

Marktconsultatie Implementatiepartners S/4HANA				
Deze Nota van Inlichtingen is bedoeld om inhoudelijke vragen over het marktconsultatie document te verduidelijken. De vragen die betrekking hebben over het verdere proces of het vooronderzoek zijn niet relevant en daarom niet beantwoord.				
Nummer	Bijlage	blz	Vraag	Antwoord
1	-	-	Is beantwoording van de 4 vragen in Engels toegestaan?	Het beantwoorden van de 4 vragen in de marktconsultatie moet in het Nederlands zijn. Engels is niet toegestaan.
2	Bijlage 1 – plan van aanpak initiatiefase	9	In de documenten wordt gewezen op een besluit einde 2020 over het onderbrengen van de O-functie. Welk besluit hierover is genomen en wat zijn de gevolgen voor het programma?	Er wordt een advies opgesteld en besluit genomen over de toekomstige IT-ondersteuning van het O- en P-proces en het gegevensbeheer daarvan, rekening houdend met de behoefte vanuit de operatie, materieellogistiek, gereedstellen, financiën en HR. Op dit moment is het advies nog niet gereed.
3			Er is nu een aanwijzing binnen Defensie die ingaat op het proceseigenaarschap. Komen hierin nog veranderingen?	De aanwijzing over processenmanagement zal worden herzien n.a.v. het nieuwe Besturen bij Defensie (BBD). Zolang er geen nieuwe aanwijzing is, zal met de huidige worden gewerkt. Kern van de wijziging is het onderscheid tussen beleidsverantwoordelijke (DGB, inrichtingsverantwoordelijke (Commandant der Strijdkrachten = CDS) en uitvoeringsverantwoordelijke (defensieonderdelen), voor alle procesdomeinen.
4	Bijlage 1 – plan van aanpak initiatiefase	10	Life Cycle Costing wordt als onderwerp genoemd. Zijn er nog gevolgen te verwachten op de inrichting van de financiële module in S4HANA bijvoorbeeld door een andere parametrisering of andere inrichting van de parameters (denk aan kostendragers)?	Over de opname van LCC in de programmascope is nog geen definitief besluit genomen. De impact van deze wens tot scope-uitbreiding wordt op dit moment onderzocht.
5	Bijlage 1 – plan van aanpak initiatiefase	10	De BBD is onlangs opgeleverd. Zijn er gevolgen van BBD 2021 voor het programma S4HANA? Wordt er bijvoorbeeld anders gedacht over het budgethouderschap bij assortimentsmanagers en/of operationele managers?	BBD beschrijft de leidende principes voor de inrichting van de besturing en de bedrijfsvoering. Deze principes zullen worden toegepast bij vraagstukken die zich voordoen tijdens de uitvoering van het programma. Tevens beschrijft BBD de nieuwe verdeling van de verantwoordelijkheden binnen de topstructuur (RASCI-tabel). De CDS is verantwoordelijk voor het inrichten en aansturen van alle processen voor alle procesdomeinen. Tevens voert de CDS de regie over de uitvoering van programma's/projecten, zoals S/4HANA.

6	Bijlage 1 – plan van aanpak initiatiefase , 2.6 Uitgangspunten (punt 5)	9	Er wordt gewezen dat alleen gevolgen van wet- en regelgeving kunnen worden opgepakt. Wat valt er onder wet- en regelgeving: ADR en ARK-aanwijzingen, Rijksaanwijzingen, NATO-aanwijzingen, etc.	Het gaat hier over wijzigingen die nog aan het huidige ERP M&F worden doorgevoerd. Het betreft verplichtingen die ons door de beleidsmakers worden opgelegd als gevolg van wijzigingen hogere regelgeving en wetwijzigingen. Dit kan van alles zijn zoals nieuwe btw tarieven, nieuwe regelgeving op het gebied van transport gevaarlijke stoffen, wijziging opgelegd door het Ministerie van Financiën mbt aanleveren begrotingsmutaties etc.
7	Bijlage 1 – plan van aanpak initiatiefase	Ontwikkelingen SAP - 10	Moet er gewacht worden op de D&S-oplossingen voordat er gestart kan worden of lopen zaken parallel?	De voorbereidingen worden parallel opgepakt. Daadwerkelijke start van de implementatie van D&S kan pas nadat D&S door SAP is opgeleverd.
8			Er wordt uitgegaan van een conversie vooraf van het oude systeem naar het nieuwe systeem. Worden er ook nog conversies verwacht tijdens de implementatie?	Als hier wordt bedoeld of er technische releases tijdens de implementatie worden uitgevoerd dan is het antwoord ja. Minimaal 1 keer per jaar wordt de laatste mogelijke versie van S/4 HANA geïnstalleerd.
9			Er wordt gewezen op een voortzetting van de Resultaat Gerichte Werkwijze. Hoeveel ruimte is om in de aanpak eigen best practices in te brengen cq verbetervoorstellen te doen?	Gedurende de initiatiefase wordt een aangepaste RGW methodiek uitgewerkt. De implementatiepartner (system integrators) zal binnen deze kaders moeten werken. Wel zijn we in deze marktconsultatie benieuwd naar de aanpak en/of verbetervoorstellen.
10			Valt de realisatie van security en control in het programma of ook in een business project?	De kaders van Security en control worden centraal opgepakt. De wijze waarop hiermee wordt omgegaan in de Business projecten wordt uitgewerkt in de initiatiefase.
11			Welke strategie is er mbt het implementeren van de business projecten? Voorziet het releasemanagement in een combinatie van zo snel mogelijk optimalisaties in kleine stapjes doorvoeren en waar nodig grotere integrale brokken?	Dit is een vraag die wij hebben gesteld aan de markt. Middels input van deze marktconsultatie en op basis van de resultaten van de initiatiefase wordt hier invulling aan gegeven.
12	Marktconsultatie	6	Welke eisen worden gesteld aan beheersbaarheid en controleerbaarheid in: De deelopdrachten hebben een dusdanige	Defensie wil grip houden op de voortgang en uitvoerbaarheid van de deelopdrachten, waarbij maximaal vertrouwen en draagvlak wordt gecreëerd bij de gebruikersorganisatie. Het is dus belangrijk dat

	document – 1.5.1		omvang, zodat deze voor het ministerie van Defensie beheersbaar en controleerbaar zijn.	deelopdrachten op tijd, binnen budget en naar tevredenheid van de gebruikers worden opgeleverd.
13	Marktconsultatie document – 1.5.1	6	In het document Marktconsultatie paragraaf 1.5 onder 1. geeft u aan dat deelopdrachten een dussdanige omvang dienen te hebben zodat deze voor Defensie beheersbaar en controleerbaar zijn. Kunt u aangeven wat de parameters zijn en wat de bijbehorende waarden zijn om de beheersbaarheid en controleerbaarheid vooraf te toetsen?	Defensie wil grip houden op de voortgang en uitvoerbaarheid van de deelopdrachten, waarbij maximaal vertrouwen en draagvlak wordt gecreëerd bij de gebruikersorganisatie. Het is dus belangrijk dat deelopdrachten op tijd, binnen budget en naar tevredenheid van de gebruikers worden opgeleverd.
14			Zijn er randvoorwaarden vanuit het BIT of het ministerie mbt toetsing en auditing waar wij rekening mee moeten houden?	Nee, niet voor het beantwoorden van de vragen van deze marktconsultatie
15	Marktconsultatie document – 1.5.4	7	Graag ontvangen wij een overzicht met een beeld van de benodigde SAP capaciteit die Defensie denkt in te gaan zetten (in FTE / skills per business project). Denkt u hierbij ook aan generieke rollen als testen, pmo, change management, opleiden, etc.	Op het moment is de benodigde capaciteit niet bekend. Echter zijn we ons bewust dat het gaat om een grote migratie waar veel capaciteit voor benodigd is. Onze vraag naar de markt is dan ook beschreven in vraag 4 van het marktconsultatie document. Daarnaast zullen een aantal zaken centraal worden ondersteund, zoals Program Management Office. Ten aanzien van verandermanagement en opleidingen worden centraal strategie en contouren uitgezet. De uitvoering hiervan wordt belegd bij de implementatiepartners/system integrators.
16			Hoe ziet defensie onze rol betreffende inzet van internationale resources en specifieke kennis & ervaring ?	Wij verwachten dat de implementatiepartner beschikt over de juiste capaciteit en kennis om de scope van het programma af te dekken. De voertaal in het programma is Nederlands. De uitzonderingen kunnen in overleg worden besproken. De data en het toegang tot de Defensie-systemen moet in Nederland plaatsvinden.
17			In bijlage 01 Plan van Aanpak staat in paragraaf 3.7 beschreven dat ieder Business Project een eigen aanbesteding kent. Er staat vervolgens “de systemintegrator krijgt de rol van realisatie tot en met uitrol en nazorg”. Doelt u hier op één van de drie te	De omvang van de deelopdrachten is nader te bepalen In deze marktconsultatie vragen wij de markt om uw visie te geven over de wijze van inrichting van de deelopdrachten.

			selecteren system integrators voor deze aanbesteding, en dus dat er binnen het mantelcontract telkens business projecten worden aanbesteed in de vorm van een minicompetitie? Of komen er telkens separaat gepubliceerde aanbestedingen op TenderNed?	
18			In bijlage 01 Plan van Aanpak staat in paragraaf 3.2 de standaard projectaanpak beschreven. Hierin staat dat de Delta projecten doorlopend zijn (van MDT tot en met project eindrapport), en de Business Projecten tot en met de aanbesteding. In paragraaf 3.7 staat echter dat de Business Projecten worden uitgevoerd door de systemintegrator en dat deze verantwoordelijk is voor realisatie tot en met uitrol en nazorg. Dit lijkt in strijd met figuur 3, waar de Business Projecten stoppen voordat de Realisatie begint. Kunt u dit verduidelijken?	De delta projecten moeten voorafgaand aan de conversie zijn afgerond en zijn daarom niet relevant voor de aanbesteding. De Business Projecten worden uitgevoerd door de implementatiepartner/systemintegrator en deze is verantwoordelijk voor de realisatie tot en met uitrol en nazorg Figuur 3 in het plan van aanpak betreft de initiatiefase en onder andere de Fit2Standard workshops. Hierbij zijn de business projecten input voor het programmaplan uitvoeringsfase. De business projecten lopen wel door voor verdere voorbereidingsactiviteiten
19			Vanuit de stukken lijkt het dat alleen de Business Projecten binnen deze aanbesteding vallen. Wie zullen de Delta projecten gaan uitvoeren? Doet u dat zelf of worden deze ook aanbesteed en/of extern ingekocht?	Deltaprojecten zorgen ervoor dat de continuïteit van de bedrijfsvoering na de conversie wordt gegarandeerd. Deltaprojecten worden door Defensie uitgevoerd en niet aanbesteed en/of extern ingekocht.
20			Hoe kijkt Defensie aan tegen de inzet van niet-Nederlandstalige S/4 hana consultants	Deze vraag is niet relevant voor deze marktconsultatie.
21			Hoe kijkt Defensie aan tegen de inzet van niet-Nederlandse doch wel Nederlandstalige (bijv. Vlaamse) S/4 consultants	Deze vraag is niet relevant voor deze marktconsultatie.

22			Hoe kijkt Defensie aan tegen het gebruik van s/4 migratie straten in het buitenland	Deze vraag is niet relevant voor deze marktconsultatie.
23			Welke rubriceringsniveaus zijn er voor de verschillende businessprojecten of delen daarvan?	Ieder Business Project is gerubriceerd
24			Dient personeel dat wordt ingezet op een deelopdracht in ieder geval te worden gescreend? Of voldoet een VOG?	Ja, alle consultants moeten worden gescreend.
25	Marktconsultatie document 1.5.4	7	Gezien de schaarste op de markt voor wat betreft ervaren consultants, hoe kijkt Defensie aan tegen de inzet van consultants van een niet-winnend consortium door het winnende consortium? Zou dit verwerving technisch mogelijk zijn?	Zie vraag 4 van het marktconsultatie document. Geef uw visie hierop.
26	Marktconsultatie document 1.5.1	6	“In een deelopdracht worden de integratieaspecten goed meegenomen op proces- en applicatieniveau” Wat verstaat u onder “goed”?	SAP S/4 HANA is een geïntegreerd systeem. Alle modules en interfaces met andere applicaties moeten correct functioneren.
27	Marktconsultatie document 2.1 Aanleiding van het programma	8	Meer dan 60 locaties verspreid over meerdere landen. Welke locaties en landen worden hier bedoeld? Worden op alle locaties ook lokale activiteiten uitgevoerd? Betekent dit inzet van mantelpartners buiten het NL grondgebied?	De verschillende locaties geven aan de grootte en de complexiteit die gemoeid gaat met de migratie. Uitvoeren van werkzaamheden buiten NL grondgebied is mogelijk.
28	Marktconsultatie document	8	Na 2025 wordt de compatibility pack niet meer beschikbaar gesteld door SAP. Wat is het fallback plan indien door onvoorziene	Deze vraag is niet relevant voor deze marktconsultatie.

	2.1 Aanleiding van het programma		omstandigheden deze deadline niet wordt gehaald?	
29	Marktconsu ltatie document 2.1 Inhoud opdracht	8	In de periode tot eind 2025 zal een aantal software oplossingen binnen SAP geheel worden vervangen door nieuwe (o.a. SAP D&S en EWM). Over welke software oplossingen heeft u het precies (in plaats van o.a.)?	Zie vooronderzoek bijlage 2.3.
30	Marktconsu ltatie document 2.5 Wat zoekt Defensie in een implement atiepartner	10	U spreekt over implementatiepartners. Een project is pas echt geslaagd als het niet alleen technisch maar ook organisatorisch is geïmplementeerd/gerealiseerd. Dat gaat dus verder dan alleen “technen” opleiden maar ook alle (eind-)gebruikers. In veel projecten hoort men dat dit laatste (het meenemen en helpen veranderen van de eigen organisatie) door de organisatie zelf wordt gedaan. Hoe kijkt Defensie hertegen aan bij de S/4hana migratie?	Zie vraag 3 van de marktconsultatie. Het klopt dat de implementatiepartner zowel zorg draagt voor de uitvoering van de migratie als het opleiden van alle defensie-medewerkers (eindgebruikers).
31	Bijlage 1 – plan van aanpak initiatiefase	6	Wat is de te verwachten (minimale) vertraging indien er onverhoopt GEEN Go wordt gegeven in Q4 aan de hand van de BIT-Toetsing?	Deze vraag is niet relevant voor deze marktconsultatie.
32	Bijlage 1 – plan van aanpak initiatiefase	11	Er is een afbeelding van een excel bestand met interfaces, is het mogelijk dit bestand te verkrijgen?	Deze vraag is niet relevant voor deze marktconsultatie.

33	Bijlage 1 – plan van aanpak initiatiefase	15	De samenwerking van Deloitte, IBM en Conclusion biedt de expertise die nodig is in het project. Betekent dit dat de winnende combinatie al bekend is? Wat betekent dit voor de scheiding van regiepartner en uitvoeringspartner dat wil zeggen zijn IBM en Conclusion uitgesloten voor de uitvoering vanwege betrokkenheid bij de vaststelling van de regie?	Nee, er is geen combinatie bekend. De regiepartnerrol wordt ingevuld door Deloitte en Gartner.
34	Bijlage 1 – plan van aanpak initiatiefase	16	Er is een afbeelding van een excel bestand : vooronderzoek S/4HANA, is deze informatie verkrijgbaar?	Deze vraag is niet relevant voor deze marktconsultatie.
35	Bijlage 1 – plan van aanpak initiatiefase	18	De Frederik Kazerne in Den Haag is de project locatie, betekent dit dat alle SME's van Defensie daarheen komen?	Deze vraag is niet relevant voor deze marktconsultatie.
36	Bijlage 1 – plan van aanpak initiatiefase	18	De Frederik Kazerne in Den Haag is de project locatie, de bereikbaarheid daarvan is niet optimaal, is dit als risico opgenomen in de planning?	Deze vraag is niet relevant voor deze marktconsultatie.
37	Bijlage 1 – plan van aanpak initiatiefase	23	Er is een afbeelding van een excel bestand : QA onderzoek planning, is deze informatie verkrijgbaar?	Deze vraag is niet relevant voor deze marktconsultatie.
38	Bijlage 1 – plan van aanpak initiatiefase	26	DED formulieren en opzet: wat is als gevolg van de corona epidemie wel en niet gerealiseerd? Als er als gevolg van corona zaken niet gerealiseerd zijn, wat is dan de planning ?	Deze vraag is niet relevant voor deze marktconsultatie.
39	Bijlage 1 – plan van	29	SME's: Ingepland op basis van het onderwerp en beschikbaar op locatie, totaal 1,5 dag voor dit deelproduct per functioneel	Deze vraag is niet relevant voor deze marktconsultatie.

	aanpak initiatiefase		gebied: betekent locatie op de Frederik Kazerne? Wat zijn de functiegebieden?	
40	Bijlage 1 – plan van aanpak initiatiefase	30	Pijnpunten: zijn deze vastgelegd en zo ja, verkrijgbaar?	Nee, deze zijn niet verkrijgbaar.
41	Bijlage 1 – plan van aanpak initiatiefase	31	Wordt met maatwerk uitsluitend het in SAP M&F aanwezige maatwerk en als zodanig gekenmerkt door de readiness check van SAP bedoeld? Betekent dit dat al het andere maatwerk out of scope is?	Al het huidige maatwerk in ERP M&F valt binnen de scope.
42	Bijlage 1 – plan van aanpak initiatiefase	36	Als een DED niet geaccepteerd wordt, is er dan een beroepsmogelijkheid? Zo ja, wie/wat?	Dit betreffen Delivery Expectation Documents (DED) voor de initiatiefase en niet voor de uitvoeringsfase en daarom is deze vraag niet relevant voor deze marktconsultatie
43	Bijlage 1 – plan van aanpak initiatiefase	36	Als blijkt dat de goedgekeurde DED op onderdelen niet juist is, bestaat er dan een beroepsmogelijkheid?	Dit betreffen Delivery Expectation Documents voor de initiatiefase en niet voor de uitvoeringsfase en daarom is deze vraag niet relevant voor deze marktconsultatie
44	Bijlage 1 – plan van aanpak initiatiefase	36	Ook voorgaande tijdsinschattingen: voor een teamlead wordt 2 dagen per week ingeschat, dit betekent dat een teamlead meerdere projecten per week moet doen (2,5 project per week om aan vijf dagen bezetting te komen). Is er een opgave van prioriteit bij calamiteiten, afhankelijkheden van andere projecten, vergaderdata, etc?	Dit betreft de tijdsinschatting voor de initiatiefase en niet voor de uitvoeringsfase en daarom is deze vraag niet relevant voor deze marktconsultatie.
45	Bijlage 1 – plan van aanpak initiatiefase	36	Ook voorgaande tijdsinschattingen: voor een projectmanager wordt 1 dag per week ingeschat, dit betekent dat een projectmanager meerdere projecten per week moet doen (5 projecten per week om aan vijf dagen bezetting te komen). Is er een	Dit betreft de tijdsinschatting voor de initiatiefase en niet voor de uitvoeringsfase en daarom is deze vraag niet relevant voor deze marktconsultatie.

			opgave van prioriteit bij calamiteiten, afhankelijkheden van andere projecten, vergaderdata, etc?	
46	Bijlage 1 – plan van aanpak initiatiefase	42	Het minimale level van de gedefinieerde data governance is direct en aanpalend dan wel randvoorwaardelijk voor een juiste werking van ERP M&F: wordt hier M&F bedoeld of S/4HANA ofwel moet de masterdata vóór de migratie al klaar zijn?	Data governance is relevant voor ERP M&F en SAP S/4 HANA. Momenteel loopt het in het Plan van aanpak initiatiefase genoemde dataonderzoek.
47	Bijlage 1 – plan van aanpak initiatiefase	42	Het minimale level van de gedefinieerde data governance is direct en aanpalend dan wel randvoorwaardelijk voor een juiste werking van ERP M&F, betekent dit dat voor S/4HANA verplichte aanpassingen in artikelnummer lengte niet in scope is?	Data governance is relevant voor ERP M&F en SAP S/4 HANA. Momenteel loopt het in het Plan van aanpak initiatiefase genoemde dataonderzoek. De aanpassing van artikelnummer lengte is onderdeel van een deltaproject.
48	Bijlage 1 – plan van aanpak initiatiefase	55	ook voor eerdere DED's : vanuit Deloitte wordt de volgende schatting aangegeven: wat is de bais voor de schatting? Is dit voor een junior-, medior, senior consultant? Wat zou de kwalificatie van de beoogde consultant moeten zijn gelet op de gedane schatting?	Dit betreffen DED's voor de initiatiefase en niet voor de uitvoeringsfase en daarom is deze vraag niet relevant voor deze marktconsultatie.
49	Bijlage 1 – plan van aanpak initiatiefase	55	ook voor eerdere DED's : vanuit Deloitte wordt de volgende schatting aangegeven: etc. Welke garanties geeft Defensie dat de gedane schatting niet als bovengrens gehanteerd worden zonder verder enige onderbouwing.	Dit betreffen DED's voor de initiatiefase en niet voor de uitvoeringsfase en daarom is deze vraag niet relevant voor deze marktconsultatie.
50	Bijlage 1 – plan van aanpak initiatiefase	55	ook voor eerdere DED's : vanuit Deloitte wordt de volgende schatting aangegeven: de schatting is niet altijd compleet dat wil zeggen niet voor elke aangegeven activiteit wordt een schatting aangegeven. Betekent	Dit betreffen DED's voor de initiatiefase en niet voor de uitvoeringsfase en daarom si deze vraag niet relevant voor deze marktconsultatie.

			dit dat de aangegeven activiteiten (teamlead, projectmanager en dergelijke) door Deloitte uitgevoerd gaan worden? Is dit niet in tegenspraak met de bindende voorwaarde dat de regiepartner geen uitvoerende activiteiten mag uitvoeren?	
51	Bijlage 1 – plan van aanpak initiatiefase	55	ook voor eerdere DED's : vanuit Deloitte wordt de volgende schatting aangegeven: de schatting is niet altijd compleet dat wil zeggen niet voor elke aangegeven activiteit wordt een schatting aangegeven, hierdoor wordt mogelijk een te lage ureninschatting vermeld, is dit een juiste conclusie?	Dit betreffen DED's voor de initiatiefase en niet voor de uitvoeringsfase en daarom is deze vraag niet relevant voor deze marktconsultatie.
52	Bijlage 1 – plan van aanpak initiatiefase	55	ook voor eerdere DED's : vanuit Deloitte wordt de volgende schatting aangegeven etc: de schatting is niet altijd compleet dat wil zeggen niet voor elke aangegeven activiteit wordt een schatting aangegeven. Is het de bedoeling dat alleen voor de overige activiteiten, niet genoemd in de Deloitte schatting, een urenopgave moet worden gedaan?	Dit betreffen DED's voor de initiatiefase en niet voor de uitvoeringsfase en daarom is deze vraag niet relevant voor deze marktconsultatie.
53	Bijlage 1 – plan van aanpak initiatiefase	55	ook voor eerdere DED's : vanuit Deloitte wordt de volgende schatting aangegeven etc: wie is aansprakelijk voor deze schatting: Deloitte of Defensie? Is er sprake van een risicoregeling dwz bij een onjuiste schatting kan meerwerk in rekening gebracht worden?	Dit betreffen DED's voor de initiatiefase en niet voor de uitvoeringsfase en daarom is deze vraag niet relevant voor deze marktconsultatie.
54	Bijlage 1 – plan van aanpak initiatiefase	55	"ook voor eerdere DED's : vanuit Deloitte wordt de volgende schatting aangegeven etc: Er is soms sprake van andere functies in de schatting van Deloitte, bijvoorbeeld: DED	Dit betreffen DED's voor de initiatiefase en niet voor de uitvoeringsfase en daarom is deze vraag niet relevant voor deze marktconsultatie.

			D.24.Voor Defensie wordt de volgende inschatting gedaan: • Team lead RC&C: 6 dagen • Teamlid autorisaties: 10 dagen • Teamlid cyber security SAP: 5 dagen • QA: 2 uur Vanuit Deloitte wordt de volgende inschatting afgegeven: • Stream lead: 5 dagen • Teamlid cyber & autorisaties: 10 dagen. Vraag: is een stream lead hetzelfde als een Team Lead, is hetzelfde geldig voor de ureninschatting? Deloitte combineert een functie (autorisaties en cybersecurity) dat is toegestaan?	
55		55	ook voor eerdere DED's : vanuit Deloitte wordt de volgende schatting aangegeven etc: Wat gebeurt er als er geen inschrijvers gevonden worden die bereid zijn de opdracht te accepteren conform de Deloitte schatting van uren ? Wordt er dan een nieuwe inschrijving met een andere ureninschatting gedaan? Of krijgt Deloitte dan de opdracht?	Dit betreffen DED's voor de initiatiefase en niet voor de uitvoeringsfase en daarom is deze vraag niet relevant voor deze marktconsultatie.
56	Bijlage 1 – plan van aanpak initiatiefase	63	DED 2.2B Veranderaanpak & -plan, incl Impact analyse en communicatieplan: waarom is er een verschil in urenbelasting tussen Defensie en Deloitte?	Dit betreffen DED's voor de initiatiefase en niet voor de uitvoeringsfase en daarom is deze vraag niet relevant voor deze marktconsultatie.
57	PSA	7	Wij kennen uiteraard RACI zoals dat in het algemeen wordt gebruikt, maar om misverstanden te voorkomen: wat	R = Responsible A = Accountabe C = Consult

			betekenen de afkortingen R A C I in dit document?	I = Inform
58	PSA	7	In het RACI schema staat een S welke niet in de tabel voorkomt, wat is hiervan de betekenis?	Support, ondersteunde rol
59	PSA	8	citaat: 'Gefaseerde nieuwe implementatie' en 'Gefaseerde hybride implementatie' ligt dit in de eindsituatie (vanaf 2026) gelijk voor alle scenario's maar is de beheer inspanning gedurende de migratie uitvoering hoog door het langdurig ondersteunen van zowel de oude als de nieuwe omgeving, inclusief de onderlinge koppelingen. Heeft het in de lucht houden van het oude en nieuwe systeem consequenties voor deelprojecten, bijvoorbeeld voor de overgang naar SAP Businesspartners?	Defensie heeft gekozen voor het scenario "Hergebruik". In dit scenario vindt begin 2022 een conversie van het huidige ERP M&F naar SAP S/4HANA plaats. Hierdoor wordt geen oud systeem in de lucht gehouden.
60	PSA	22	Tekening/Schema: met FES wordt bedoeld Front End Server?	Ja, Front End Server
61	PSA	24	Wat is een VIR E&E-analyse c.q. - rapport	Voor een IT-dienst waarvan het eigenaarschap bij het Ministerie van Defensie ligt moet een risicoanalyse uitgevoerd worden met behulp van een VIR E&E methodiek. Informatiebeveiliging geeft na een positieve beoordeling een toereikendheidsverklaring af hetgeen een voorwaarde voor het verkrijgen van een accreditatie.
62			Kunt u aangeven hoe de samenvatting van de marktconsultatie wordt samengesteld, in het bijzonder of de ingediende vragen anoniem worden weergegeven?	Ja, ingediende vragen worden anoniem weergegeven.
63			Wij zien dat beoordeling van deze opdracht door het BIT / CIO Office onderdeel is van	Deze vraag is niet relevant voor deze marktconsultatie.

			het aanbestedingsproces. Zijn met het BIT afspraken gemaakt over de doorlooptijd van de gevraagde toetsing?	
64			Kunt u delen welke documentatie voorgelegd gaat worden aan het BIT / CIO Office en wanneer/in welke fase van het aanbestedingsproces dit plaatsvindt?	Deze vraag is niet relevant voor deze marktconsultatie.
65			Onder de input documenten voor de aanbesteding noemt u Project Initiation Documents (PID's), als uitkomst van de voorbereiding van de Business projecten. Betreft het hier PID's volgens de PRINCE2 standaard of een Defensie eigen format?	Dit betreft een Defensie eigen format gebaseerd op PRINCE2.
66			Wij begrijpen uit de stukken dat per Business Project een PID samengesteld wordt. Is dit beeld correct? Zo ja hoe ziet Defensie de koppeling van PID's aan de deelopdrachten?	Ja, dit beeld is correct. Met deze marktconsultatie vragen wij uw visie ten aanzien van de deelopdrachten.
67			U geeft aan dat consortia (tijdelijke samenwerkingsverbanden) kunnen kwalificeren voor een mantelcontract. Wij nemen aan dat slechts 1 juridische eenheid in het consortium het mantel contract zal aangaan, dus dat gekozen dient te worden tussen een formeel consortium als juridische eenheid of een constructie van 1 Hoofdpdrachtnemer met meerdere Onderopdrachtnemers. Is dit beeld correct?	Deze vraag is niet relevant voor deze marktconsultatie.