

Gefuseerd Unibail-Rodamco brengt processen in lijn

OEFFENING BAART KUNST

Bedrijven die door een fusie zijn ontstaan kennen beheerproblemen. Verschillen in processen, gegevensverwerking, cultuur, land, taal, een andere manier van omgaan met hiërarchie, directe of meer omfloerste communicatie, zijn even zovele struikelstenen op het integratiepad. Het vastgoedconcern Unibail-Rodamco lijkt aardig op weg om greep te krijgen op de situatie. De Nederlander Jack van Gestel is ICT Manager in dit Europese bedrijf en verantwoordelijk voor de Europese ICT met betrekking tot SAP. We vroegen hem naar het magische recept.

Door Christiane Vandepitte

Unibail-Rodamco beheert een vastgoedportfolio van ongeveer 24 miljard euro, met gebouwen in 14 Europese landen. Binnen Nederland bezit de onderneming vooral winkelcentra in grote steden, zoals Amstelveen, Almere, Zoetermeer, Rotterdam en Leidschendam; in België bezit ze een winkelcentrum in Aalst. Jack van Gestel: "Processen aligneren, dat doen wij niet pas sinds de fusie met Unibail in 2007. Dat deden we voordien bij Rodamco Europe al. Rodamco Europe was namelijk ook een Europees bedrijf, met vestigingen in alle huidige landen. Toen de fusie aangekondigd werd, hadden wij al heel wat ervaring op dit vlak."

Fusie op Europees niveau

In 2007 gingen het Franse bedrijf Unibail en het Europese bedrijf Rodamco Europe samen. Maar aan de fusie ging een

heel verhaal vooraf. Rodamco Europe bezat winkelcentra in Nederland, België, Frankrijk, Spanje, Zweden, Denemarken, Finland en in Centraal en Oost-Europa. In 2000 werd besloten SAP in te voeren bij Rodamco Nederland. Met de toepassing beheert men de gegevens van de gebouwen, de huurders en de huuropbrengsten, servicekosten, inkoopgegevens en workflow en verder de totale afwikkeling van de financiële administratie voor onder andere de creatie van facturen. Daarvoor werden natuurlijk de bedrijfsprocessen vastgelegd en gedocumenteerd.

In 2004 werd besloten SAP ook uit te rollen in de andere landen waar Rodamco actief is. Dat was een behoorlijk ambitieus project. Het was niet de bedoeling de werkwijze van Rodamco Nederland te kopiëren naar de andere landen, maar wel om de processen te herdefiniëren voor de hele Europese organisatie, Nederland inbegrepen. De Europese organisatie ging ook niet dezelfde SAP-versie gebruiken als voorheen in Rodamco



Jack van Gestel, ICT Manager Unibail-Rodamco: “De verschillende landen moeten de Key Performance Indicators op exact dezelfde manier berekenen”.

Nederland; ze koos destijds voor MySAP ERP 2004 (ecc 5.0) in plaats van SAP 4.5b (inmiddels ERP 2005). De nieuwe SAP module ‘Flexible Real Estate Management’ (RE-FX) werd ingezet in plaats van de classic version. Ook voor Investment Management, Corporate Finance Management, Consolidatie en rapportages werd SAP ingezet. Tegelijk moest er een nieuwe IT-architectuur ingevoerd worden. Voorheen had elk land namelijk eigen software die op een eigen systeem draaide; dat was niet vol te houden. Dus moest er werk gemaakt worden van de beruchte SAP *business blueprint*: men moest de processen in kaart brengen die men wilde modelleren en implementeren. Rodamco Europe zocht hierbij professioneel advies, en met de mensen van IDS Scheer klikte het bijzonder goed. Mede doordat dit bedrijf ook actief was in de betrokken Europese landen, werd begin 2005 besloten samen te werken. Het feit dat IDS-Scheer over ARIS beschikte voor Business Process Modeling was een voordeel. De ARIS suite werd dan ook vanaf het eerste moment gebruikt voor het in kaart brengen en harmoniseren van de bedrijfsprocessen. Samen met de consultants werd een SAP template gebouwd. Deze template gaf de gemeenschappelijke deler weer van welke bedrijfsprocessen door alle landen identiek ingezet konden worden. Het vertalen van de business wensen naar IT-systemen was een stevige opdracht. In oktober 2005 was de

klus ongeveer klaar. Er kwam een user acceptance test op Europees niveau.

Land per land

Daarna kon men beginnen met ‘lokalisatie’; voor elk land van de groep moesten de processen gepreciseerd worden en de juiste SAP modules ingevoerd. De planning voorzag per land ongeveer zes maanden voorbereidend werk, met een overlap van drie maanden tussen twee opeenvolgende landen, zodat er om de drie maanden een rollout kon uitgevoerd worden in een nieuw land. Een hectisch werkschema, met veel heen-en-weer gevlieg voor het implementatieteam. Van Gestel: “Ons eerste land was Spanje; daar gingen we live in januari 2006. Daarna was Nederland aan de beurt – de voorbereiding liep daar al sinds eind 2005. De volgende rollout gebeurde in juni 2006 in het Corporate Center. Dit was heel wat anders. In de verschillende landen van de groep beheert men namelijk de gegevens van de gebouwen, de huurders en de huuropbrengsten; op het hoofdkwartier gaat het vooral om financiële gegevens. Verder volgden Frankrijk (oktober 2006) en Zweden (april 2007). Voor deze implementatie heeft Rodamco Europe een prijs ontvangen voor de beste SAP-implementatie op basis van Business Process Modeling. We waren al de roll-out in Oost-Europa aan het voorbereiden, toen Rodamco Europe in 2007 besloot te fuseren met het Franse Unibail. Dus moesten we onze plannen aanpassen.”

Unibail had een ander profiel dan Rodamco Europe. Daar waar Rodamco zich vooral interesseerde voor winkelcentra, in meerdere Europese landen, bezat Unibail een vastgoedportfolio met vooral kantoorgebouwen en tentoonstellingsruimtes, alleen in Frankrijk. Terwijl Rodamco Europe vooral werkte als investeerder, was Unibail een organisatie die ook zelf aan development deed; ze trokken zelf gebouwen op – een andere business. Jack van Gestel: “We hebben onze plannen aangepast. Tegen december 2008 waren alle procesmodellen in ARIS conform de nieuwe company, voor het voormalige Rodamco Europe deel binnen Unibail-Rodamco. Daarna stellen we alle procesmodellen op (in ARIS) voor het hele bedrijf Unibail-Rodamco. Werk voor de boeg dus.”

Nieuwe processen en rollen

In de lente van 2007 werd tot een fusie besloten. Dus toen moesten de nieuwe processen gedefinieerd worden. Van Gestel: “We moesten helemaal opnieuw beginnen maar nu met een goed fundament. Rodamco Europe had een structuur met drie niveau’s, Unibail-Rodamco heeft een structuur met vijf niveau’s. We moesten een hele nieuwe *business process hierarchy* opbouwen.”

Bij Rodamco Europe was alles netjes uitgewerkt: processen, rollen, toegangsrechten tot IT resources enzovoort. In Unibail-Rodamco ontstonden nieuwe rollen en functies, en bestaande werden gewijzigd. Die moesten eerst naar behoren gedefinieerd worden, vóór de IT-afdeling hen toegang kon verschaffen tot de resources die ze nodig hadden. Jack van Gestel: “Het

probleem was het eerst zichtbaar bij IT. Iemand wilde toegang hebben tot een bepaalde rol of functie. Maar het probleem was groter; alle rollen moesten eerst naar behoren gedefinieerd worden op basis van correcte specificaties op het juiste detailniveau. Daarvan moesten wij dus de business mensen bewustmaken.”

Niet alleen verschilden hardware en softwaretoepassingen van land tot land, ook gegevens hadden niet overal dezelfde betekenis. De migratie van de gegevens (van de oude naar de nieuwe omgeving) vroeg dus een diepgaande studie. Van Gestel: “Dit mag je niet te licht oppakken. De mensen moeten hun gegevens controleren na de migratie! We willen echt geen fouten riskeren in de gegevens. Dataconsistentie is dus prioriteit.” In het nieuwe bedrijf werd het werk anders georganiseerd. Men werkte meer met operating management in de shopping centers. De verantwoordelijkheid van deze mensen was dan ook niet regiogebonden, maar *shopping center* gebonden. Soms heerste er een Babylonische spraakverwarring. Bijvoorbeeld, een zelfde *job title* had een verschillende betekenis in verschillende landen. Van Gestel: “Veel mensen waren zich niet eens bewust van het probleem. We moesten dus een manier vinden om het hen duidelijk te maken. We organiseerden in Nederland een bijeenkomst voor alle mensen met eenzelfde *job title* in de verschillende landen van Unibail-Rodamco. Toen werd het duidelijk dat het om zeer uiteenlopende rollen ging, en dat de ene een veel grotere verantwoordelijkheid droeg dan de andere. De geplande bijeenkomst werd afgelast, maar ondertussen was het probleem wel voor iedereen duidelijk geworden.”

Motiveren

Voor een BPM-project heb je mensen nodig die de business het best kennen. Maar die zijn hard aan het werk en hun managers willen hen liever niet laten gaan. Jack van Gestel: “Er zit maar één ding op; je moet ze tijdelijk verlossen van hun dagelijkse werk en vervangers inhuren. Dit kost het bedrijf heel wat en misschien heb je zelfs een tijdelijke daling van de omzet van de betrokken nationale afdeling, maar het is noodzakelijk.”

Op dit project werd veel aandacht besteed aan het opbouwen van een key user community. Key users waren verantwoordelijk voor eerstelijnsupport in de diverse landen en de contacten voor de Europese supportorganisatie. Hun opleiding werd verzorgd door intern personeel, in samenwerking met consultants van IDS Scheer. Van Gestel: “We wilden ervoor zorgen dat zij het project als *hun* project gingen beschouwen. Deze mensen werden zo ons eerste aanspreekpunt voor hun land, en zij verdedigden het project in hun omgeving.” Niet alleen key users zijn van belang; je moet er alle mensen bij betrekken, tot het laagste niveau van de organisatie.

Strategie

Rodamco Europe en Unibail hadden niet een zelfde strategie. Ze legden verschillende klemtonen, hadden verschillende

prioriteiten en werkwijzen. Na de fusie moest eerst de nieuwe strategie bepaald worden, dan pas kon men de nieuwe processen bepalen, en daarna pas de nieuwe IT-architectuur (hardware en softwaretoepassingen). Business managers hebben soms een andere prioriteit, en soms is het lastig begrip te kweken voor deze visie als enige juiste.

Niet onbelangrijk voor de managers van het samengevoegde bedrijf was dat er dringend nieuwe Key Performance Indicators bepaald moesten worden. Het management wil gegevens over het aantal bezoekers per winkelcentrum per periode, de bruto huurinkomsten, de netto huurinkomsten, de capital expenditure, en andere. Van Gestel: “De verschillende landen moeten de Key Performance Indicators op exact dezelfde manier berekenen, de definitie moet overal dezelfde zijn. Bijvoorbeeld, als je het hebt over MGR, Minimum Guaranteed Rent, bedoel je dan het bedrag met of zonder *parking income*? Dat moet wel duidelijk zijn.”

Toen binnen Rodamco Europe de processen gealigneerd werden, werd de hele informatica vervangen. In sommige landen was men daar blij mee, in andere weer niet en bood men weerstand. Dit vroeg om heel wat overtuigingskracht en de nodige investeringen. Van Gestel: “Voormalig Rodamco Europe zag IT als een asset; binnen Unibail zag men IT als een kostenpost en lagen de accenten anders. Dat heeft impact op de bedrijfs- en IT-strategie. Dit is een uitdaging waarmee je rekening moet houden, het maakt het werk interessant.”

Betrokkenheid

Binnen voormalig Rodamco Europe ging de CEO, Maarten Hulshof, persoonlijk naar alle landen van de nieuwe groep, hield presentaties, en nodigde de deelnemers uit tot een open discussie. Uiteindelijk werd elk personeelslid in Europa ‘aangesproken’ door de CEO. De nieuwe Europese CEO, Guillaume Poitral, heeft hetzelfde gedaan na het uitspreken van de fusie, hieruit spreekt de juiste betrokkenheid. Een fusie brengt uiteraard grote veranderingen mee, die geld en inspanningen kosten. De impact hiervan is groot. Processen definiëren, gegevens migreren, nieuwe rollen bepalen, de informatica aanpassen, het zorgt voor veel weerstand en discussie. Van Gestel: “Het management moet hier zelf zijn schouders onder zetten, anders stranden alle goedbedoelde pogingen. Gelukkig gebeurt dit op de juiste manier binnen Unibail-Rodamco, zodat het bedrijf vol optimisme de ingeslagen weg kan voortzetten.”

Van Gestel tot slot: “Je mag nooit vergeten dat je met mensen werkt, en dat grote veranderingen grote emoties losmaken. Dat mag je niet negeren, daar moet je goed mee omgaan. Kom je in verschillende landen, dan vind je daar verschillende werkculturen, andere omgangsvormen, een ander respect voor de hiërarchie. Daaraan mag je niet voorbijgaan, anders vallen de beste plannen in duigen.”

Christiane Vandepitte (christiane.vandepitte@skynet.be) is zelfstandig consultant.