



SPEER

*Samenwerken aan paarse materieellogistieke en
financiële ondersteuning*



Projecteindrapport Migratieproject KMar 2 Opschaling

Goedgekeurd
Stuurgroep SPEER KMar

Planningsverantwoordelijke

Bgen R.E. Harmsma
Directeur Operationele Ondersteuning

LKol E.E. van Eijk
Projectleider SPEER KMar

Datum : 19-12-2011
Naam : Projecteindrapport Migratieproject KMar 2 Opschaling
Versie : 1.0.0
Status : Definitief

Projecteindrapport Migratieproject KMar 2 Opschaling

DOCUMENT CONTROL LOG

Revisiegegevens

Versie	Datum	Status	Auteur	Omschrijving
0.0.1	19-01-11	C	EEvEijk	Eerste opzet

Review en autorisatie gegevens

Versie	Datum	Gereviewd door	Opmerkingen/restricties

Verspreidingsgegevens

Organisatie	Onderdeel	Functie	Naam

Projecteindrapport Migratieproject KMar 2 Opschaling

INHOUDSOPGAVE

1	INLEIDING	4
1.1	DOEL VAN DIT DOCUMENT	4
1.2	DOCUMENTSTRUCTUUR	4
2	RESULTATEN	5
2.1	PROJECTDOELEN.....	5
2.2	RESULTATEN MIGRATIEPROJECT KMAR 2 OPSCHALING	5
2.3	RESULTATEN PER WERKPAKKET	5
2.4	PLANNINGSRESULTATEN	5
2.5	IMPACT VAN WIJZIGINGEN / AFWIJINGEN TIJDENS PROJECT	6
3	EVALUATIE MIGRATIEPROJECT KMAR 2 OPSCHALING	7
3.1	MANAGEMENT PROCESSEN	7
3.2	KWALITEITSPROCESSEN.....	7
3.3	AFWIJINGEN MET GROTE IMPACT	7
3.4	METHODEN, TECHNIEKEN, HULPMIDDELEN EN EVENTUELE AANBEVELINGEN	8
3.5	PROJECTAANDACHTSPUNTEN.....	8
3.6	EVALUATIE BUSINESS CASE	8
4	EVALUATIE MIGRATIEMETHODIEK	9
4.1	ALGEMEEN	9
4.2	FASE 0.....	9
4.3	FASE 1.....	9
4.4	FASE 2.....	9
4.5	FASE 3.....	9
4.6	FASE 4.....	9
4.7	FASE 5.....	9
4.8	ONDERSTEUNING MIGRATIEMETHODIEK DOOR PRINCIPAL TOOLBOX	9
4.9	ONDERSTEUNING MIGRATIEMETHODIEK DOOR CENTRALE PROGRAMMA ORGANISATIE	10
5	OVERDRACHT AAN ORGANISATIE	11
5.1	AFGEDANE PUNTEN	11
5.2	RESTPUNTEN ACTIE KMAR OF PT SPEER KMAR	11
5.3	RESTPUNTEN OP TE LOSSEN	12
6	OVERDRACHT AAN BEHEER ORGANISATIE	13
7	APPRECIATIE DOOR LIJNMANAGEMENT / GEBRUIKERSORGANISATIE	14
8	LEERPUNTEN	15
8.1	LEERPUNTEN FASE 5	15
8.2	PROJECTBREDE LEERPUNTEN	15
9	AANBEVELINGEN	17
10	PROJECTAFSLUITING	18
10.1	MIGRATIERICHTLIJN QA VOOR BEHEER	18
10.2	MIGRATIERICHTLIJN QA VOOR DM-DOCUMENTATIE	18
10.3	MIGRATIERICHTLIJN QA OVERIGE EISEN	18

Projecteindrapport Migratieproject KMar 2 Opschaling

1 Inleiding

1.1 Doel van dit document

Dit projecteindrapport beschrijft de resultaten die het migratieproject KMar 2 Opschaling behaald heeft. Daarnaast zijn hierin ook de leerpunten, restpunten en aanbevelingen opgenomen. Hiermee vervalt de noodzaak voor een aantal MM-producten¹ (zie ook PTBox). Tevens is in het laatste hoofdstuk de projectafsluiting beschreven.

Dit rapport wordt ter goedkeuring aangeboden aan de stuurgroep. Op basis van dit rapport zal de stuurgroep SPEER KMar, namens StCKMar/D-OO, een beslissing nemen over het afsluiting van fase 5, en daarmee het volledige migratieproject.

1.2 Documentstructuur

Hoofdstuk 1 geeft een inleiding op dit document.

Hoofdstuk 2 beschrijft de behaalde resultaten.

Hoofdstuk 3 is een evaluatie van het projectverloop.

Hoofdstuk 4 is een evaluatie van de migratiemethodiek.

Hoofdstuk 5 beschrijft de onderwerpen die overgedragen worden aan de organisatie.

Hoofdstuk 6 beschrijft de onderwerpen die overgedragen worden aan de beheer-organisatie.

Hoofdstuk 7 bevat de appreciatie van het lijnmanagement.

Hoofdstuk 8 bevat de appreciatie van de gebruikersorganisatie.

Hoofdstuk 9 bevat de leerpunten.

Hoofdstuk 10 bevat de aanbevelingen.

Hoofdstuk 11 beschrijft de projectafsluiting.

¹ Dit projecteindrapport vervangt tevens
M-301 5 090 Evaluatiedocument Project
M-301 5 100 Evaluatiedocument Methodiek
M-301 5 101 Leerpuntenrapport

Projecteindrapport Migratieproject KMar 2 Opschaling

2 Resultaten

2.1 Projectdoelen

Destijds zijn in het PID de volgende doelstellingen van dit project overeengekomen.

Doelen voor het migratieproject KMar2 Opschaling :

- Per 13-07-2011 implementeren van de paarse processen inclusief een werkende en geaccepteerde kernel (SAP-bouwstenen, kernapplicaties en de bijbehorende interfaces) zoals eerder bij de brigade Drenthe/IJsselstreek, de districtsstaf Noord-Oost en Staf C-KMar/DOO/Matlog (maw: de processcope is dezelfde)
- Dit dient op zodanige wijze te gebeuren dat:
 - de bedrijfsdoelstelling van de eenheden waar SAP wordt geïmplementeerd niet in gevaar komen,
 - zowel het management als de medewerkers de paarse werkwijze accepteren en er de voordelen van inzien,
 - de organisatie (procedures, functiebeschrijvingen, aansturing, cultuur, etc) in lijn is gebracht met de paarse werkwijze,
 - een implementatietraject wordt gevolgd waarbij voldoende aandacht wordt besteed aan de opleiding van medewerkers en aan de nazorg 'go live'.

Voor KP-GGO:

- Kennis en ervaring komen beschikbaar voor vervolgprojecten binnen LBB en Defensie
- Het draagvlak voor vervolgprojecten is vergroot.
- Tijdens het project wordt de MM in de praktijk beproefd en suggesties ter verbetering gedaan.

2.2 Resultaten migratieproject KMar 2 Opschaling

Resultaten voor migratieproject KMar 2 Opschaling:

- Vanaf 11 juli 2011 wordt het materieellogistieke proces t.b.v. van de gehele KMar met SAP ondersteund. De processcope is cfm de uitrol bij de primeur op 13 december 2010. Daadwerkelijke uitrol tot op brigadeniveau heeft daarbij niet plaatsgevonden omdat in het najaar van 2010 werd besloten SAP tot op districtsniveau uit te rollen. Redenen hiervoor waren o.a. complexiteitsreductie en het feit dat de brigades niet over logistieke informatiesystemen beschikken.
- Gebruikers zijn goed opgeleid en getraind om hun taken met SAP ondersteund uit te kunnen voeren.
- Logistieke processen kunnen beter worden beheerst.
- Stamgegevens zijn in relatie met overige data gestandaardiseerd.
- Management informatie is beschikbaar en krijgt in potentie een hogere kwaliteit wanneer defensie geheel op SAP zal zijn. Hiervoor moet thans wel gebruik gemaakt worden van work arounds in Excel.
- Alle KMar eenheden bij het migratieproject KMar 2 Opschaling werken maximaal conform de "paarse" bedrijfsprocessen; er is niet aan de kernel 'gesleuteld' anders dan het toevoegen van genoemde workarounds met Excel. Dit is door zowel DMO beleid als SPEER als interim oplossing geaccordeerd.

Voor KP-GGO:

- Kennis en ervaring is beschikbaar voor vervolgprojecten binnen Defensie.
- Het draagvlak voor vervolgprojecten (zoals de uitrol van versie 1.9.1) is vergroot door een tijdige en succesvolle go-live.
- Tijdens het project is de MM in de praktijk beproefd en zijn suggesties ter verbetering gedaan.

2.3 Resultaten per werkpakket

De resultaten per werkpakket zijn te vinden in PTBox.

2.4 Planningsresultaten

Er zijn geen herplanningen ontstaan door vertragingen binnen het migratieproject KMar 2 Opschaling. De

Projecteindrapport Migratieproject KMar 2 Opschaling

geplande Go Live datum (11 juli 2011) is gehaald.

2.5 Impact van wijzigingen / afwijkingen tijdens project

Diverse producten moesten worden gewijzigd door wijzigingen in PMF's, SAP, plannings van derden, e.d.. Afhankelijkheid van diverse partijen (IVENT, SPEER, OTCLog) hebben de meeste invloed gehad op de planningsresultaten. Door een strakke control op de activiteiten en het voordeel van een beheersbare projectomvang kon de schade beperkt blijven. Voordeel was dat projectmedewerkers in de beginfase veel tijd hebben kunnen besteden aan kennisopbouw bij de overige KMarmedewerkers, waardoor in de latere fase sneller problemen opgelost konden worden.

Projecteindrapport Migratieproject KMar 2 Opschaling

3 Evaluatie migratieproject KMar 2 Opschaling

In de onderliggende paragrafen volgt een evaluatie van het project per proces. Zowel processen welke een significante bijdrage of juist een probleem voor het project opleverden worden aangehaald.

3.1 Management processen

- Opstarten van het project (fase 0):
Dit kon eenvoudig plaatsvinden doordat KMar-medewerkers vroegtijdig werden betrokken en de processcope dezelfde was als die van de primeur.
- Initiëren van het project (fase 0):
Destijds geen bijzonderheden; wel was er veel werk mbt het opmaken van de Quick Scans (7 voor de eenheden van districtsgrootte).
- Sturen van het project :
Was door ontbreken van voldoende juiste en sterk wisselende planningsinformatie van "leveranciers" soms wat lastig. De terugkoppeling op afgeronde en aangeboden producten van buiten de keten GGO was voor verbetering vatbaar. Vertrouwend op eigen kwaliteit en kunnen en op basis van instemming tijdens door ons gegeven demo-sessies en met steun van het KP-GGO zijn we verder gegaan met de volgende stappen binnen het project..
- Beheersen van de fase:
De strak gestuurde voortgangscontrole leverde voldoende actuele informatie om fasen goed te kunnen beheersen.
- Managen van productoplevering,
- Managen van faseovergangen,
- Afsluiten van een project (fase 5),
- Opstellen van een plan: op zich geen probleem, maar zonder de al genoemde planzekerheden van externe invloeden was het realisme van datums steeds een vraagteken.

3.2 Kwaliteitsprocessen

Daar waar expliciet om een reactie op MM-producten is gevraagd werd deze meestal gegeven. De resultaatvergaderingen die gehouden werden tbv het afsluiten van een fase en de toestemming verlenen tot overgang naar een volgende fase gaven geen reden tot ongerustheid. Het op deze wijze handhaven van de kwaliteit (cfm de QA-richtlijn) van de op te leveren producten, olv de TM-SPEER is goed bevallen.

3.3 Afwijkingen met grote impact

Afhankelijkheden. Afwijkingen met grote impact liggen vooral in de afstemming met andere partijen, voorbeelden hiervan zijn:

- Afstemming met bouw of oplossingen zijn gekozen als bedoeld in de kernel,
- Initiële onduidelijkheid over de overdracht naar beheer,
- Soms onbekende eisen over afsluiting van een fase.

Fitgap. Door de processcope was het niet noodzakelijk om een fitgap te houden hetgeen een forse tijdswinst opleverde. Er kon worden volstaan met het houden van een AT op M-omgeving..

Tijdens de MT op A bleek wederom hoe belangrijk het is dat de deelnemers een juiste / realistische verwachting hebben van de SAP-(on-)mogelijkheden.

Kennis. De in fase 0 en 1 aan het team toegevoegde externe SAP- consultants bleken over uitgebreide kennis van de kernel en DFPS te beschikken om zo vlot oplossingen / antwoorden te kunnen geven. De kennis en kunde van de projectmedewerkers was meer van voldoende doordat het hier een opschaling betrof en 'de truc eerder was uitgevoerd'.

Centrale aanpak. De centrale aanpak was nodig om het projectteam voldoende ruimte te laten om de SAP-inhoudelijke zaken tijdig af te ronden.

Ook de centraal (en grotendeels buiten het project) georganiseerde datamigratie(-voorbereiding) en daarop

Projecteindrapport Migratieproject KMar 2 Opschaling

volgende validatie door de bleek een juiste keuze.

Nazorgduur. Deze fase moet langer worden gepland, 12 weken is te kort, m.n. als een deel van de periode in de grote vakantie valt! Verder: gebruikers leren SAP pas echt door er mee te werken. In de eerste periode door de routinewerkzaamheden te "automatiseren" en daarna kunnen zij pas verstoringen, herstelacties, bijzondere gevallen e.d., bevatten. In die eerste periode moet er dus lang genoeg directe steun aanwezig zijn om te voorkomen dat men gaat afhaken door te complexe situaties. Directe steun en aanmoediging vanuit de eigen leiding is daarbij van groot belang. Ook in deze fase blijkt nog welke werkinstructies evt. gewijzigd moeten worden.

3.4 Methoden, technieken, hulpmiddelen en eventuele aanbevelingen

Door een eigen, niet al te star gebruik van de migratiemethodiek SPEER, bleek deze als kapstok een bruikbaar middel. Aanbevolen wordt onze producten te bestuderen en te ontdekken waar door diverse producten tot één samen te voegen toch de vereiste informatie kan worden vastgelegd, de leesbaarheid en onderlinge samenhang van gegevens beter wordt, en de daarvoor vereiste inspanning verkleind.

3.5 Projectaandachtspunten

Bij volgende, andere defensieprojecten zou meer aandacht voor de volgende punten het eindresultaat kunnen verbeteren.

- Beter geïnformeerd worden over externe plannings.
- Gebruikers zo vroeg mogelijk zelf laten participeren .
- Verminderen van het aantal MM-producten.
- Of zorgen dat MiPa's pas aan een project worden toegevoegd, nadat ze voldoende Kernel-kennis hebben opgedaan, of zorgen dat snelle respons vanuit het bouwteam van SPEER beschikbaar is.
- Ook zorgen dat een aantal defensie teamleden goed bekend is met de Kernel.
- Besluitvormers ontkomen er niet aan dat zij ook SAP-inhoudelijk voldoende moeten begrijpen.

3.6 Evaluatie business case

De KMar is mbt SPEER aangeslagen voor ca 43 FTE's. Een verdeling over het M- en F- functiegebied moet nog worden gemaakt. Wanneer dit precies zal plaatsvinden vergt nadere besluitvorming mede door de komende reorganisaties (bezuinigingen) binnen Defensie.

In het FitGap-eindrapport is destijds geadviseerd tijdens de nazorgperiode te bezien of er een uitgebreider werklastonderzoek nodig is waaruit zal moeten blijken of maatregelen nodig zijn om de toen verwachte marginale extra werklast op te vangen. Geconcludeerd is dat er nog te weinig met SAP is gewerkt om hierover zinnig iets te concluderen en er geen noodzaak is op dit moment toch een werklastonderzoek te starten. Het is nog te vroeg om te kunnen concluderen in hoeverre SAP bijdraagt aan kwaliteitsverbetering van de procesuitvoering. Wel blijkt al dat het werken met SAP een nauwgezette werkwijze afdwingt en door de ketenwerking niet tijdige verwerking van gegevens door de ene medewerker leidt tot stagnatie bij de andere. Dit bevordert een actuele voorraadbeheeradministratie, maar kan stagnatie van het proces veroorzaken als ergens de keten onderbemenst raakt of te "traag" wordt gewerkt. De verwachtingen over managementinformatie worden voorlopig zeker niet waargemaakt. De gegevens zijn er wel, maar het omvormen tot bruikbare informatie is niet eenvoudig.

Projecteindrapport Migratieproject KMar 2 Opschaling

4 Evaluatie Migratiemethodiek

4.1 Algemeen

Het project SPEER KMar overziend kan gesteld worden dat de migratiemethodiek een onmisbaar hulpmiddel is gebleken voor de projectplanning en –beheersing. Wel verdient het aanbeveling om inhoudelijk kritisch naar de producten te kijken en de dubbelingen eruit te halen. Dit bespaart veel tijd voor een migratieproject ('need to know' ipv 'nice to have').zoals hieronder bij de afzonderlijke fases is weergegeven.

4.2 Fase 0

Werk met slechts 2 documenten:

- het verhaal met de grote lijnen
- een database met de detailgegevens

Beiden tijdens het project steeds actualiseren en waar nodig uitbreiden. Voeg hieraan wijzigingen toe in plaats van weer nieuwe producten te maken.

4.3 Fase 1

Er ligt te veel nadruk op plannenmakerij. Belangrijk is zo snel mogelijk duidelijk te krijgen wat er met SAP kan voor de gevraagde bedrijfsondersteuning. Daaruit volgen vanzelf de vereiste testen, scripts, opleidingseisen e.d. De methodiek gaat er te veel vanuit dat de BSF-en, PMF-en e.d. actueel zijn, één op één lopen met SAP en compleet geschikt zijn om de praktijk af te dekken. Ze geven echter slechts een indicatie en missen detailniveau. Pas "uitproberen" in SAP geeft een echt beeld wat kan. Toch is het belangrijk om in deze fase de direct betrokkenen bij het project goed kennis te laten nemen van deze documentatie.

4.4 Fase 2

Onze ervaring is dat een iteratieve aanpak van de productaanmaak (bedrijfscase(s), swimming lanes, en scripts) goed werkt. Dus de bedrijfscase eerst in grote lijnen, dan proberen in SAP (bijv. a.d.h.v. validatiescripts), dan verfijnen BC, enz.

4.5 Fase 3

De fase 3 is de fase waarbij de eindgebruikers nog meer dan daarvoor betrokken worden bij het opstellen van scripts en het uitvoeren van testen. Veel contact met de eindgebruikers is essentieel voor acceptatie en alsnog ontdekken van (nog) niet afgedekte valkuilen.

4.6 Fase 4

Fase 4 is een relatief korte fase geweest waarin veel van de projectmedewerkers is gevraagd, temeer daar het grootste gedeelte van de werkzaamheden tijdens de zomervakantie moest plaatsvinden, waarbij het gebrek aan voldoende handjes dan evident is. De oplossing is ondermeer gevonden in het samenvoegen van producten.

4.7 Fase 5

Ook voor deze fase kunnen diverse producten worden samengevoegd. Dit rapport is daarvan een voorbeeld. Verder is het afronden van het project in de methodiek nog nauwelijks geïmplementeerd richting de externe partijen als IVENT (SAP-beheer) en de GBO (databeheer). De eisen waaraan een project moet voldoen om te kunnen afsluiten zijn onvoldoende helder vastgelegd in formele documentatie.

4.8 Ondersteuning Migratiemethodiek door Principal Toolbox

De principal toolbox heeft goed gewerkt als:

- bibliotheek van template documenten,
- vastlegging van de belangrijkste finale documentatie per fase per project

De principal toolbox heeft haar waarde niet goed kunnen bewijzen als:

- Dagelijkse log van issues, risks actions,

Projecteindrapport Migratieproject KMar 2 Opschaling

- Project planningstool.

Redenen daarvoor zijn de complexiteit en het gebruik van Share Point dat deels dezelfde functionaliteit heeft als de Toolbox.

4.9 Ondersteuning Migratiemethodiek door Centrale Programma Organisatie

De ondersteuning - na het beschikbaar stellen van templates - is minimaal. Dit was in de praktijk niet echt een probleem daar er ook geen corrigerende reactie kwam als we zelf creatief de templates gebruikten of Zee/ Smile producten hergebruikten.

De migratiemethodiek was onvoldoende duidelijk uitgewerkt qua

- afsluiten fasen.
- overdracht naar beheer,
- opzet databeheer,
- wie stelt welke eisen aan document en het proces.

Binnen TM is daarom een bruikbaar aanvullend document (Migratierichtlijn QA) ontwikkeld wat deze eisen per fase verduidelijkt. Het is de bedoeling dit op te nemen in de reguliere methodiek. Dit document is wel erg gericht op het migratieproject zelf, het zou goed zijn de verantwoordelijkheden van alle partijen in ogenschouw te nemen. (Bv. is (data)beheer klaar, is de hardware/ release beheer groep aangehaakt, heeft SPEER gecheckt dat doelstellingen worden behaald, past e.e.a. voor het programmamanagement en afhankelijke projecten etc.

Projecteindrapport Migratieproject KMar 2 Opschaling

5 Overdracht aan organisatie

On Demand. Voor instructies over de normale SAP-activiteiten wordt verwezen naar de opleidingen en de On-Demandtool (helaas nog niet compleet gevuld).

WI's. De speciale aandachtspunten en lastige / verwachte / gebleken "hindernissen" voor SAP-gebruikers bij de KMar zijn opgenomen in een set aanvullende werkinstructies (de zg. lokale gebruikersinstructies). Daarnaast is door de KMar nog een soort eerste hulp kit ontwikkeld (EHBS: Eerste Hulp Bij SAP-ongelukjes) Mogelijk zal er na enige tijd SAP-gebruik blijken dat er voor sommige procesdelen aanvullende richtlijnen vastgesteld moeten worden. Afgesproken is dat na de nazorgfase zal worden onderzocht op welke wijze deze in on Demand kunnen worden gezet.

Richtlijnen inschakelen beheer. In een speciale WI is weergegeven op welke wijze de SAP-gebruikers welke beheerders kunnen inschakelen. In grote lijnen:

- Defecte apparatuur, problemen met niet-SAP software: gewone helpdesk
- SAP-technische problemen: ook via gewone helpdesk
- Vragen over SAP-werking: via de key-user, die zo nodig IVENT-SAP-beheer inschakelt
- Wijzigingsverzoeken stamdata: via key-user naar lokale gegevensbeheerders. Zij zorgen
 - o voor goedkeuring door systeemmanager(s) / (interim) assortimentsmanager(s)
 - o dat SAP-gegevens worden gewijzigd (zelf of door inschakelen juiste SAP-gegevensbeheerder)
 - o voor het (laten) informeren van betrokkenen over wijzigingsbesluit en acties

Restpunten. Gedurende het project heeft het projectteam niet op alle vragen antwoorden kunnen krijgen en niet elke SAP-eis/-wens kunnen realiseren. Het einde van het project wil niet zeggen dat deze niet meer actueel zijn, er komt immers nog een opschaling. Voor sommige zal nog gewacht moeten worden op komende releases van de kernel. Andere zullen mogelijk door hogere niveaus als niet noodzakelijk of te kostbaar worden beoordeeld.

In 5.1. zijn de punten weergegeven die volgens het projectteam inmiddels zijn afgedaan.

In 5.2. de punten waarvoor eigen KMar actie is vereist.

In 5.3. de punten die via dit rapport worden doorgegeven aan hfd Matlog KMar die belast is met het implementeren van verdere SAP-versies.

5.1 Afgedane punten

Alle eerder geconstateerde SAP-foutmeldingen / -issues e.d. niet genoemd in 5.3 zijn afgedaan door verbeterde Kernel-versies.

5.2 Restpunten actie KMar of PT SPEER KMar

De volgende punten zijn overgedragen aan het lijnmanagement.

Uitwerking monitoring. Het management van de KMar, noch het PT kan nu de processen monitoren om de medewerkers stimuleren om juist en procedureel te werken zoals afgesproken. Hiervoor moet een beroep gedaan worden op een medewerker van IVENT die de gegevens verstrekt. Er wordt nog gewerkt aan een oplossing.

Rapportages uitwerken. De rapportages zijn in onderling overleg nog ruw gedefinieerd. Door de districten en staf C-KMar moet nog worden bepaald wat de informatiebehoefte is en waar deze voor gebruikt wordt (sturingsinformatie?). Dit moet eerst bepaald worden voordat veel inspanning wordt gestoken in het bouwen er van.

Realiseren "winst". In het PID was aangegeven: "De beoogde winst voor de KMar betreft het behalen van efficiency voordeel en de eerder genoemde programma-opbrengsten van ca 43 FTEn Natuurlijk moet hiervoor eerst voldoende tijd met SAP zijn gewerkt voor de efficiencyvoordelen duidelijk worden en mbt de programmaopbrengsten moet nog overlegd worden hoe de verdeling ervan binnen de KMar zal plaats vinden.

In beheer nemen tools & documentatie. De digitale en hard copy archieven van het PT SPEER KMar worden in beheer genomen bij DOO/Matlog van StCKMar. De werkinstructies, QRC, e.d. worden na afsluiten

Projecteindrapport Migratieproject KMar 2 Opschaling

project niet meer door het projectteam beheerd, maar door de lijnorganisatie..

5.3 Restpunten op te lossen

Volgt

Projecteindrapport Migratieproject KMar 2 Opschaling

6 Overdracht aan beheer organisatie

IVENT: Er zijn geen openstaande punten, die nog moeten worden overgedragen aan de beheerorganisatie. Openstaande issues en RFC's staan hiervoor genoemd en worden door de issuecoördinator GGO bewaakt.

GBO: De decentrale (stam-)gegevensbeheerders voor de KMar zijn aangewezen en bekend bij GBO en de SAP-gebruikers. Zij zijn opgeleid en weten welke formulieren e.d. zij dienen te gebruiken. Met de gebruikersinstructies is aan de SAP-gebruikers van de KMar bekend gesteld bij wie zij op welke wijze aanvragen voor wijziging van stamdata moeten indienen. De lokale gegevensbeheerders hebben recent (een deel van) de benodigde autorisatie voor de P-omgeving ontvangen. De overigen hebben dat met de primeur ontvangen, de rest zal naar verwachting spoedig volgen bij de opschaling.

Projecteindrapport Migratieproject KMar 2 Opschaling

7 Appreciatie door lijnmanagement / gebruikersorganisatie

Door D-OO Matlog van StCKMar is aangegeven dat het PT SPEER KMar verantwoordelijk is voor de implementatie van de kernel 1.9.0 en dat de verdere releases een verantwoordelijkheid zijn van de lijnorganisatie, daarbij bijgestaan door het centrale projectteam tot dit wordt opgeven (vermoedelijk najaar 2011).

Tot dusver zijn er (nog) geen onoverkomelijke problemen geconstateerd mbt het werken met SAP en de paarse logistieke bedrijfsvoering.

Bijzondere aandacht is vereist wanneer ingezette reorganisaties plaatsvinden met het uitbrengen van nieuwe releases.. Tevens moet het behoud van kennis bewaakt worden. De komende bezuinigingen vragen immers een reductie van 30% of meer binnen de staven, waarbij operationele capaciteiten zoveel mogelijk buien schot blijven. MAW: waak ervoor de het 'SAP-kind' met het 'materieellogistieke badwater' wordt weggegooid! In hoeverre de reorganisaties hun impact hebben op volgende SAPmigraties binen de KMar is nu nog niet te overzien.

Projecteindrapport Migratieproject KMar 2 Opschaling

8 Leerpunten

In 8.1 worden de leerpunten besproken van fase 5, daarna volgen in 8.2 de projectbrede leerpunten.

8.1 Leerpunten fase 5

Fase 5 draait vooral om support voor de gebruikersorganisatie, vertrouwen in het systeem kweken en de gebruikers leren hoe ze ook zelf fouten kunnen herstellen. Fase 5 is erg reactief omdat er nazorg wordt gegeven op die punten waar behoefte aan is. Het nazorgteam moet de processen en Kernel - mogelijkheden door en door kennen, want juist in de eerste weken van de nazorgperiode worden de lastigste vragen gesteld. Hiervoor schrijft de MM geen extra documentatie voor, maar zijn wel aanvullingen in werkinstructies aangebracht.

Extra werkdruk. De overstap naar SAP is op zich voor de gebruikers al een hele verandering, die extra aandacht en tijd van hen vraagt. De eerste weken na Go Live werden ook nog eens "verstoord" door vakantieperiodes en dus een minimale bezetting op de staven en eenheden. Er waren kernel (gerelateerd aan de P-omgeving) en netwerkproblemen (niet gerelateerd aan SAP). Hierdoor heeft het nazorgteam dikwijls moeten bijspringen (werk overnemen) om te grote achterstanden te voorkomen. Belangrijk daarbij is te zorgen dat gebruikers niet de extra druk gaan wijten aan SAP.

Nieuw formulieren GBO. Ook het hoge tempo waarin nieuwe formulieren voor het GBO in gebruik werden genomen heeft voor extra werkdruk gezorgd. Niet voor alle klanten was het invullen blijkbaar even gemakkelijk, getuige het aantal fouten dat daarbij werd gemaakt of vragen die daarover binnenkwamen. Dit is door aanvullende invulinstructies en een aanpassing van het formulier snel opgelost, maar heeft wel tot vertraging geleid en een aantal aanvragen is nog steeds niet opgelost. Wel wordt eind aug 2011 een bijeenkomst met GBO belegd om snel en adequaat de achterstand in te lopen.

Organisatorische inpassing van SAP. De procedures zijn in de nazorgfase aangescherpt op basis van de dagelijkse praktijk. Het opstarten van het systeem brengt ook tijdelijke werkzaamheden met zich mee, die nog niet door de vaste medewerkers kunnen worden gedaan, omdat zij nog in een inleerfase zitten. Pas tijdens het gebruik is er echt aandacht gekomen voor alle aspecten van het procesverloop (zoals "wie brengt welk bonnetje bij wie", "hoe informeren we elkaar", e.d. Ofwel het geheel moet zich nog zetten. In hoeverre dit beter voorbereid / vooraf uitgewerkt had moeten worden is lastig te beantwoorden met het oog op acceptatie.

De (opfris)training. De training richt zich op de dagelijkse praktijk en besteedt veel aandacht aan uitzonderingen. (spullen kwijt, geen voorraad beschikbaar, aangepaste klantwens etc.) Training is breed: gebruik van SAP in combinatie met Excel en Outlook. Ook worden bedrijfsprocedures aangescherpt. Dit is nodig omdat SAP procesgedreven werkt en meer procedureel werken efficiency brengt in SAP en effectiviteit op de werkvloer. Er zijn geen groepstrainingen (roll based) geweest, maar uitleg op de werkplek.

MM. Er zit overlap in de templates van de migratiemethodiek waardoor informatie meermalen wordt vastgelegd, deze lastig is terug te vinden en er grote kans op fouten, tegenspraak, etc. is. Daarom is dit document ,(eindrapport) bijvoorbeeld niet alleen een eindrapport maar tevens een leerpuntenrapport en een evaluatiedocument.

Projectoplevering is geconcentreerd in dit eindrapport uit efficiency overwegingen enerzijds, maar ook om een vlotte becommentariëring te bevorderen door de leeshoeveelheid te beperken. Zoals bij elke fase moest nog worden vastgesteld hoe fase 5 formeel af te ronden. Dit gebeurt in principe tijdgedreven na 3 maanden nazorg waarbij eventuele restpunten worden doorgezet naar nog volgende projecten.

8.2 Projectbrede leerpunten

MM.

De migratiemethodiek is (nog) niet compleet. M.n. de fase overgangen (welke documentatie en wie keurt wat

Projecteindrapport Migratieproject KMar 2 Opschaling

wanneer goed) zijn aangescherpt. Het blijkt ook dat partijen documenten vereisen die niet direct in de migratiemethodiek zijn opgenomen of waarvan de template achterhaald lijkt te zijn.

Er zit veel overlap in de templates van de migratiemethodiek waardoor informatie meermalen wordt vastgelegd, zijn ze lastig terug te vinden, is er grote kans op fouten, tegenspraak, etc. Het meer werken met monitoren en gegevensverzamelbestanden op een centrale voor een ieder toegankelijke plaats (share point) in plaats van met afzonderlijke documenten (die via e-mails in allerlei versies blijven rondzingen), kan de leeswerklast beperken, de actualiteit verbeteren en er voor zorgen dat een gegeven maar zo min mogelijk keren hoeft te worden vastgelegd.

Participatie a.s. SAP-gebruikers in een zo vroeg mogelijk stadium kan voorkomen dat de migratievoorbereiding onvoldoende aansluit op de echte werkelijkheid. Mocht deze echte werkelijkheid niet (meer) wenselijk zijn, kan ook in een vroeg stadium en bij voorkeur voor go live de werkelijkheid omgebogen worden. Ook dwingt hun deelname het project om niet te lang in de abstracte planvormende fase te blijven hangen, maar eerder naar de concrete gedetailleerde SAP-werkelijkheid door te stappen. Daardoor wordt eerder duidelijk wat er allemaal echt nog moet gebeuren. Juist in de vroege fases is daarvoor de meeste tijd.

Projecteindrapport Migratieproject KMar 2 Opschaling

9 Aanbevelingen

Projectmanagement aanbevelingen

- Vereenvoudig de migratiemethodiek.
- Stuur niet op budget per product maar op het bereiken van resultaten na afronding van een aantal activiteiten (en soms zijn het opleveren van bepaalde documenten daar onderdeel van).

SAP gerelateerde aanbevelingen

- Geef duidelijk de scope aan per project: niet alles wat in SAP kan of gaat kunnen wordt beschikbaar gesteld voor elk project.
- Sta voor de SAP parse business processen varianten toe: in het algemeen een zware, complete variant (uitgewerkt in de kernel) en een of meer lichte varianten (meestal niet uitgewerkt in de kernel). Door deze paars te benoemen zal de match met de praktijk veel groter zijn met een nog steeds parse aanpak.
 - Voorbeeld : Gebroken ketensystematiek mbt reot urgoederen.
- Het SAP-succes is mede afhankelijk van de acceptatie door de gebruiker, welke wordt beïnvloed door de mate waarin bij het beoordelen van RFC's rekening wordt gehouden met de wensen/eisen van de eindgebruikers. Wat op managementniveau geen showstopper is kan op werkniveau wel als zeer hinderlijk worden ervaren. Zeker als het honoreren van de wens weinig bouwinspanning vereist zou hier meer rekening mee gehouden kunnen worden.
- Reserveer capaciteit voor het oplossen van issues waar diverse migratieprojecten tegenaan lopen die 'lacunes' in de kernelontwikkeling blootleggen, om de effectiviteit van de al gedane investering te waarborgen, maar ook om stagnatie of dubbelwerk van die migratieprojecten te voorkomen.

Business aanbevelingen

- Betrek op tijd de eindgebruikers die werkelijk operationeel gaan werken in het systeem om praktisch doordachte oplossingen te vinden.
- Begin tijdig met het schonen van data (artikeldata en autorisatie versus vulling)
- Stel tijdig de prioriteiten vast om Live te kunnen gaan. Voor KMar 2 Opschaling is bijvoorbeeld vastgesteld wat minimaal nodig is om live te kunnen gaan:
 - Opgeleide en getrainde medewerkers,
 - Geschoonde legacy bedrijfsvoering (maw: het admin matbheer moet vwb autorisatie vs vulling op orde zijn).
 - Geschoonde artikeldata
 - Werkende, stabiele kernel
 - Juiste werkinstructies en goede documentatie betreffende de kernel
 - Een goed gevuld en ingespeeld projectteam (het team dat deze 'kar eigenlijk trekt')

Programma aanbevelingen.

- Kies projecten die te testen zijn als keten. Denk hierbij ook aan ondermeer de gebroken ketens, immers pas eind 2014 zitten alle gebruikers binnen defensie op SAP).
- Definieer concreter welke doelstellingen (m.n. de besparingen) op welke wijze gerealiseerd moeten worden en bewaak de realisatie gedurende het hele traject. Stuur bij of accepteer als deze niet haalbaar blijken.
- Maak beter bekend welke functionarissen bij de diverse aan een migratieproject gerelateerde eenheden (OBBS, AO/IC, OTCLog, IVENT, GBO, etc.) het eerste aanspreekpunt zijn voor de projectteamleden en voor welke aspecten.
- Maak in één beknopt overzicht (desnoods met hyperlinks) duidelijk, hoe (templates, formulieren, routes) diensten bij de hiervoor genoemde instanties kunnen worden afgenomen. Nu heeft elke "leverancier" zijn eigen aanpak.
- Maak een integrale planning voor alle partijen actueel benaderbaar op intranet waarop wijzigingen duidelijk opvallen.

Projecteindrapport Migratieproject KMar 2 Opschaling

10 Projectafsluiting

Het project wordt afgesloten door een decharge door de TM op uiterlijk 3 okt 2011 na een bijeenkomst van de stuurgroep SPEER KMar nadat is vastgesteld dat:

- voor de gebruikers en hun management de afgesproken resultaten zijn bereikt en de KMarmedewerkers bij hun werkzaamheden voldoende worden ondersteund en dat op dit moment acceptabele tekortkomingen als restpunten zijn overgedragen aan een volgend migratieproject;
- beheer heeft verklaard de vereiste documentatie van het projectteam te hebben geaccepteerd en in staat is de gebruikers te kunnen ondersteunen conform de eisen daarvoor in de Migratierichtlijn QA;
- beheer heeft verklaard de vereiste datamigratie documentatie te hebben geaccepteerd;
- de opdrachtgever (ketenprojectleider GGO namens de TM) heeft verklaard dat aan de overige eisen van de Migratierichtlijn QA en de afspraken gemaakt bij de Go/No Go beslissing op 8 april is voldaan;
- gemaakte afspraken voor restpunten afdoende in dit rapport zijn vastgelegd;
- en het Overdrachtsprotocol is ondertekend door C-AGB, vert. C BG-IVENT en PL mp-DUO.

Onderstaand volgen de genoemde criteria voor de decharge en is aangegeven in hoeverre daaraan is voldaan en eventuele restpunt - afspraken.

10.1 Migratierichtlijn QA voor beheer

CRITERIA	STATUS
<ul style="list-style-type: none"> - Registreren en beantwoorden van vragen en problemen is werkzaam; - Het beheerloket registreert, behandelt en lost vragen en issues op, stelt initiële prioriteit vast en verdeelt issues/incidenten/wijzigingen, bewaakt de doorlooptijd en stelt rapportages op; - Monitoring van het gebruik van de IV en BV is ingericht en vindt plaats. Hieronder vallen ook de user controls en BCD's; - Autorisatiebeheer is ingericht en operationeel; - Beheer is in staat om functiescheidingsanalyses uit te voeren. - Er is zicht op de gebruikers. Personen die uit dienst zijn wordt de toegang ontnomen; - Toegang van buiten Defensie is alleen mogelijk na accreditatie. - Datamigratiedocumentatie is geaccepteerd van het GGO Team data 	Geborgd via Protocol van overdracht en SLA.

10.2 Migratierichtlijn QA voor DM-documentatie

CRITERIA	STATUS
<ul style="list-style-type: none"> - Definitieve conversie is succesvol uitgevoerd en door partijen geaccepteerd. Is afgedekt in het 8 april verslag van John Kagie. - Benodigde datamigratiedocumentatie is van voldoende kwaliteit en opgeleverd aan beheer (IVENT & GBO). Het betreft: <ul style="list-style-type: none"> * DM overdrachtdocumentatie * DM draaiboek * DM auditdossier * DM ontwerpdossier 	

10.3 Migratierichtlijn QA overige eisen

Projecteindrapport Migratieproject KMar 2 Opschaling

Overige criteria met daarbij hun status en evt. vervolgspraken zijn:

CRITERIUM	STATUS
Nazorg is afgerond en geaccepteerd door de lijn. Hiertoe is een overdrachtsprotocol getekend.	Ja, zie voorgaande in dit rapport. Protocol wordt getekend tijdens dechargebijeenkoms op ...-2011
De business case is geëvalueerd	Ja, zie 3.6
De lessen van het project zijn opgesteld en gedeeld	Ja, zie hoofdstuk 8
De TM dechargeert het project	
Monitoring op proces en data heeft plaatsgevonden. Resultaten zijn beoordeeld en verbeter activiteiten zijn opgestart. De reguliere monitoring op proces en data kwaliteit is ingebed in de organisatie.	Ja, waar nodig zijn herstelacties uitgevoerd. Werkinstructies zijn aangescherpt en gebruikers nader getraind.
Er is na de live gang sprake van een voldoende beheerst en kwalitatief proces	Ja, afgaande op waarnemingen en gegevenscontroles tot nu toe. Geconstateerde gebreken zijn niet veroorzaakt door onjuist gebruik van SAP en waren snel te herstellen. Toch moet beseft worden dat de stabiele fase met ervaren SAP-gebruik nog niet is bereikt. Daarom is aan te bevelen om het de komende jaren intensiever dan gebruikelijk te monitoren en de uitvoering te (laten) evalueren.
Werkt het nieuwe proces zoals ontworpen en beoogd "paars".	Ja, bijna geheel volgens de verhaallijnen en parse SPEER-scripts, e.d. en aanvullingen die nodig waren zijn in eerdere fasen al voorgelegd aan en goedgekeurd door DMO-beleid en SPEER.
Het voorziene beslag op middelen weegt op tegen de te realiseren baten	Ja, niet alleen vanwege besparingen bij de KMar, maar vooral de grote ervaring met migreren is als winst te boeken. Diversie defensieprojectteamleden nemen deze mee naar een volgend, complexer, migratieproject (binnen en buiten de KMar).