

TIJDSCHRIFT CONTROLLING

OKTOBER 2010 - NR. 10 - 25E JAARGANG

M A X I M A L E M E E R W A A R D E

Thema financiële software

Help, mijn softwareleverancier wordt overgenomen

Geef informatiesystemen TomTom-functionaliteit

Waarom plannen in ERP niet kan

**Marcel Eggenkamp,
Redevco BV
'Overtuigen op inhoud'**



Kluwer

a Wolters Kluwer business

WWW.TIJDSCRIFTCONTROLLING.NL



10149617



De uitdaging

8 'Wij moeten overtuigen op inhoud'

'De kunst is om lokaal de vrijheid te geven en tegelijkertijd één te zijn in de groep,' aldus Marcel Eggenkamp, group controller bij Redevco BV. Redevco beheert panden voor grotere huurders zoals C&A, Maxeda en H&M. 'Als hoofdkantoor hebben wij vooral een coördinerende functie: wij consolideren de cijfers en rapporteren aan de holding. Hiërarchisch hebben wij vanuit de financiële functie niet de leiding en dat levert met onze vestigingen nog wel eens discussies op. Dan moet je goede argumenten hebben als je de financiële administratie anders in wil richten. En die hadden we: managementrapportages waren niet makkelijk en tijdig te genereren. Uiteindelijk steunden alle vestigingen 'operatie easyInfo' om het op de rit te krijgen. Een pittige, maar mooie klus.'

RUBRIEKEN

1 PERSPECTIEF

4 ACTUEEL

15 MACRO OUTLOOK

16 ONDERZOEK

31 INTEGRITEIT

35 ONDERNEMINGSRECHT

41 PS PERSOONLIJK

42 VAKINFO: BOEKEN, AGENDA, PE

44 KRAKRA!

DE UITDAGING

Marcel Eggenkamp, group controller bij Redevco BV

‘Wij moeten overtuigen op inhoud’

‘De kunst is om lokaal de vrijheid te geven en tegelijkertijd één te zijn in de groep. Redevco BV in Amsterdam is het hoofdkantoor, maar de financiële functie geeft niet hiërarchisch leiding. Dan moet je goede argumenten hebben om de hele financiële administratie anders in te richten. En die hadden we: managementrapportages waren niet makkelijk en tijdig te genereren. Uiteindelijk steunden alle vestigingen ‘operatie easyInfo’ om het op de rit te krijgen. Een pittige, maar mooie klus,’ aldus Marcel Eggenkamp, group controller bij Redevco BV.

BIANCA MINKMAN

Zo'n tien jaar geleden is Redevco afgesplitst van C&A in Europa. Het bedrijf is nu onderdeel van de COFRA Holding AG en doet aan vastgoedbeheer en projectontwikkeling in negentien landen via veertien kantoren. Het hoofdkantoor zetelt in Amsterdam. ‘Onze vastgoedportefeuille heeft een waarde van ruim zeven miljard euro. Wij beheren panden voor grotere huurders zoals C&A, Carrefour, Maxeda, Metro en H&M, om er wat te noemen. Als hoofdkantoor hebben wij vooral een coördinerende functie: wij consolideren de cijfers van de groep en rapporteren aan de holding in Zwitserland. Hiërarchisch hebben wij vanuit de financiële functie niet de leiding en dat levert met onze vestigingen nog wel eens discussies op over bijvoorbeeld het risk-management framework. Leidend zijn de wensen van onze board en het lokale management, daar stemmen wij de financiële rapportages op af. Wij zijn niet beursgenoteerd dus wij zijn niet gebonden aan Sox, echter wel aan de lichtere Zwitserse variant, ICS. Onze juridische structuur minimaliseert onze externe rapportageverplichtingen. Dat geeft veel vrijheid de financiële organisatie zodanig in te richten dat wij aan de wensen

van het management kunnen voldoen wat betreft managementinformatie. Let wel, dit staat niet gelijk aan creatief boekhouden! In totaal telt onze organisatie maar liefst 180 verschillende juridische entiteiten en die moeten lokaal wel aan alle wettelijke en fiscale vereisten voldoen. Onze taak is dit te faciliteren,’ legt Eggenkamp (36) uit.

Internationale contacten

Als group controller is Eggenkamp onder meer verantwoordelijk voor de diverse maand- en kwartaalrapportages voor het management en aandeelhouders (niet voor publicatie), het risk-management proces, de contacten met de externe accountant, business planning, de hoofdkantoor- en holding-administraties en het taxatieproces vastgoed. Er zijn raamcontracten afgesloten met internationaal georganiseerde taxateurs die op een uniforme wijze te werk moeten gaan. Redevco Amsterdam stelt hierover de groeirapportage op. Verder geeft Eggenkamp leiding aan vijf collega's en rapporteert aan de cfo die ook in Amsterdam zetelt. De controllers in het buitenland rapporteren functioneel aan het hoofdkan-



Marcel Eggenkamp: 'Geen enkel rapportagesysteem is de oplossing voor een gebrekkige administratie'

toor maar hiërarchisch aan de directie van het desbetreffende land. Eggenkamp's grootste uitdaging is om alle veertien kantoren op één lijn te krijgen. 'En dat is niet makkelijk gezien de cultuurverschillen, maar dat is ook precies wat mijn werk zo leuk maakt. Ik heb heel veel internationale contacten. We hebben vestigingen in heel Europa maar ook in China, met een kantoor in Hongkong. Ieder kantoor wordt twee keer per jaar door ons bezocht, door mij of een collega van mijn afdeling. We nemen dan alles goed door met de lokale controllers en financieel directeur, de accountant en de fiscalist. Verder is er één keer per jaar een finance meeting waar alle controllers samen komen. Al die internationale contacten maken mijn baan heel dynamisch. Je moet als financial echt je hok uit!,' lacht Eggenkamp.

Meesterproef

Ook al 'vliegt hij vaak uit', hij zorgt er wel voor ook genoeg tijd te hebben voor zijn gezin. 'Sinds de komst van mijn dochtertje werk ik vier dagen en dat gaat prima. Je moet er wel duidelijk afspraken over maken en je werk goed indelen.

Uiteraard doe ik nog wel eens wat thuis, maar niet meer elke avond zoals in mijn tijd bij KPMG.' Eggenkamp gaat terug in de tijd en schetst het beeld van een noeste werker. 'Na mijn studie bedrijfseconomie begon ik bij KPN waar ik diverse functies heb uitgeoefend. Maar ik was daar maar een radertje in het geheel, ik kon er mijn ei niet kwijt. In 2000 stapte ik over naar Balast Nedam International. Ik kom uit een aannemersfamilie en vindt bouw en vastgoed interessante sectoren. In die tijd ging het niet zo goed met die markt, dus als controller van de unit international kreeg ik heel wat voor mijn kiezen. Het baggerbedrijf werd verkocht, vestigingen werden gesloten, geen nieuwe projecten aangenomen. Steeds meer collega's vertrokken en ik zat vaak als enige 's avonds nog op kantoor. De lampen reageerden op de bewegingsmelder dus ik zat daar ook nog eens midden in een donker kantoor, alleen boven mijn bureau brandde licht... Ik heb er veel geleerd, ook nog Hyperion uitgerold, maar toen de meeste buitenlandse projecten waren afgerond en er geen nieuwe werden opgestart, verdwenen ook de internationale contacten die mijn werk leuk maakten. Vandaar dat ik

in 2003 ben vertrokken naar KPMG waar ik als consultant hele afwisselende projecten heb gedaan en leuke collega's had. De reorganisatie van de financiële organisatie van Redevco was een van mijn projecten. Hoewel, het begon als een implementatietraject voor een nieuw financieel systeem. De zaken bleken veel complexer te liggen. Ik zag Redevco echt als mijn meesterproef, als dat me lukt... En het is gelukt, zelfs zo goed dat ik in 2005 besloot bij Redevco in dienst te treden. Ik voel me thuis binnen deze club en vind hier weer veel internationale uitdagingen.'

Basis niet goed

Het begon allemaal met de komst van een nieuwe cfo in maart 2005. Eggenkamp: 'Hij vond dat de kwaliteit van rapportages veel beter moest: de doorlooptijden waren te lang, diverse rapportages waren onoverzichtelijk en niet te combineren, managementinformatie was lastig te distilleren uit de talloze Excel sheets en de data-integriteit was niet in orde: er werden appels met peren vergeleken. Hij schakelde KPMG in om Redevco te begeleiden bij dit verbeteringstraject. Ik kreeg als consultant dit project toegewezen. Aanvankelijk dachten we dat de oplossing een nieuw financieel systeem zou zijn. De planning voor het hele traject was toen nog negen maanden. Maar toen we bij de voorbereiding van de selectieprocedure de situatie in kaart brachten, kwamen we erachter dat de oorzaak van alle problemen dieper lag: aan de basis bleek de vastlegging van gegevens niet goed en te summier te zijn. Geen enkel rapportagesysteem zou dat op kunnen lossen. Daarop besloten we bij alle landen de primaire administratie goed door te lichten. We hebben alle internationale controllers bezocht en processen en verbeterpunten geïnventariseerd. Soms was men wat sceptisch over de noodzaak hiervan en de op handen zijnde veranderingen. Omdat we alle landen van begin af aan er echt bij betrokken hebben, kwam dat later weer goed. Vervolgens hebben we een nieuw projectplan geschreven, een nieuw grootboekstelsel opgezet, een centraal rekeningschema en een nieuwe managementrapportagestructuur ontworpen. De nieuwe werkwijze hebben we in het voorjaar van 2006 getest door schaduwdraaien in België. Niet toevallig, want deze vestiging kent veel complexe zaken: een ingewikkelde fiscale en juridische jaarrekening, afwijkende btw-regels en een grote vastgoedportefeuille, waaronder een aantal 'suites'. Dit zijn complexen die je vaak ziet in België maar ook in Frankrijk: een



groot pand voor een supermarkt als Carrefour, aangevuld met kleine winkels en een groot parkeerterrein. Veel verschillende huurders en lastig om te onderhouden dus.

'Je moet werk maken van draagvlak'

Aan de hand van de verbeterpunten uit deze test hebben we selectiecriteria voor een grootboekstelsel opgesteld en gekozen voor Coda. Dit is namelijk een open systeem dat ons in staat stelt maar liefst acht dimensies per journaalpost vast te leggen waardoor er genoeg informatie uit te halen is voor rapportages. Dat kan trouwens niet met Coda zelf, daarvoor hebben we Business Objects toegevoegd. Alvorens onze keuze definitief te maken, hebben we de opzet van het systeem door zowel KPMG als Ernst & Young, onafhankelijk van elkaar, laten testen of het wel voldeed aan alle lokale vereisten.'

Draagvlak

Eggenkamp weet hoe belangrijk het is draagvlak te creëren en besloot tot twee maal toe alle financiële directeuren en hun staf van de vestigingen in te laten vliegen. In het najaar van 2005 gaven Coda en nog een andere aanbieder een presentatie. Na deze presentaties werd aan alle deelnemers gevraagd welk systeem zij prefereerden. Daarna volgde de implementatie en de testperiode in België. In het voorjaar van 2006 zijn deze testresultaten gepresenteerd aan dezelfde groep die in het najaar van 2005 de pakketselectie bijwoonde. Eggenkamp: 'Alle directeuren konden meedenken over de keuze. Draagvlak is essentieel, je moet er werk van maken en erin investeren. Wij moeten immers overtuigen op inhoud! Daarom hebben we onze internationale collega's voortdurend betrokken in het hele proces en veel energie gestoken in de probleeminventarisatie ter plaatse. Als afsluiting van de ontwerpfasen heb ik alle directeuren uitgenodigd en hen alle-

Redevco in een notendop

- Onderdeel van de COFRA Holding AG
- Circa tien jaar geleden afgesplitst van C&A in Europa
- Meer dan 150 jaar ervaring in vastgoed en projectontwikkeling
- Portefeuille: meer dan 750 complexen, totale waarde ruim zeven miljard euro
- Actief in negentien landen via veertien kantoren, hoofdkantoor Amsterdam
- Grotere huurders (o.a.): C&A, Carrefour, Maxeda, Primark, LVMH (Sephora), H&M, GAP, Next, Metro, Dinosol Supermercados, Inditex
- Info: www.redevco.com

maal persoonlijk gevraagd om hun support voor de nieuwe oplossing. Zij stemden in met onze voorkeur voor Coda en committeerden zich ook aan de uitrol van het systeem in hun land. Dat vond tweede helft 2006 plaats, België voorop. Onze consultants hebben lokaal trainingen gegeven waarbij gewerkt werd met actuele facturen. Foutmeldingen werden onderzocht en verbeteringen teruggekoppeld. We hebben conference calls georganiseerd. De lokale administrateurs hebben meer verantwoordelijkheid gekregen omdat zij bij het inboeken direct moeten nadenken over de consequenties voor rapportages. Over het algemeen ervaren zij het als een verrijking van hun functie. De landen mochten zelf beslissen hoe lang ze zouden schaduwdraaien. Ook mogen zij lokaal bijvoorbeeld btw-coderingen instellen, wel volgens

een vaste procedure gekoppeld aan toegangsrechten. Het rekeningschema werd wel centraal bepaald, daar kunnen de landen niet aan sleutelen. Q1 2007 rapporteerden we al uit het nieuwe systeem, hoewel dat aanvankelijk in het honderd liep. Dat had te maken met performance problemen die pas naar voren kwamen toen alle landen tegelijk met het systeem

gingen werken. Momenteel zijn we nog steeds bezig met verfijning van het systeem, updates en nog betere IT-performance. Verder draait het overal prima.'

Professionalisering

Uiteindelijk heeft het project easyInfo een investering van circa twee miljoen euro gevegd. Volgens Eggenkamp wegen de resultaten hier wel tegenop: 'We rapporteren nu drie keer zo snel, het is veel makkelijker rapportages te genereren omdat de basisadministratie veel beter in elkaar zit. Er worden minder fouten gemaakt doordat er niet meer 'terug geregeneerd' moet worden over oorzaken, alles wordt gewoon goed vastgelegd. Dat geeft rust in de organisatie. Als afdeling kunnen wij ook veel pro-actiever bezig zijn. Tijdens de kredietcrisis hebben we bijvoorbeeld uit eigen beweging zeer frequent gerapporteerd op huurontwikkeling, leegstand en het betaalde bedrag van onze huurders. Ook kunnen we beter inspelen op ad hoc vragen uit het management. Onze collega's van business control kunnen we ook beter van dienst zijn met analyses. Zij moeten snel kunnen reageren op marktsituaties en zijn daarom vrijgemaakt voor onder meer het beoordelen van investeringsvoorstellen. EasyInfo slaat een brug tussen de twee controlfuncties.' Eggenkamp kijkt met tevredenheid terug op zijn tijd als projectleider. 'Ik heb ontzettend veel geleerd en ons belangrijkste doel, professionalisering, is ruimschoots gehaald. Zonder investering in draagvlak was ons dit echter niet gelukt, daar ben ik heilig van overtuigd.'

-C

advertentie



Inspire Share Aspire

Speelt u de bal?

Delen is grenzen verleggen

Bent u een financial die vanuit uw eigen onderneming werkt? Wilt u als professional leren, grenzen verleggen en veranderen? Dan past het ISA membership bij u.

Als member van ISA bundelt u uw krachten op het gebied van kennis, kwaliteit en netwerk. U genereert samen met ISA en haar members business, staat garant voor permanente oplossingen en ontwikkelt uzelf aan de ISA Academy. In uw membership groeit u als ondernemer, een investering in uzelf en anderen.

Wilt u inspireren, delen en groeien? Beleef onze visie en wordt member van ISA Group.

Kijk op www.isagroup.nl


