

'Endemol is

Hoe handhaaf je een strakke financiële functie in een bedrijf dat leeft van creativiteit? In elk geval duidelijk maken dat je niet met 'overcontrol' bezig bent, zegt Endemol-cfo Alex Oostvogel. Tot in de werkmaatschappijen worden de Endemol-'creatieven' ervan overtuigd dat controles en rapportages bijdragen aan een verbetering van hun output.

PETER VAN RIETSCHOTEN



Alex Oostvogel: "Creativiteit wordt niet gesmoord in procedures en administratieve discipline, maar krijgt wel - liefst zo snel mogelijk - een zakelijke vertaling."

beursklaar'



FOTO: SIMONE VAN ES

Alex Oostvogel (53) is chief financial officer van het multimediaconcern Endemol en heeft als lid van de raad van bestuur ook ICT in zijn portefeuille. Hij wordt alomt berekend als de man die sinds zijn aantreden in 1999 de financiële functie bij Endemol heeft opgetuigd en geprofessionaliseerd van 'een aantal administraties' naar een beurswaardige finance.

Op dit moment voldoet de financiële functie, volgens Oostvogel, ruimschoots aan Sarbanes-Oxley, hoeft Tabaksblat niet uit de weg te worden gegaan en is het bedrijf op het gebied van corporate governance bepaald geen achterblijver. Gevraagd naar het 'hoe' van dat optuigen gebruikt hij met enige nadruk de wij-vorm.

Jaarlijks bijgesteld

Oostvogel: "We hebben om te beginnen goede mensen aangetrokken, mensen die we nodig hadden. Ervaring was belangrijk. We hebben met en rond hen een financiële organisatie neergezet, waarbij we naast de functionele eisen sterk rekening hebben gehouden met het soort bedrijf dat Endemol was en zou gaan worden, de leeftijd of beter gezegd de jeugdigheid van krap vijf jaar en de risico's die we ongetwijfeld zouden tegenkomen.

Er zijn hele duidelijke afspraken met de werkmaktschappijen gemaakt over de werkwijze, ►

Alex Oostvogel (1952)

Opleidingen: Hogere Textielschool Enschede, Bedrijfseconomie en Accountancy aan de Erasmus Universiteit, Marketing aan Michigan State University.

Functies: familiebedrijf, assistent-accountant bij Arthur Andersen (Chicago), diverse functies bij Shell (onder meer internal auditor, controller en finance director in Portugal), lid en voorzitter raad van bestuur Peek & Cloppenburg Groep; lid raad van bestuur Endemol.

Nevenfuncties: diverse commissariaten (CITO, SkyNet) en lid van diverse raden van toezicht.

vorm en de tijdstippen van de rapportages enz. Die afspraken worden jaarlijks onderhouden en bijgesteld op onze Finance Managers Conference. Er is veel geïnvesteerd in transparantie en in de open relatie tussen de dochters en de holding. En we hebben een boekje samengesteld, 'Partners in business?!', waarin in hele simpele bewoordingen staat wat finance in Endemol is, het hoe, het waarom. Het is een kader, een richtsnoer, een referentiepunt - het wordt veel gebruikt."

Oprichters-eigenaren

Oostvogel wil niet zeggen dat hij ("wij") de afgelopen jaren een zware strijd heeft moeten voeren om van de financiële functie te maken wat het nu is. Wel waren er de nodige knelpunten, hobbels en hindernissen.

Zoals?

"Zoals de sterke groei, het nog maar korte dus toch wel roerige bestaan van de onderneming, de positie van de oprichters-eigenaren en de grootaandeelhouders in de raad van bestuur, en van de directies - vaak ook voormalige eigenaren - in de overgenomen buitenlandse werkmatschappijen. Veel meningen en particuliere belangen en culturen, weinig structuur."

Creativiteit

"En, bepaald niet in de laatste plaats", vervolgt hij. "Een onderneming die in feite drijft op, leeft van en eigenlijk niets anders voortbrengt dan creativiteit heeft ook zo zijn specifieke eigenschappen. Alles wat met administreren, procedures, autoriseren en ook financiën heeft te maken, heeft geen hoge plaats op de diverse agenda's. We moesten derhalve als finance onze plaats verdienen. We moesten aantonen

'Creativiteit kun je sturen. Het komt in grote lijnen overeen met research & development bij Shell of Philips.'

dat we toegevoegde waarde zouden kunnen hebben, dat we geen beperking van de creativiteit zouden zijn maar eraan zouden kunnen bijdragen. Het is een zoektocht geworden naar de balans tussen creativiteit en financiële discipline."

Hoe?

"Door mensen te overtuigen, door ze te trainen, door ze 'mee te nemen', door het finance-verhaal geloofwaardig en zeker ook als onderdeel van de team-inspanning over het voetlicht te krijgen."

'Gereedschapskist'

Naast bovengenoemd proces van structureren en balans vinden, had en heeft Oostvogel ook te maken met meer fundamentele invloeden, zoals de fusie waaruit Endemol is voortgekomen (1994), de doorgaande overnames, de beursgang (1996), de overname in 2000 door Telefónica en de recent aangekondigde terugkeer naar de beurs, eind dit jaar of begin volgend jaar.

Oostvogel: "Elke fase stelt zijn eigen eisen en

'Het is een zoektocht naar de balans tussen creativiteit en financiële discipline.'

heeft zijn eigen problemen, en die komen zeker ook bij finance terecht. Om toch steeds de goede antwoorden te kunnen vinden en de juiste beslissingen te nemen, heb ik regelmatig gebruikgemaakt van mijn 'gereedschapskist' die ik in de vijftien jaar die ik bij Shell heb gewerkt, heb kunnen aanleggen. Ik denk dat de concepten voor *finance and control* in principe in de ene onderneming niet anders zijn dan in een andere. Oké, je zult wat moeten schaven, wat moeten onthoeken, wat moeten bijstellen, maar de concepten blijven hetzelfde."

Oostvogel-factor

Als hem wordt voorgehouden dat het succesvol en professioneel optuigen van een financiële functie toch wel iets meer moet zijn dan het modulair operationaliseren van opgedane ervaringen, dan geeft hij, na enige aarzeling, toe dat er misschien ook wel sprake is geweest van een Oostvogel-factor. "Nou ja, belangrijk is dat ik, pardon: wij, steeds de nadruk blijven leggen op transparantie, op integriteit, op nut hebben voor het geheel. En ik als eindverantwoordelijke heb duidelijk aangegeven wat

Endemol

Endemol ontstond in 1994 als resultaat van een fusie tussen de tv-producenten Joop van den Ende TV-Producties en John de Mol Producties. Door acquisitie en de start van productiebedrijven buiten Nederland is het bedrijf internationaal indrukwekkend gegroeid. Endemol heeft dochtermaatschappijen en joint ventures in ruim twintig landen. Sinds de zomer van 2000 maakt Endemol deel uit van het Telefónica-concern, de grootste leverancier van telecom- en internetdiensten in de Spaans- en Portugeestalige wereld. Naast het structureel ontwikkelen van nieuwe multimediale concepten, produceert Endemol Nederland populaire programma's als Goede Tijden Slechte Tijden, Big Brother, Baantjer, Miljoenenjacht, Eén tegen 100 en Hart in Aktie. Bij het bedrijf werken circa achthonderd medewerkers.

‘Je moet geen cultuur creëren van *cover your ass*.’

mijn standaarden zijn en dat die ook voor anderen gelden: weten waarvoor je staat, dezelfde ideeën over professionaliteit, rekening houden met je omgeving. Aanvoelen dat je zelf ook verantwoordelijk bent voor het geheel, dat vind ik een hele belangrijke kwaliteit.”

Beursklaar

Wie denkt dat Endemol een organisatie is waar de nodige sceptis en bezwaren bestaan tegen ‘de regelgeving’ in het algemeen, vergist zich. Bijna trots meldt Oostvogel dat de onderneming beursklaar is. “Met name daartoe aanzet door moeder *Téléfonica* zijn we in 2003 gaan werken aan het voldoen aan Sarbanes-Oxley. Inmiddels is gebleken dat we inderdaad SOx-proof zijn. Hoewel je er eigenlijk nooit klaar mee bent. Met betrekking tot *Tabaksblat* moeten we her en der de zaken nog wat aanscherpen, maar dat zijn geen fundamentele issues. Dus als we inderdaad eind dit jaar naar de beurs gaan: wij zijn er klaar voor.”

Controlelast valt mee

Doorpratend over wetten en regelgeving stelt Oostvogel dat het met de hoeveelheid verplichte controles en rapportages ‘wel meevalt’. Hij is van mening dat als het waarom van de controles goed is uitgelegd, de controles zelf verstandig zijn ingebouwd in de operationele procedures en worden ondersteund door de overtuiging van het management van de werkmaatschappijen, een onderneming van al die verplichtingen maar weinig last hoeft te hebben. Daartoe heeft de onderneming het Endemol Business Control Framework ontwikkeld. Een methodiek die het management van de diverse werkmaatschappijen een goed inzicht geeft in de noodzakelijke procedures,

‘Belangrijk is dat ik, pardon: wij, steeds de nadruk blijven leggen op nut voor het geheel.’

voorschriften en richtlijnen binnen de Groep die van toepassing zijn.

Oostvogel: “Nogmaals, je moet de mensen wel duidelijk maken dat je niet met *over-control* bezig bent, en je moet geen cultuur creëren van *cover your ass*. Het moet *clear* zijn waarom het nodig is.”

In lijn daarmee is de opvatting van Oostvogel - en van Endemol - dat als finance echt professioneel is georganiseerd en ook wordt geoperationaliseerd, er al bijna sowieso aan de wetten en regels wordt voldaan. “Echte professionaliteit houdt ons weg van de gedachte ‘controle om de controle’.”

Aanscherping audit

De juistheid van deze opvatting lijkt te worden onderstreept door het feit dat Endemol enkele jaren geleden in samenwerking met extern accountant KPMG de audit-strategie heeft veranderd.

Oostvogel over het waarom: “Professionaliteit betekent ook dat je je accountant niet voor verrassingen wil stellen en dat hij jou dat ook niet doet. Met andere woorden: aan globale verhalen hebben we niets. We hebben specifieke, gedetailleerde informatie nodig over het bereken van de targets, over de risico’s binnen onze industrie, over de rendementen op de ontwikkelde formats. Interne audits moeten aansluiten op de externe audit en vice versa. In feite hebben we de external audit dus aangescherpt. Mede daardoor hebben we voor onszelf de compliance-lat hoger gelegd dan de geldende regels.”

Een niet onbelangrijke ‘bijkomstigheid’ is volgens Oostvogel dat door de aanpassing van de audit-strategie het vertrouwen tussen Endemol en de externe accountant is toegenomen,

evenals de toegevoegde waarde van die laatste. “De relatie heeft een solide basis, internal en external assurance zijn goed op elkaar afgestemd.”

Creativiteit sturen

Dat Endemol het vooral moet hebben van creativiteit, gaf Oostvogel zelf al aan. Het statement ‘creativiteit kost geld, dus niet zeuren over de poen’ is hem welbekend, maar hij schuift het als niet-geldend voor zijn onderneming van tafel.

“Nee, bij ons gaat dat niet op. Creativiteit kun je sturen. Het komt in grote lijnen overeen met research & development bij Shell of Philips. Daar zijn de onderzoeksbudgetten ook niet volledig vrij en zonder verantwoording te besteden. Noem het *applied creativity*. Je laat trends meewegen, luistert naar vragen uit de markt, volgt ontwikkelingen. En zodra ideeën zijn gepitched (worden uitgewerkt tot een format, c.q. een programma), is het mogelijk er een rendementsberekening aan vast te koppelen.”

Balans

“Creativiteit wordt dus niet gesmoord in procedures en administratieve discipline, maar krijgt wel - liefst zo snel mogelijk - een zakelijke vertaling”, stelt Oostvogel. “Zo komt het met enige regelmaat voor dat er al is begonnen met produceren, zonder dat er contracten zijn getekend. Als er dan tenminste wel een deal-memo is, is dat doorgaans geen probleem. Het maakt onderdeel uit van het voortdurend zoeken naar die balans tussen creativiteit en financiële discipline. Dat vind je ook terug in een van onze finance-regels: *We must consider objective facts and subjective aspirations.*” ■