

Succesvolle KA migratie 3000 gebruikers binnen 3 maanden

Na een aanvankelijk gestrand project bij de ArboUnie (3000 medewerkers) is de doorstart wel goed verlopen, binnen tijd (01 Apr-01 juli) en binnen budget (€2,7 mio).

Arbo Unie is een organisatie die ontstaan is uit enkele tientalle regionale arbodiensten en marktleider in haar werkveld. Op automatiseringsgebied zijn allereerst ruim twintig verschillende, overlappende bedrijfsapplicaties omgezet naar één gestandaardiseerde toepassing voor de uitvoering van alle arbodienstverlening. De gefuseerde bedrijven hebben daardoor aanvankelijk hun oude lokale en specifieke Kantoor automatiserings omgevingen behouden (KA-omgevingen: Novell, Windows NT, Windows 2000, Citrix metaframe 1.8, Notes, Groupwise en Exchange omgevingen).

Om de beheerkosten van ICT naar beneden te brengen en om de kwaliteit van het ICT beheer te vergroten is het programma Technologie Transfer (TT) opgestart.

Eerste opzet

Het idee was om naar een Server Based Computing omgeving te migreren, met 1 gezamenlijke KA-omgeving. De ArboUnie is begin 2005 gestart met TT, waarin een viertal samenhangende projecten waren gedefinieerd. Het eerste wat werd aangepakt en grotendeels is afgerond was de overgang van het WAN van MCI naar een KPN WAN (Ecapacity). Dit deelproject is medio aug 2005 opgeleverd. Hierin zijn voor 98% alle oude lijnen opgezegd en vervangen en is een WAN security concept opgeleverd.

Daarnaast waren er in het programma TT drie andere projecten gedefinieerd:

- Opbouw nieuw rekencentrum
- Lokale voorzieningen, werkplekken en LAN
- Migratie en opleiding.

Het Programma liep *naast* de afdeling ICT, onder leiding van eigen programma- en projectmanagers onder leiding van een Stuurgroep.

Door de start met het WAN-traject, dat zeer succesvol verliep was de aandacht - achteraf - te weinig gefocussed op de drie andere trajecten.

Er waren veel wisselingen binnen de Stuurgroep, belangrijke vacatures werden niet ingevuld en de toenemende ongerustheid bij de stuurgroep en ICT-management werden weggewoven en er werd gewezen op de successen van de WAN-migratie. Het programma liep weliswaar op onderdelen wat achter, maar alle mijlpalen stonden wat de programmamanager betreft nog recht overeind en budgettair liep het programma goed.

De planning van TT liet zien dat in december 2005 een gefaseerde migratie zou plaatsvinden van de eerste 5 regio's, in totaal rond de 20 vestigingen. Om dat te kunnen realiseren moesten het Rekencentrum, de LAN's en werkplekken opgebouwd en voorbereid zijn .In November bleek deze planning niet haalbaar en werd er voor gekozen om een kleiner deel van Arbo Unie te migreren in december. De migratie van dat deel werd uitgevoerd, maar door allerlei technische en migratie problemen niet in productie genomen.

Het werd duidelijk dat het TT programma niet strak genoeg was gestuurd en dat de scope tijdens de rit teveel was verbreed. Door de gebrekkige afstemming van de deelprojecten werd ook pas bij de daadwerkelijke migratie duidelijk dat een aantal zaken niet opgeleverd waren.

Pas op de plaats. (Tijd voor bezinning.)

Allereerst diende er een bezinning te komen op de implementatiestrategie van het TT project. Door de verloren tijd, had ook de businesscase een deel van zijn relevantie verloren.

Uit de analyse waar het project in december 2005 stond kwam onder andere naar voren:

- Dat er geen gedeeld beeld was over wat er nu precies klaar zou zijn als het project klaar was (scope op drift);
- Dat de Business niet betrokken was;
- Dat de voorbereiding van de diverse migratie onderdelen volledig ontbrak en feitelijk in het implementatietraject geschoven was;
- Dat er een nieuw rekencentrum opgeleverd leek te zijn, echter dit bleek feitelijk niet juist: ontbrekende en foutieve inrichting, instabiel en veel foutmeldingen in logfiles.

De doorstart, tijd voor een radikaal andere aanpak

Na het vaststellen van de status quo, is uitvoerig gesproken met de managers van de projecten en met de programmamanager over hun rol tot dusver en naar de toekomst toe. Ook binnen de Stuurgroep en richting leveranciers heeft een en ander tot confronterende evaluaties geleid. Uiteindelijk zijn er een nieuwe Projectmanager en twee nieuwe Projectleiders aangesteld en is het mandaat opnieuw bepaald in overleg met de Stuurgroep. Vervolgens is in nauwe samenwerking met de staande IT organisatie een haalbare technische migratie strategie opgesteld, die het mogelijk moest maken om de lokale omgevingen te centraliseren volgens het concept van Server Based Computing (SBC). Vanuit die migratiestrategie is een initiele integrale inspanningsinschatting opgesteld en is er een nieuwe businesscase opgesteld. Op basis hiervan is het nieuw mandaat geaccordeerd door de Directieraad. Belangrijk verschil met het vorige mandaat was dat de technische scope drastisch was ingeperkt en dat vooral het business belang bovenaan stond. De business had per 1 juli 2006 het resultaat van dit mandaat nodig. Dit leidde tot de volgende keuzes:

- Doe alleen het hoognodige en communiceer dit met de stuurgroep (directie)
- Implementeer alleen hetgeen is afgesproken
- Afwijkingen (meer/minder werk) alleen na akkoord door de stuurgroep
- Projectteam voert **meerwerk** uit op basis van best-effort.
- Techniek en business zijn gelijkwaardig vertegenwoordigd in het projectteam.
- Verschuiving van de deadline van 1 Juli 2006 is niet bespreekbaar, functionaliteit wel.

Vervolgens is een geheel nieuw team samengesteld en is de naam van het project veranderd in ECO (Een Centrale Omgeving). Begin April 2006 was het nieuwe team compleet en is een tweedaagse Projectstartup georganiseerd, waar de directie nogmaals heeft uitgelegd wat het mandaat van het project is, waarom het resultaat belangrijk is voor de ArboUnie en de deadline van 1 Juli 2006.

Het team bestond uit 1 projectmanager en 2 projectleiders, Techniek en Business. Naast deze drie fulltime projectleiders was het team samengesteld met deeltijdprojectleiders en teamleiders uit de business en techniek. Het projectteam bestond uit dagelijks 26 FTE en 40 mensen die in deeltijd voor het project aan het werk waren in de business.

Nu de projectinitiatie was afgerond, werd gestart met de ontwerp/blauwdruk fase. Gewerkt is volgens de Prince2 methodiek en zijn workpackages en produktbeschrijvingen opgesteld. Er is veel aandacht besteed aan opleverkwaliteit en er is strak gestuurd op deliverables. De sturing door de Stuurgroep was strak, de samenwerking met de ICT afdeling zeer intensief. De Faseovergang naar de implementatiefase heeft plaatsgevonden op 12 mei 2006 en is bekrachtigd door de stuurgroep op 19 mei 2006.

Vanaf dat moment zijn de inventarisaties in de business van start gegaan en zijn de werkzaamheden voor de migratie naar het rekencentrum vanuit de techniek gestart. De scope van het project :

- Kantoor Automatisering inrichting (hardware HP lijn)
- Applicatie scripting (oa. citrix, softtricity, powerfuse, altiris)
- Werkplekken (Alleen laadstation, ris installatie)
- Printers (HP lijn)
- Mail/exchange
- Back-up/restore (server to server to tape, comvault)
- Migratie, data en mail (notes, groupwise, exchange, user en groepsmail en -data)
- Centraliseren data en mail, pre-migratie
- SAN (EMC)
- Security (oa. secure gateway, dmz)
- Communicatie (Intranetsite, mailings, flyers, FAQ)
- Autorisatie en directorystructuur op basis van functies en organisatie structuur
- Documentatie, opleiding en ondersteuning (EHBM=eerste hulp bij migratie)
- Opzetten incidenten management na go-live

Tijdens de realisatie van de nieuwe omgeving moest de oude omgeving gewoon door kunnen draaien, hetgeen betekende dat voor diverse activiteiten naar de weekenden is uitgeweken.

Het resultaat

Op 27 Juni is de Go van de stuurgroep gegeven en op 29 Juni 2006 is de finale Go-live met een zogenaamde big-bang in gang gezet. Op maandag 3 juli 2006 is het nieuwe systeem in de lucht gegaan en is sindsdien niet meer uit de lucht geweest. In Juli hebben steeds ongeveer 1600 gebruikers gelijktijdig gebruik gemaakt van de nieuwe omgeving. Met name de eerste week zijn er tamelijk veel incidenten

geweest op het gebied van hoe in te loggen, migratie van oude data en mail, printen op de werkplek en op afstand via internet met een token.

Na 2 maanden zijn de aantallen incidenten op het nivo van voor de migratie.

Het project is binnen tijd en binnen budget opgeleverd, met beheersbare problemen net na go-live. Het is nu mogelijk om op de centrale omgeving daadwerkelijk vanuit elke werkplek te kunnen inloggen, de gegevens te kunnen inzien, te muteren en met elkaar te delen en te kunnen printen.

In pakweg 3 maanden tijd heeft Arbo Unie voor ongeveer 3000 medewerkers de migratie doorgevoerd en is de overgang gemaakt naar een nieuwe centrale KA omgeving gebaseerd op een server based computing architectuur onder windows 2003. Het project was begroot op €2,7mio en heeft overall hiervan 90% nodig gehad.

Meer informatie: Frans van der Steen, Concernmanager ICT, 0652501661; Ap Bagijn, overall Projectmanager, 0624123230 Detje Holla, Projectleider Business, 0652501600, of Robin Pieters, Projectleider Techniek, 0655116093.