

Valkuilen en uitdagingen bij uitrol rapportagetool in 29 landen

Programmamanagement in internationale omgeving

Verschillen in taal, cultuur en werkwijze en onduidelijkheden over competenties tussen verschillende spelers. Het zijn de specifieke kenmerken van complexe internationale projecten en programma's.

Wim de Gier vertelt over de ontwikkeling en internationale roll-out van de rapportagetool FleetReporting in alle 29 landen van wagenparkbeheerder LeasePlan.

Het in Almere gevestigde LeasePlan Corporation is een holdingmaatschappij met dochterbedrijven over de hele wereld. De onderneming is actief in wagenpark- en voertuigbeheer, hoofdzakelijk via operationele leasing. LeasePlan streeft naar een leidende positie op alle belangrijke markten in haar branche en onderzoekt op continue basis de mogelijkheid van uitbreiding naar nieuwe landen. Wereldwijde programma's zoals FleetReporting ondersteunen die ambitie.

Rapportagetool

FleetReporting is een flexibele en krachtige internetrapportagetool, ontwikkeld door een softwarebedrijf in Monaco. Behalve door de LeasePlan-klanten en berijders (externe gebruikers) wordt dit softwareprogramma ook binnen de LeasePlan-organisaties zelf gebruikt. Het verschaft automatisch gegenereerde gegevens over onder meer financiering,

onderhoud en de actuele status van wagenparken, in de vorm van uitgebreide rapporten en dashboards. Zo'n dashboard, één scherm met een grafisch overzicht op sleutelindicatoren zoals aantallen auto's, verbruik, kosten en onderhoud, geeft bijvoorbeeld een wagenparkbeheerder of CFO in één oogopslag een goed actueel overzicht van en inzicht in het betreffende wagenpark (dit laatste kan zelfs over verschillende landen heen).

Intern wordt deze tool ook gebruikt om een totaaloverzicht van het wagenpark van een land (entiteit) weer te geven. Tevens kan door middel van een zogenaamde drillthrough-functionaliteit ingezoomd worden tot op niveau van een bepaalde auto (bijvoorbeeld voertuigaccessoires, rijgedrag en CO2-emissie). Voor een wagenparkbeheerder zijn deze gegevens van groot belang ter ondersteuning van zijn dagelijkse beslissingen en werkzaamheden. Moet het wagenpark 'milieu vriendelijker' worden, welke auto's/berijders dragen daar met name negatief aan bij (hogere CO2-uitstoot), moet een specifieke berijder aangesproken worden op zijn rijgedrag (bovengemiddelde bandenslijtage, meer bekeuringen), wordt er gefraudeerd (tankt iemand te veel of verkeerde brandstof), et cetera?

Programmaopzet

De ontwikkeling en implementatie van een nieuwe rapportagetool waren nodig omdat het bestaande systeem niet meer aan de technische en gebruikerseisen van deze tijd voldeed. Wagenparkbeheerders moeten steeds meer verantwoording afleggen en informatie geven over de voertuigen die zij leasen (zoals trendanalyses) en het aanleveren van deze informatie (bijvoorbeeld op verzoek of regulier) met de hoogst mogelijke gebruikersvriendelijkheid. Een krachtig 'state of the art'-rapportagetool is één van de sleutelsuccesfactoren voor de lokale business en haar klanten.

De programmaorganisatie die voor de ontwikkeling en uitrol van het nieuwe systeem werd opgezet, bestond uit een global projectteam gevestigd in het corporate center in Almere en lokale projectteams binnen de verschillende landenvestigingen. Het global projectteam werd door mij aangestuurd als programmamanager. Voorafgaande aan de keuze voor de applicatie FleetReporting heb ik internationale workshops georganiseerd om met vertegenwoordigers van onze vestigingen in de tien grootste landen de eisen met betrekking tot de nieuwe rapportagetool vast te stellen. Alle lokale projectteams rapporteerden de voortgang en escalatie van hun werkzaamheden aan de programmamanager via vastliggende rapporta-



Wim de Gier, senior project manager bij LeasePlan Corporation, gaf leiding aan het onlangs afgeronde internationale programma FleetReporting.



gelijnen. Daarnaast had de program-
mamanager voor elke afzonderlijke
lokale implementatie een viertal
formele aftekenmomenten inge-
bouwd. Hij rapporteerde aan de
global programmaboard, waarin alle
landenorganisaties vertegenwoor-
digd waren. Vertegenwoordiging
gebeurde via de 'regional senior vice
presidents'. Deze waren tevens
belangrijke contacten voor het
creëren van commitment en
draagvlak.

Relatie en communicatie

Belangrijke onderdelen van de
programmaopzet waren een goede
relatie met de Raad van Bestuur en
een communicatieplan. De relatie
met bestuurders, die onder meer
beslisten over het budget van het
programma, diende actief onder-
houden te worden. Met name met
het voor het programma verant-
woordelijke bestuurslid bestond een
zeer open communicatielijijn. Een
tegenvaller, zoals de onvoorziene
noodzaak nieuwe computerhard-

ware en -infrastructuur aan te
schaffen, was daardoor in een vroeg
stadium bij de Raad van Bestuur
bekend. Hierdoor en door het
inmiddels gecreëerde commitment,
was het mogelijk deze aanpassing te
faciliteren.

Voor de communicatie binnen het
programma hebben we een
gedetailleerd plan gemaakt,
inclusief communicatietoolboxen
voor lokaal gebruik. Deze toolboxen
dienden voor ondersteuning van
vertalingen van applicaties,
brochures en ander publicatiema-
teriaal. Om de duizenden issues en
changes vanuit de verschillende
landenorganisaties en de lokaal
benodigde aanpassingen te
beheersen, is er een 'internet issue/
change management webapplicatie'
gebruikt. Op elk moment was te
volgen wat bijvoorbeeld de status
(inclusief approvals) van een
change of issue was. Deze applica-
tie was honderd procent transpar-
rant voor alle stakeholders van het

project. Ook waardevol in dit licht
was het feit dat niet alle landen
tegelijkertijd 'live' gingen; er kon
gebruikgemaakt worden van de
'lessons learned'. Om tijd te
besparen tijdens de roll-out is van
te voren in de planning veel
aandacht besteed aan het parallel
kunnen implementeren van het
programma.

Afstand en autonomie

Een voortdurende uitdaging was de
'fysieke driehoek' tussen de
softwareleverancier in Monaco, het
Europees datacentrum van Lease-
Plan in Dublin en de 29 landenorga-
nisaties (van Noorwegen tot
Nieuw-Zeeland), hetgeen de
communicatie bemoeilijkte. De
communicatie werd verder bemoei-
lijkt door de verschillende culturele
achtergronden. Een Nederlandse
aanpak in Brazilië kan beledigend
zijn, bijvoorbeeld door het verkeerde
niveau aan te spreken. En is een 'ja'
in India wel hetzelfde als een 'ja' in
Nederland?

BERENSCHOT

Berenschot is een groot, onafhankelijk management-adviesbureau met ruim 400 medewerkers in de Benelux. Al meer dan 65 jaar werken wij samen met ondernemers, bestuurders en managers in de publieke sector. Tevens ondersteunen wij het bedrijfsleven met het oplossen van complexe vraagstukken op het gebied van strategie, besturing, beleid, mens en organisatie.

Project- en programmamanagement

Berenschot werkt met goede en gemotiveerde projectmanagers, zonder uitzondering gedreven en ervaren (senior) projectmanagers, projectdirecteuren en programmamanagers (IMPA-niveau B en A) met een goed trackrecord. Zij hebben ervaring in verschillende branches en zien integriteit, vakmanschap, plezier en een goede relatie met u als klant als basis voor hun werk. Zij zijn ervaren, generalistisch, flexibel en bovenal onafhankelijk van uw andere leveranciers. Ze beheersen de meest voorkomende projectmethodes en passen die gericht toe op uw specifieke situatie. Elke projectmanager beheerst verschillende vakgebieden, heeft ervaring in meerdere sectoren en beschikt in ruime mate over de sociale en communicatieve vaardigheden die zo bepalend zijn voor het slagen van een project. De projectmanagers van Berenschot zijn in staat complexe projecten en programma's te leiden in een omgeving waarin meerdere partijen en belangen meespelen en zij weten de dynamiek binnen hun projecten te beheersen. Onze beroepsethiek verplicht ons geen opdrachten te aanvaarden waarvan de slagingskans onvoldoende is. Als de strekking van de opdrachten buiten ons kennisgebied ligt of als we de juiste persoon niet vrij kunnen maken, dan beschikt Berenschot over een groot potentieel aan interim-managers die op kwalitatief gelijkwaardige wijze kunnen worden ingezet.

Berenschot Projectmanagement stelt hoge eisen aan kwaliteit. Dit is terug te vinden in onze werkwijze.

Succesvol projectmatig werken is afhankelijk van een groot aantal factoren. Projecten verlopen succesvol als alle belanghebbenden hun rol kennen en die goed kunnen vervullen. Zo is bijvoorbeeld goed opdrachtgeverschap cruciaal voor het slagen van projecten. Berenschot kan u helpen het projectmatig werken binnen uw organisatie te versterken.

Meer weten?

Wilt u meer weten over de dienstverlening van Berenschot op het gebied van projectmanagement of wilt u een afspraak maken met één van onze projectmanagers, neem dan contact op met ons secretariaat: (030) 2 916 924 of mail naar: pmomail@berenschot.com.



Bedrijfsgegevens: Berenschot

Europalaan 40
Postbus 8039
3503 RA Utrecht
Telefoon: (030) 2 916 916
Fax: (030) 2 916 880
E-mail: pmomail@berenschot.com
www.berenschot.com

Branche: Brancheonafhankelijk

Samenwerkingsverbanden met: IMPA, PMI-Nederland, OGC (Prince2, MSP), MSP-user group, DNV/Cito Certification

Productsoorten: projectmanagement, ICT-projectmanagement, programma-management, projectportfoliomanagement en professionaliseren projectmatig werken

Kernpunten:

- Organiseren en inrichten van projectmanagement
- Inrichten en managen projectportfoliomanagement
- Implementeren methoden en technieken
- Professionaliseren projectmatig werken
- Competenties bepalen en verbeteren
- Ondersteunen bij certificering
- Managen turn-around of invullen fall-back
- Adviseren bij de inrichting van programma's en projecten
- Uitvoeren van audits op programma's en projecten
- Managen integratie bij overnames en reorganisaties
- Faciliteren strategic alignment projecten en projectportfolio
- Uitvoeren project start-ups en restarts
- Uitvoeren projectmediation

Berenschot

Daarnaast speelden er vele tegenstrijdige belangen. Zo wilde de softwareleverancier zijn oorspronkelijke applicatieontwerp zonder veel aanpassingen overal snel implementeren, terwijl het datacentrum een veilige en 'bug' vrije omgeving wilde. Het corporate center van LeasePlan had zijn eigen belang: Zo snel en goedkoop mogelijk één standaardversie doorvoeren. De verschillende landen (sterke lokale autonomie) drongen aan op een versie van FleetReporting die honderd procent aansloot op hun lokale situatie. De vestiging in Griekenland bijvoorbeeld vroeg een vertaling van de applicatie in het Grieks, LeasePlan Noorwegen heeft het Noorse leger als klant met extreem hoge veiligheidseisen en Nieuw-Zeeland wilde 'GreenPlan'-functionaliteit inbouwen in verband met de zorg voor de leefomgeving. Deze hang naar autonomie had ook een belangrijk ander gevolg: Schuivende lokale plannings zouden potentieel een grote impact kunnen hebben op de global planning.

Gevolg van bovenstaande topics was een gebrek aan vertrouwen tussen de verschillende actoren. Kunnen ze dit wel waarmaken en welke gevolgen heeft dit voor de organisatie waarvoor ik verantwoordelijk ben?

Houding en aanpak

Het communicatieprobleem in de 'fysieke driehoek' heb ik op meerdere manieren aangepakt. In de beginfase van het programma heb ik face to face kennisgemaakt met de belangrijke spelers in het programma. Dit is een voorwaarde voor het opbouwen van goede relaties. Later, toen zich problemen voordeden, bleek dit goed van pas te komen. Ook is het belangrijk een goede antenne te ontwikkelen voor situaties die mogelijk kunnen

escaleren. Daartoe heb ik eveneens face to face meetings gefaciliteerd.

Voor het overige waren er wekelijkse conference calls tussen de softwareleverancier, het datacentrum en leden uit het corporate team. Tot slot waren er verschillende manieren gecreëerd waarop de verschillende spelers interactief konden communiceren, zoals door het eerder genoemde issue managementtool (inclusief chatmogelijkheden). Deze communicatietool werd 24 uur per dag wereldwijd actief gebruikt.

Gezamenlijk doel

Om de tegenstrijdige belangen het hoofd te bieden, was het met name van belang te appelleren aan het hogere doel van het programma, te weten: Eén wereldwijd goedwerkende applicatie met tevreden gebruikers. Expliciete aandacht en inspanningen voor een positieve en optimistische projectcultuur bleken van groot belang voor het creëren van draagvlak. Het positieve gevoel van "dat willen wij ook hebben" of "daar wil ik ook bij horen" nam langzaam de plaats in van gevoelens van terughoudendheid in verband met lokale autonomie. Deze sfeer werd bereikt door niet aflatend enthousiasme van het global team (later aangevuld met lokale teams van LeasePlan-organisaties waar het programma al actief was) dat de boodschap verkondigde in nieuwsbrieven, communicatietoolboxen, centrale trainingen, enzovoort. Behaalde successen werden meteen gedeeld.

Ook van belang daarvoor was de instelling van de programmamanager: Het echt luisteren en oprecht en zonder oordeel begrip hebben voor de issues bij verschillende partijen en het 'bij elkaar brengen' van partijen op de juiste momenten. Dit vergde veel politiek inlevings-

vermogen, zelfkennis en overtuigingskracht. Hiermee werd een projectcultuur geschapen die werd overgenomen door het global team en daarna ook door de lokale teams.

Projecten en programma's binnen multinationale organisaties zijn vaak extra complex vanwege omvang en afstand, verschillen in taal, cultuur en werkwijze en onduidelijkheden over competenties tussen lokale autoriteit en centrale leiding. Voor een succesvolle realisatie ervan is extra aandacht voor relaties en communicatie tussen mensen van cruciaal belang. Dat begint met het bewust zijn van die extra complexiteit en het expliciet inbouwen van openheid en transparantie in de project- of programmaorganisatie. In de hierboven geschetste ontwikkeling en internationale roll-out van de internetrapportage-tool FleetReporting voor wagenparkbeheerder LeasePlan is dat van meet af aan in praktijk gebracht, ... en met succes. Het programma is binnen de afgesproken termijn van 2,5 jaar afgerond en de kwaliteit ervan heeft alle verwachtingen overtroffen. Inmiddels werken meer dan honderdduizend mensen wereldwijd met FleetReporting. ◀

Auteur: Wim de Gier (wim.de.gier@leaseplancorp.com), senior project manager bij LeasePlan Corporation.