

# INTEGRATIE- MANAGEMENT

DE UNDERDOG BIJ SUCCESVOLLE  
CLOUD HR IMPLEMENTATIES

# INHOUDSOPGAVE



## Introductie

Het belang van solide integraties

3



## Gedeelde verantwoordelijkheid

Ieder projectonderdeel draagt bij aan het succes

4



## Projectmanagement en -planning

Het instellen van de voorwaarden tot succes

5



## Verandermanagement

In de tegenstelling tussen project en beheer

6



## Functioneel ontwerp

De winst zit in de voorbereiding

7



## IT/Technisch

De slimme benadering van de techniek

8



## Conclusie

De kers op de taart

10

*"Prachtig, dat nieuwe Cloud HR-systeem... maar kunnen we straks het gebouw nog wel in?"*



# GEDEELDE VERANTWOORDELIJKHEID

Ieder projectonderdeel draagt bij aan het succes

Voraf moet alleen eerst een algemeen heersend vooroordeel getackeld worden: namelijk dat de verantwoordelijkheid voor het komen tot correct werkende integraties puur zou liggen bij ICT of de ICT-projectleider binnen het project. De breedte van geraakte systemen, processen en personen is dusdanig dat geen enkel onderdeel van het project en haar betrokkenen onaangeraakt blijft; zelfs de verantwoordelijken voor verandermanagement niet. De uiteenzetting hieronder is dan ook naar projectonderdeel en rol, met de kritische succesfactoren per rol benoemd.



# PROJECTMANAGEMENT EN -PLANNING

## Het instellen van de voorwaarden tot succes

### Projectleider

Laten we helder zijn: integraties zijn gewoon niet sexy, en het is zeker niet het onderdeel waarmee de projectleiding veel eer kan behalen. Het moet het gewoon doen, en verder geen gezeur. Problemen en vertragingen zijn hierbij extra irritant omdat het moeilijk is de materie te begrijpen (en daarmee: moeilijk uit te leggen aan de stuurgroep) en een groot deel van de afhankelijkheden liggen buiten het project, waarop de invloed beperkt is. Toch kan vanuit het project- en programmamanagement veel nuttigs worden gedaan om de ICT-stroom beter te laten verlopen. Dit ligt vooral op het vlak van scoping, het bewaken van tijdslijnen, het versoepelen van de samenwerking en het vastleggen van de kritieke resources.

### Scoping en het bewaken van tijdslijnen

Komen tot een finaal ontwerp van de nieuwe processen en hoe het nieuwe Cloud HR-systeem alle informatie gaat opslaan, is een hele klus, en de benodigde finale besluitvorming laat vaak lang op zich wachten. Tegelijkertijd wordt een finaal ontwerp vaak juist gezien als het startpunt voor de integratie; hoe maak je immers de vertaling van systeem A naar systeem B als je niet weet hoe A de gegevens opslaat? Deze late start zorgt voor beperkte tijd en daarmee druk op het hele integratietraject en hierop volgend ook het datamigratie traject. Het is verleidelijk de business ruim de tijd te geven om besluitvorming omtrent de inrichting van het systeem rond te krijgen (de klant is immers koning), maar het is aan de projectleiding om afgesproken tijdslijnen te bewaken en openstaande punten tijdig af te (laten) hechten. Daarnaast moet ook het ICT-gedeelte zelf binnen kaders gehouden worden; nieuwe implementaties zijn namelijk wel eens aanleiding om 'gelijk maar het hele landschap te herzien'. Die operatie moet uiteraard niet in het project getrokken worden, dan wel er mee verstrengeld raken.

Waar het ontwerp tijdig moet worden afgerond, moet met het vervolg juist voortijdig worden begonnen. Geef de integraties met andere systemen zo vroeg mogelijk in het project aandacht, ondanks dat het gevoelsmatig lijkt dat de koppelingen pas aandacht verdienen nadat de basis-configuratie van het nieuwe systeem staat. Plan vooruit en geef het ontwerp, de bouw, het testen

en de livegang van koppelingen voldoende ruimte. Zorg voor het juiste niveau van betrokkenheid vanuit de stuurgroep op ICT-vlak. Breng personen met de juiste kennis (ICT-projectleider, implementatiepartner, specifieke expertises) mee naar de stuurgroep sessies die issues op ICT-vlak helder kunnen uitleggen en risico's goed kunnen duiden.

### Versoepeling van de samenwerking en vastleggen van kritieke resources

Integraties tussen systemen raken vaak verschillende technologieën, systemen en lagen en daarmee ook verschillende afdelingen of onderdelen binnen de ICT-organisatie. Meer dan eens zijn deze ingericht volgens 'hokjes' en is het als project ondoenlijk om alle loketjes langs te lopen om het nodige gedaan te krijgen; zeker als er een laag bureaucratie overheen ligt die de beheerorganisatie heeft ingesteld om betrouwbaarheid van de systemen te garanderen.

In plaats daarvan: identificeer zo vroeg mogelijk in het project de belangrijkste personen op functioneel, technisch en beheervlak. Zorg ervoor dat deze personen zo vroeg mogelijk in het traject opgeleid worden tot voldoende kennisniveau van het nieuw te implementeren systeem, zodat ze ook van begin af aan op het juiste niveau kunnen meepraten. Deze personen zullen dienen als sleutel tot de rest van de organisatie. Onder leiding van de ICT-projectleider dienen deze personen samen te werken als multidisciplinair team, werkend vanuit een enkele ruimte (zelfs al is het maar op een aantal momenten per week). Maak vertegenwoordigers binnen het team verantwoordelijk voor het gedaan krijgen van zaken binnen hun eigen afdeling, zodat het project het 'aflopen van loketjes' bespaard blijft.

Uiteraard dienen deze kritieke resources ook echt vastgelegd te worden bij hun managers; toewijding vanuit het ICT-management, vanuit de organisatie is hierin noodzakelijk. En dan ook de toewijding om de klus samen te klaren, in plaats van alleen toezeggingen op het gebied van beschikbare uren per week. Hoe beter de materie onder de aandacht is, hoe eerder er betere besluitvorming komt en zaken sneller geëscaleerd of opgeschaald kunnen worden indien nodig.

# VERANDERMAGEMENT

In de tegenstelling tussen project en beheer



## Verandermanager

Een nieuwe implementatie is per definitie een verandering, en een verandering levert per definitie weerstand op. Het is aan de verandermanager om deze weerstand te verzachten of weg te nemen. Voor wat betreft integraties speelt er nog een extra nuance: de frictie tussen beheer en project. De bestaande systemen waarmee moet worden gekoppeld, zijn in beheer bij de beheerorganisatie. Deze organisatie is van nature qua personeel en processen (terecht) vooral gericht op zekerheid, waarbij het project uiteraard gericht is op verandering en vaak ook snelheid. Dit botst van nature als de twee moeten samenwerken. Beheer worstelt met beschikbaarheid van de eigen mensen (beheer versus projecttaken) en het al dan niet vasthouden aan vastgestelde procedures (veranderverzoeken, formulieren) terwijl het project aandringt op het nemen van hazenpaadjes. Daarnaast kriebelt bij beheer de gedachte: werken we hier niet deels mee aan onze eigen inkrimping? Bij de gang naar de cloud neemt het volume van beheertaken beduidend af, en bestaande opgebouwde kennis over systemen wordt deels teniet gedaan. Tegelijkertijd zijn beide partijen sterk van elkaar afhankelijk; het project heeft beheer nodig voor een deel kennis en realisatie, en beheer vertrouwt op het project om toekomstige beheerders mee te nemen

op de reis en aan het eind een goede overdracht met sluitende documentatie op te leveren. Toch kunnen de genoemde tegenstellingen leiden tot in de praktijk stroeve samenwerking. Verandermanagement kan een belangrijke rol spelen bij het bespreekbaar maken van bovengenoemde tegenstellingen en het formuleren van een reeks uitgangspunten tussen beheer en project waarin benoemd wordt hoe beide partijen met elkaar gaan samenwerken. Daarbij hoort bovenal ook een goede sfeer: een gezamenlijk toekomstbeeld waar naartoe gewerkt wordt en een 'we pakken het aan' mentaliteit (te veel focus op details werk averechts). Dit moet samengaan met het beeld dat er uiteindelijk één team staat, gecombineerd vanuit project en beheer, dat een mooi resultaat gaat neerzetten. Een teamactiviteit buiten de werksfeer, van mens tot mens, kan veel toekomstig 'hokjesdenken' wegnemen. En natuurlijk dient aandacht te worden besteed aan de voordelen van het traject voor beheer zoals: minder beheertaken betekent meer tijd voor andere nuttige zaken, de pluspunten van het nieuwe systeem zijn ook voor beheerders fijn (zoals hogere gebruikersvriendelijkheid), en hoe fijn is het niet om straks als beheerder te kunnen werken en pronken met die nieuwe state-of-the-art technologie?



# FUNCTIONEEL ONTWERP

## De winst zit in de voorbereiding

### **Business Informatie Analist, Business Architect**

De voornaamste uitdaging voor de personen die zich bezighouden met het functioneel ontwerp is het omgaan met de complexiteit. Het doorgeven van de naam en het adres van de medewerker is vaak nog simpel genoeg (buitenlandse adressen even daar gelaten). Maar als bron en doel andere logica gebruiken voor tijdsregistratie en desondanks boekingen van rooster, verlof en verzuim exact gelijk moet blijven, dan praat je over een andere orde van uitdaging. Daarnaast moet de functioneel ontwerper niet alleen rekening houden met de integratie voorhanden, maar ook met de functionele vereisten van alle systemen die weer gekoppeld zijn met het doelsysteem en mogelijk gebruikmaken van dezelfde of afhankelijke informatie. Standaard onderdeel van de baan zou je zeggen, dus daar kunnen de verantwoordelijken wel mee omgaan.

Maar de winst valt dan ook te behalen in de voorbereiding. Inventariseer zo vroeg mogelijk de complete vereisten van de doelsystemen (ontvangers van de informatie), en ook de daar weer van afhankelijke systemen (achterlandenschap). Deze systemen bestaan al een tijd en zijn in beheer, wat nog niet wil zeggen dat de documentatie aanwezig dan wel bijgewerkt is. Veel cruciale kennis zit in de hoofden van systeembeheerders, hoofdgebruikers en IT architecten, en dit alles helder op papier krijgen is een flink karwei waar niet vroeg genoeg mee begonnen kan worden. Zonder deze kennis open op tafel is het ondoenlijk sluitende functionele ontwerpen te maken, zeker niet in een dynamische projectomgeving waarin de specificaties van het nieuwe bronsysteem nog weleens willen wijzigen.

# IT/TECHNISCH

## De slimme benadering van de techniek

### ICT-projectleider, IT-architect, Technisch Ontwerper

Ondanks de genoemde verantwoordelijkheden en aanbevelingen voor de andere rollen, ligt de eindverantwoordelijkheid voor het realiseren van goed werkende koppelingen uiteraard bij de ICT-stroom en de ICT-projectleider. Naast het sturen op de hierboven al genoemde punten, zijn er een aantal punten specifiek binnen het aandachtsgebied van ICT zelf waar winst te behalen valt: kiezen voor een agile opbouw van de integratielagen, vroeg de systeemtechnische (on)mogelijkheden helder krijgen, en voldoende aandacht voor het beleggen van de minder evidente verantwoordelijkheden.





## Agile opbouw van de integratielagen

Het realiseren van de integratie vereist dat veel losse componenten met elkaar in verbinding worden gebracht; per integratie vaak drie systemen (bron/zender, doel/ontvanger en middleware om de twee te koppelen) en dit alles over meerdere lagen: functioneel (hoe vertalen we de gegevens en processen), technisch (hoe praten de systemen met elkaar) en infrastructureel (IP-adressen, firewalls, certificaten). Meer onderdelen betekent meer betrokken partijen, meer overhead en meer kansen op fouten. En als één onderdeel van de keten het niet doet, op welke laag dan ook, dan werkt de gehele koppeling niet.

Tegelijkertijd is Agile dé IT-ontwikkelterm van deze tijd, maar lenen integraties zich er notoir slecht voor omdat de specificaties van beide kanten (bron- en doelsysteem) juist erg rigide te zijn. Maar: overweeg juist wel om de lagen (functioneel, technisch, infrastructuur) 'agile' te benaderen; implementeer alvast de infrastructuur en neem daar vast alle mogelijke horden van firewalls, ports en certificaten bijbehorende procedures en formaliteiten. Leg daar bovenop vast de technische laag en test deze door: kunnen de systemen elkaar vinden, snappen we wat ze tegen elkaar zeggen en test vast met het zenden van grote hoeveelheden informatie (stress- of performancetest). Zijn de functionele specificaties laat bekend, dan is een groot deel van het werk al achter de rug omdat het fundament er al ligt.

## Vroege inventarisatie van de systeemtechnische (on)mogelijkheden

Ondanks dat moderne Cloud HR-oplossingen aan de voorkant vaak state-of-the-art zijn, zijn aan 'de achterkant' de mogelijkheden informatie eruit te trekken en verder te verspreiden vaak beperkter dan gedacht. De aanname dat gegevens kunnen worden gefilterd, dat altijd netjes de ingangsdatum van een wijziging wordt meegegeven, of vooral dat alleen gewijzigde records kunnen worden opgehaald, kan niet altijd worden waargemaakt. Voor elk gebrek in de mogelijkheden moeten omwegen of alternatieven worden bedacht. Tijdig het verschil helder krijgen tussen de verwachtingen versus de realiteit is cruciaal om latere vertragingen te voorkomen. In de praktijk is het vaak de implementatiepartner die deze berichtgeving moet delen met de klant,

maar het is belangrijk hierover juist ook de antwoorden van de leverancier van het nieuwe cloudpakket zelf te krijgen, omdat zij ook verantwoordelijk kunnen worden gehouden voor eventuele gebreken, en zij ook de macht hebben veranderingen aan te brengen in het product. Daarnaast claimen leveranciers vaak dat integratie met de meest gebruikte oudere pakketten gestandaardiseerd is en dus weinig problemen zal geven. Dit gaat alleen op als aan beide zijden van de integratie de software op een standaard manier is ingericht, waarbij de oudere pakketten juist vaak een historie van tientallen jaren aan maatwerk met zich meedragen. Vice versa kan het dan ook zeer nuttig zijn om voor het bestaande systeem een grondige analyse te maken van dit maatwerk en alle afwijkingen of 'speciaaltjes' in het systeem helder op papier te krijgen om voorafgaand aan het integratietraject helder te hebben waar het geheel gaat wringen, in plaats van al bouwende tegen deze hindernissen aan te lopen.

Let verder sterk op het werkelijke niveau van ondersteuning dat wordt aangeboden door de provider van het nieuwe systeem: voor verschillende onderdelen van de techniek kan het zeer goed zijn dat verschillende niveaus van ondersteuning wordt aangeboden. Zeker als een koppeling tussen bepaalde systemen hoogfrequent dan wel kritiek is, dient op alle onderdelen van de koppeling voldoende ondersteuning te worden verkregen.

## Beleggen van minder evidente verantwoordelijkheden

De uitdagingen omtrent 'hokjesdenken', de tegenstellingen tussen project en beheer, de noodzaak tot het krijgen van toewijding vanuit de ICT-organisatie en het vastleggen van de juiste personen is eerder in dit artikel voldoende benadrukt. Hierbij zijn er ook een aantal specifieke onderwerpen waarvan het vaak onduidelijk is waar deze moeten worden belegd. Wie is verantwoordelijk voor realisatie en testen van het systeem welke de informatie ontvangt (doelsysteem): project of beheer? En welke partijen moeten eigenlijk de functionele regressietesten uitvoeren, waarin bekeken wordt of bestaande functionaliteit nog goed werkt na de nieuwe implementatie? Te vaak wijzen hierin project en eindgebruiker of project en beheer naar elkaar.



# CONCLUSIE

## De kers op de taart

Voor alle bovengenoemde uitdagingen en bijbehorende aanbevelingen geldt uiteraard dat ze elkaar beïnvloeden en versterken. Laat aangeleverde functionele specificaties in combinatie met hokjesdenken en een wij-zij cultuur levert gegarandeerd vertraging op. Duidelijk belegde verantwoordelijkheden, heldere informatie omtrent de (on)mogelijkheden van de systemen en een vroege start met de opbouw van de nodige infrastructuur kan er juist voor zorgen dat er ruim op tijd wordt opgeleverd.

Het prachtige eindplaatje waar het project voor werkt is een flitsend nieuw Cloud HR-systeem met prachtige gebruikersinterface, mobiele ontsluiting en medewerkers en managers die de mogelijkheid gegeven wordt om eindelijk zelf hun zaakjes te regelen. Naar verhouding voelt het koppelen met alles wat er al bestaat en mogelijk verouderd is dan als een moetje; als leidingen leggen op een stoffige zolder. Maar met de juiste aanpak kan het in plaats daarvan gemaakt worden tot de kers op de taart.



## OVER DE AUTEUR

Erik Koningen is Managing Consultant binnen de Digital HR groep van Caggemini Invent. In zijn 11 jaar in de HR IT-wereld heeft Erik alle mogelijke rollen vervuld bij een brede selectie van klanten en projecten. Hij wendt zijn opgedane ervaring graag aan om niet alleen zijn eigen projecten maar ook die van anderen tot een groter succes te maken.

Deze white paper is tot stand gekomen met de hulp van vele behulpzame vrienden en collega's van binnen en buiten Digital HR. De auteur wil een ieder dan ook bedanken voor de bijdragen die hebben geleid tot dit document.

# Over Capgemini Invent

Als onderdeel van Capgemini Group focust Capgemini Invent zich op consulting, digitale innovatie en transformatie om organisaties te ondersteunen bij het bouwen aan de toekomst. Met meer dan 30 vestigingen en 10 design studio's wereldwijd, richten de meer dan 6.000 medewerkers van Capgemini Invent zich op het combineren van strategie, technologie, datawetenschap en creatief design. Capgemini Invent gebruikt zijn diepgaande sector kennis en -inzichten om nieuwe digitale oplossingen en businessmodellen van de toekomst te realiseren.

Capgemini is wereldwijd toonaangevend in consulting- en technologiediensten. In de voorhoede van innovatie, helpt Capgemini zijn klanten om de kansen te benutten die ontstaan in de snel veranderende wereld van cloud computing, digitalisering en platformen. Voortbouwend op 50 jaar historie en diepgaande sector kennis, stelt Capgemini organisaties in staat om hun zakelijke ambities te realiseren via een breed palet aan diensten, van strategie tot uitvoering. Capgemini is sterk doordrongen van de overtuiging dat de zakelijke waarde van technologie van en door mensen komt. Het is een multiculturele organisatie van 200.000 medewerkers verspreid over meer dan 40 landen. Capgemini Group rapporteerde in 2017 wereldwijd een omzet van EUR 12,8 miljard. People matter, results count.

Meer informatie:

[capgemini.nl/invent](https://www.capgemini.nl/invent)

## For more details contact:

Postbus 2575 - 3500 GN Utrecht

Tel. +31 30 689 18 50