire teams. Werk door vakmannen in Operating Models, processen, HRM, ERP M&F, SAP, techniek

De Architect: de activiteiten en verantwoordelijkheden die horen bij de Architect zullen verder in dit document worden beschreven en verdiept

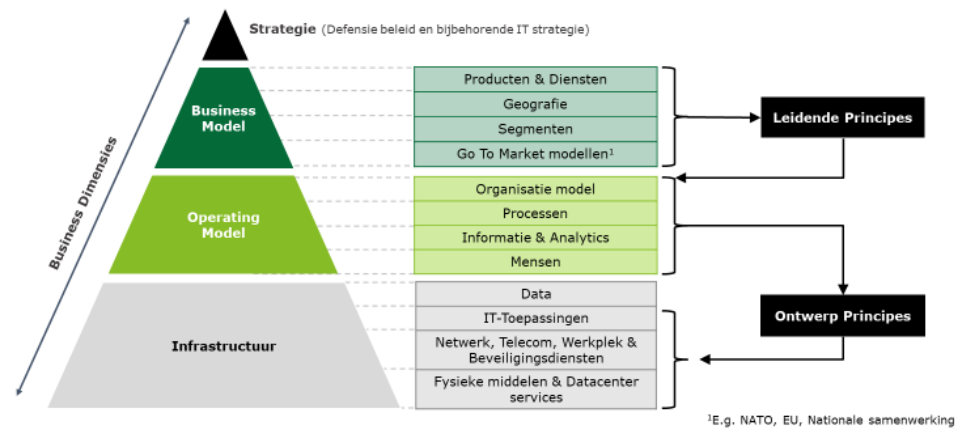
Aanpak Target Operating Model

Overkoepelende aanpak voor het Target Operating Model



1 Operating Model raamwerk

Naadloze integratie van keuzes in Visie, Business Model en Operating Model leiden tot de Ontwerp Principes voor de S/4HANA implementatie



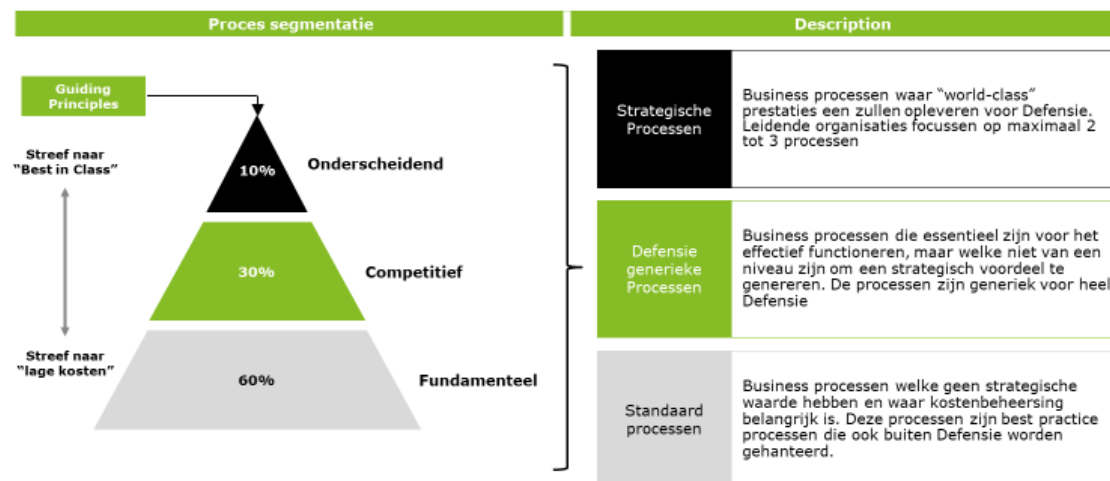
2 Leidende principes | overkoepelend en ketenproces (E2E)

Onderstaand template wordt gebruikt om over de verschillende organisatorische dimensies leidende principes te definiëren

Leidende principes		
Een statement welke de toekomstige staat omschrijft en richting zet voor de transformatie. Dit statement dient als basis voor verdere besluitvorming in de TOM fase		
Keuzes relevant voor transformatie Omschrijving waarom het Leidende principe relevant is voor het project en welke verdere keuzes nog relevant zijn in het verdere Operating Model ontwerp	Verantwoordelijke Omschrijving van de rollen/ personen	Impact van ontwerp keuzes Beschrijving hoe het Leidende principe de business processen zal raken en wat het verschil is met de huidige situatie
	Impact op functies/processen Referentie naar functies en processen die geraakt zullen worden	

3 Proces segmentatie

Er moet een keuze gemaakt worden op welke processen gaat worden gefocussed



4 Ontwerp principes

Op proces niveau worden ontwerp principes opgesteld

Process Visie	Business Process Owners																														
Beschrijf de gewenste To-Be staat van het proces Note: De leidende principes worden gebruikt om richting te geven	Opsomming van person(en) die de verantwoordelijkheid hebben voor het presteren van het proces en de autoriteit heeft veranderingen te maken																														
Verbeteringen & verander impact Beschrijf belangrijkste verbetering vergeleken met de As-Is en benodigde veranderingen om de Proces Visie te realiseren Dit bevat; - De rechtvaardiging voor de vernadering (Business Case) - Expliciete beschrijving van de verander impact	Mate van harmonisatie & centralisatie <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Defensie</th> <th>X</th> <th>Y</th> <th>Z</th> <th>A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mate van harmonisatie</td> <td>To-Be %</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>As-Is %</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Mate van centralisatie</td> <td>To-Be %</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>As-Is %</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> Geef het % van de processen geharmoniseerd en gecentraliseerd op verschillende entiteit levels (To-Be & As-Is)		Defensie	X	Y	Z	A	Mate van harmonisatie	To-Be %					As-Is %						Mate van centralisatie	To-Be %					As-Is %					
	Defensie	X	Y	Z	A																										
Mate van harmonisatie	To-Be %																														
As-Is %																															
Mate van centralisatie	To-Be %																														
As-Is %																															
Business Requirements Beschrijf de belangrijkste afhankelijkheden om de verandering en de Proces Visie te realiseren: - Business afhankelijkheden binnen E2E proces - Business afhankelijkheden Buiten E2E proces	Top 3 KPIs <table border="1"> <tbody> <tr> <td>KPI 1</td> <td>Key performance indicator</td> </tr> <tr> <td>KPI 2</td> <td>Key performance indicator</td> </tr> <tr> <td>KPI 3</td> <td>Key performance indicator</td> </tr> </tbody> </table>	KPI 1	Key performance indicator	KPI 2	Key performance indicator	KPI 3	Key performance indicator																								
KPI 1	Key performance indicator																														
KPI 2	Key performance indicator																														
KPI 3	Key performance indicator																														

4.3 Programmabureau

Input van	Input voor
-	Programmaplan uitvoeringsfase Betreft voor de duur de ondersteuning van het gehele programma

Omschrijving
Context: Het programmabureau waarborgt dat voor het gehele programma een uniforme en afgestemde aanpak geldt voor alle terugkerende aspecten, zoals testen, projectbeheersing en release management. Opdracht: Het opstellen van standaard werkwijzen, procedures, strategieën en plannen die voor ieder project van toepassing zijn. Hierbij dienen de lessons learned uit het SPEER programma nadrukkelijk te worden meegenomen. De projecten kunnen verfijning aanbrengen op basis van de eisen van het project. Producten/activiteiten 1. Uniforme projectaanpak 2. Rapportage (incl. budgetbewaking/ voortgangsbewaking) 3. Procedures (issue management, risicomanagement, etc.) 4. Vergaderstructuur gereed 5. Voorbereiden en faciliteren stuurgroep en programma-overleg 6. Integrale planning gereed

Activiteiten
Het opstellen van 'Programmabureau' bevat de volgende activiteiten: Opzetten Programma Governance Structuur (gereed 1 juli) • Beschrijf alle rollen, verantwoordelijkheden en overleggen in het programma • Stel bij het programma betrokken entiteiten en personen vast. Beschrijven en implementeren Programma Management Processen (gereed 1 augustus) • Beschrijf en implementeer: ○ Planning en voortgangs-verantwoording ○ Financieel management ○ Risico & issue management ○ Stakeholder management & communicatie (in overleg met verandermanagement) ○ Kwaliteitsbewaking (in overleg met QA) Beschikbaar stellen ondersteunende Tools • Verwerf en implementeer: ○ Template projectplan, projectenkaart, Project Initiatie Document ○ Tools programma beheersing. Uitgangspunt is de Principle Toolbox voor: ▪ Voortgangsrapportage: ♦ Programma rapportage ♦ Project rapportages (per project) ▪ Risico management ▪ Issue management ▪ Etc. • Zet Sharepoint omgeving op voor het delen van producten en informatie.

Planning
Overzicht aantal dagen (inschatting)

Continue proces, voor de volgende rollen: Manager programmabureau, Secretaris programmabureau, Ondersteuner projecten en Programma controller / integrale planning bewaking

Acceptatiecriteria		
1	Uniforme projectaanpak opgesteld en is in lijn met Kaders en Richtlijnen.	
2	Programma ontwerp en beheer ingericht zodanig dat effectieve controle over het programma mogelijk is en dat verantwoordelijkheden van alle betrokken partijen zijn vastgelegd.	
3	Financieel management ingericht: voortgang van de business case is geborgd en zorgt ervoor dat er sprake is van een proces- en bestuursstructuur waarmee de realisatie actief kan worden bewaakt en beheerd.	
4	Programma ondersteuning ingericht, waaronder efficiënt documentbeheer en configuratie- en wijzigingsbeheer.	
5	Stakeholdermanagement en communicatie ingericht, betrokken leiderschap uitgewerkt, gepland en bevestigd	
6	Planning en rapportage ingericht: Integrale programmaplanning opgezet, inclusief de afstemming met missies, oefeningen en invoering van wapensystemen. Procedures bewaking voortgang projecten en rapportages geïmplementeerd. Objectieve prestatie- en voorgangsrapportages zodat beschikbaarheid optimale transparantie van het programma.	
7	Risico- en issue management beschreven en geïmplementeerd. Zorgvuldige beoordeling van de risico's en issues met een adequate inschatting van de impact en opvolgen van tijdige en passende maatregelen, waardoor het effect van de risico's en issues wordt geminimaliseerd.	