

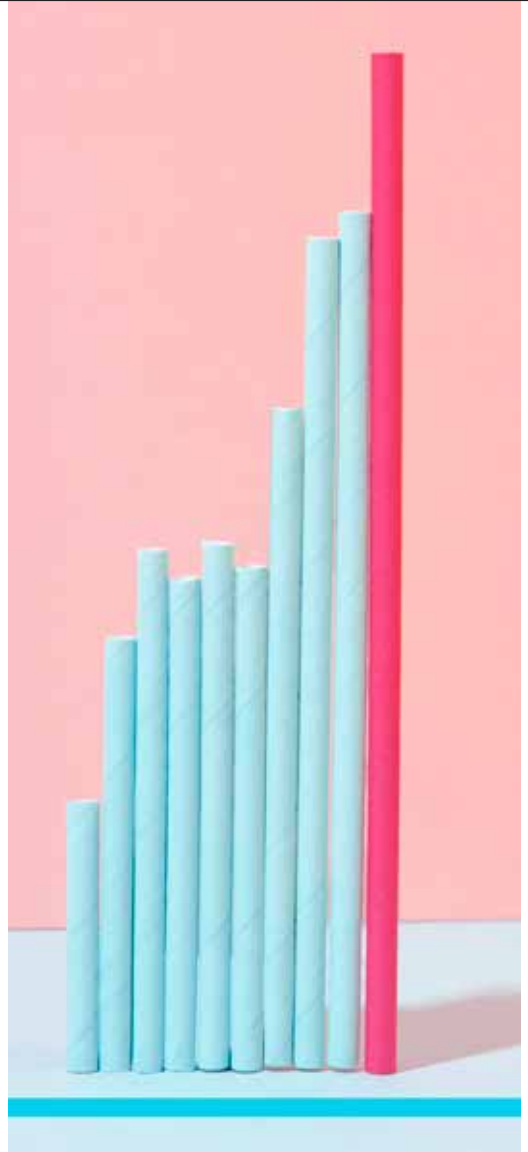
WIE WORDT DE TRENDS CFO OF THE YEAR 2022?

Elk jaar reiken de magazines Trends en Trends/Tendances een trofee uit aan een verdienstelijke CFO. Dit jaar gebeurt dat voor de elfde keer. Op de lijst van winnaars staan ronkende namen als Nicolas De Clercq (ex-Kinopolis), Catherine Vandendorpe (Elia), Birgit Conix (ex-Telenet), Luc Popelier (KBC Groep) en Dirk Michielsens (Katoen Natie). Vorig jaar ging de onderscheiding naar Ingrid Daerden van Aedifica. Met de trofee wil Trends de prestaties van een financieel directeur in de verf zetten. De jury staat onder het voorzitterschap van Trends-hoofdeconoom Daan Killemaes. Ze heeft oog voor de professionele kennis en de leiderschaps- en peoplemanagementkwaliteiten van de CFO, en voor de bijdrage die hij of

zij levert aan de strategische aansturing van de onderneming. De namen van de juryleden en uitgebreide informatie over de selectiecriteria vindt u op de website trendsco.be.

De vijf genomineerden zijn dit jaar Kristiaan De Beukelaer (Mediahuis), Karim Hajjar (Solvay), Maud Larochette (N-Side), Geert Peeters (Greenyard) en Johan Vankelecom (Belfius). U leest een portret van die kandidaten op de volgende pagina's. Daarin hebben we aandacht voor de verwezenlijkingen van hun financieel departement voor de strategische ontwikkeling van het bedrijf.

De naam van de laureaat wordt bekendgemaakt op een evenement, dat op 1 juni 2022 plaatsvindt in Brussel Expo op de Heizel in Brussel. Die



avond staat een keynote-speech op het programma van Lars Machenil, de Belgische CFO van de Franse bankgroep BNP Paribas. Hij zal onder meer spreken over green finance en het belang van duurzaamheid als strategische as in een bedrijfs- en financiële context. **1**

GENOMINEERDE 1: KRISTIAAN DE BEUKELAER, MEDIAHUIS

'MEDIAHUIS WAS EEN VUURDOOP'

In minder dan tien jaar groeide Mediahuis, de alliantie tussen de Vlaamse uitgevers Corelio en Concentra, uit tot een toonaangevende Europese mediagroep. CFO Kristiaan De Beukelaer is er al sinds de opstart van het fusiebedrijf bij. **STIJN FOCKEDEV**

De merken van Mediahuis vallen niet meer in één leesbare zin op te sommen. Het mediabedrijf werd in 2013 gevormd, toen de belangrijkste Vlaamse activiteiten van Corelio en Concentra werden samengevoegd, maar het keek al snel over de grens. Na een rist overnames is Mediahuis nu een grote Europese mediagroep met meer dan 1 miljard euro omzet, vooral in de Benelux, Ierland en Duitsland. Opmerkelijk is dat Mediahuis zijn financiële positie, ondanks zware overnames, fors wist te verbeteren. De groep heeft meer cash dan schulden en is dus netto schuldenvrij. "Onze raad van bestuur en wij, als management, zijn voorzichtig. De voorbije jaren hebben we behalve aan onze internationale expansie ook gewerkt aan schuldafbouw", zegt CFO Kristiaan De Beukelaer. "We deden gerichte desinvesteringen, zoals vastgoed of activiteiten die minder bij onze kernactiviteit pasten. Bij veel overnames konden we ook het laaghangend fruit plukken en die bedrijven snel sterker maken. Dat geeft dan een sterk gegroeide cashflow, die ons de mogelijkheid biedt nieuwe stappen te doen."



Geen klassieke leidinggevende

Maar besparingen zijn voor De Beukelaer geen fetisj. "Soms is de zachte synergie, het uitwisselen van kennis, veel belangrijker. Ik heb als CFO een *shared services center* onder mij, maar we houden die centrale organisatie bewust compact en zetten maximaal in op

KRISTIAAN DE BEUKELAER
"We zijn als groot bedrijf een beetje atypisch."



'Soms is de zachte synergie, het uitwisselen van kennis, veel belangrijker dan besparingen'

automatisering. We zijn als groot bedrijf een beetje atypisch, omdat we sterk blijven inzetten op lokale autonomie. Elke entiteit heeft bijvoorbeeld een eigen financieel directeur. Ik zie me ook niet als een klassieke leidinggevende, maar veeleer als iemand die zijn team ondersteunt. Ik vind het heel fijn om mensen kansen te kunnen geven."

De Beukelaer is al CFO sinds de opstart van Mediahuis in 2013, maar hij draait al veel langer mee in de media. Na zijn studie economie en zes jaar als auditor bij KPMG, belandde hij in 1996 op de financiële afdeling van De Vliet, toen het bedrijf boven Gazet van Antwerpen. "Ik ben bij KPMG begonnen als auditor, onder meer voor banken. Ik vond dat mateloos boeiend. In hun boeken zag ik een dwarsdoorsnede van de Belgische economie. Maar ik zag mezelf geen bedrijfsrevisor worden of alleen met de boekhouding bezig zijn. Bij De Vliet kon ik aan de slag als businesscontroller. Toen De Vliet een onderdeel van Concentra werd, kreeg ik daar een soortgelijke functie. In die functie analyseer je naast de cijfers ook de bedrijfsprocessen, en je bent betrokken bij alle strategische beslissingen. Bij de start van Mediahuis kreeg ik de kans om CFO te worden, waar je natuurlijk ook altijd mee rond de tafel zit. Dat werd een vuurdoop. Nog geen halfjaar na de start konden we met NRC Handelsblad onze eerste internationale overname doen. We moesten onze financiering rond krijgen, terwijl we nog geen balans hadden. Ik dacht tijdens mijn periode als auditor dat ik nooit langer dan enkele jaren hetzelfde zou doen. Maar een mediabedrijf heeft zulke complexe processen en opereert in zulke uitdagende omstandigheden dat ik er maar niet op uitgekeken raak." **1**

GENOMINEERDE 2: KARIM HAJJAR, SOLVAY

'TEGENSLAGEN KWEKEN SPIEREN'

Ilham Kadri nam begin 2019 de leiding van de chemie- en materialengroep Solvay over van Jean-Pierre Clamadieu. Beide CEO's werden de voorbije negen jaar geruggensteund door CFO Karim Hajjar. "De CFO moet de feiten, de overtuiging en de moed hebben om te zeggen wat er gezegd moet worden." **BERT LAUWERS**

Met ruim vijftig deals transformeerde Jean-Pierre Clamadieu Solvay tot een wereldspeler in hoog-technologische materialen. Zijn opvolgster, Ilham Kadri, loodste het bedrijf vanaf begin 2019 door de pandemie en andere crisissen dankzij een doorgedreven focus op cash. Intussen maakt ze snel werk van de stroomlijning van de groep, wat volgend jaar moet resulteren in een opsplitsing. De 59-jarige Brit Karim Hajjar stond met beide CEO's mee op de barricaden en is in dienstjaren ook de onbetwiste veteraan in het uitvoerend comité. "Al heb ik verreweg de jongste kinderen" (*lacht*). Het financieel departement van Hajjar telt wereldwijd 672 mensen. "Ik ben enorm trots op hen", zegt hij. "Dat we zo'n sterk team hebben gebouwd, is wat me echt inspireert, niet de cijfers. Ik krijg de feedback dat ik een veeleisend persoon ben om mee samen te werken, wat niet betekent dat ik directief ben. Ik verwacht veel, maar probeer ook het goede voorbeeld te geven en zorgzaam te zijn



SOLVAY/DIDIER VANDENBOSCH

voor mijn mensen. We hebben ook een cultuur waarin het veilig is zich uit te spreken en een mening te hebben waar anderen het misschien niet mee eens zijn."

Gewijzigde rol

Die cultuur trekt Hajjar door tot in het directiecomité. Hij omschrijft zich als de ondersteunende partner van de CEO om waarde te creëren. "De CFO moet de feiten, de overtuiging en de moed hebben om te zeggen wat er gezegd moet worden. Ik apprecieer Ilham dan

ook voor de vrijheid om elkaar uit te dagen. Dat zorgt ervoor dat we de beste beslissingen nemen." Hajjar geeft toe dat zijn rol enorm is gewijzigd sinds de komst van Kadri. "Ik spreek niet in termen van goed of slecht. Ik ben trots dat ik heb kunnen werken met Jean-Pierre Clamadieu, die bijzonder strategisch dacht en misschien minder operationeel was. Solvay was toen erg gedecentraliseerd, wat betekent dat er soms waarde onaangeroerd op tafel bleef liggen. Als je ruim vijftig fusies en overnames doet, kun je dat niet continu allemaal optimaliseren. Onder Ilham is de strategische focus behouden, maar de focus is geëvolueerd van de businessunits naar een strakke kosten- en cashdiscipline. We zijn minder timide om in te grijpen. Ik moet toegeven dat ik erg heb genoten van de voorbije drie jaar, omdat de aanpak dichter bij mijn Angelsaksische roots ligt." Hajjar en Kadri hebben ook minstens drie keer per dag contact. "We kunnen de kracht van ons partnerschap benutten. Het is nu veel meer operationeel en *I love it!*" Hajjar ziet het beschermen van de kasstroom als een van de grote uitdagingen, zeker nu de inflatie oploopt. Zo is een van de KPI's bij Solvay de strakke aanpak van achterstallige betalingen. "We volgen dat als een havik. We zullen de klant niet pesten, maar vragen wat er gaande is en bieden hulp." Een andere uitdaging is het vertrouwen van investeerders te behouden. "Maar uitdagingen maken deel uit van het nieuwe normaal. Dus *bring it on!* Door tegenslagen kweek je spieren", aldus Hajjar, die CFO's adviseert te allen tijde zichzelf te zijn. "Heb de moed om je mening te geven en geloof in jezelf, zonder arrogant te zijn. Blijf nederig en trouw aan je eigen persoonlijke waarden. De rest zal volgen." **t**

t KARIM HAJJAR
"Uitdagingen maken deel uit van het nieuwe normaal. Dus *bring it on!*"

GENOMINEERDE 3: MAUD LAROCLETTE, N-SIDE

'WE ZIJN VAN NUL BEGONNEN'

Ze was eerst CFO, maar intussen bestiert ze bij N-SIDE ook de human resources. "Beide functies zijn met elkaar verbonden en vullen elkaar aan, vooral in een bedrijf waar 80 procent van de kosten loonkosten zijn." PIERRE-HENRI THOMAS

Maud Larochette is sinds maart 2017 in dienst bij N-SIDE, een scale-up die toegepaste wiskunde en softwaretechnologie combineert voor de farmaceutische en energie-sector. "Het bedrijf biedt een antwoord op de problemen van schaarste en duurzaamheid. Dat sprak me aan", legt ze uit. De oplossingen van N-SIDE werken met kunstmatige intelligentie, om verspilling te voorkomen. Ze verminderen de hoeveelheid geneesmiddelen die nodig zijn in klinische proeven met 20 tot 60 procent. Maud Larochette is de eerste financieel directeur van N-SIDE. "Toen ik aankwam, wisten de werknemers niet wat een CFO was. Ze waren een beetje sceptisch. We begonnen van nul. Ik had geen team. Ik begon bij het begin, met het opzetten van resource-planningsoftware en ervoor te zorgen dat de cijfers vertegenwoordigden wie we waren." Intussen is Maud Larochette niet alleen CFO, ze staat ook aan het hoofd van de afdeling P&BO (people and business organisation), die vijftien medewerkers telt, gespecialiseerd in juridisch, financieel en

personeelsbeheer. Larochette kan onmogelijk kiezen tussen haar twee functies: "Ze zijn met elkaar verbonden en vullen elkaar aan, vooral in een bedrijf waar 80 procent van de kosten loonkosten zijn." Eind vorig jaar nam Larochette zelfs een tijdje de rol van



21
MILJOEN
euro omzet haalt
N-SIDE dit jaar
wellicht.

interim-CEO op zich. Intussen heeft het bedrijf met Arnaud Merlet een nieuwe baas.

Een nieuw bedrijfsmodel

Sinds de tijd dat Maud Larochette in haar eentje de financiële afdeling leidde, is N-SIDE grondig veranderd. "In maart 2017 telde het bedrijf 35 medewerkers. Vandaag zijn we met 200 en tegen het einde van het jaar zullen we rond 250 zitten." De omzet steeg van 3,5 miljoen euro in 2017 naar wellicht 21 miljoen dit jaar.

Die groei gaat gepaard met een nieuw bedrijfsmodel. "Vroeger hadden we een dienstenmodel: we voerden onze oplossingen uit en gaven de resultaten aan onze klanten. Maar sinds drie jaar gebruiken onze klanten de toepassingen die op onze website worden gehost en voeren zij hun gegevens in. We betreden het tijdperk van SaaS (software as a service, *nvdr*). Die transformatie moet ons de mogelijkheid bieden ons meer te concentreren op de verkoop van licenties en het krijgen van een interessante waardering."

Maud Larochette is er ook trots op dat N-SIDE het eerste Waalse bedrijf is met het B Corp-label. Die certificering benadrukt het engagement van N-SIDE op het gebied van maatschappelijke en milieureisten, governance en transparantie. "De CFO moet vertrouwen wekken met een goed beheer. Financiën hebben impact", concludeert Maud Larochette. "Dat vergt een grote integriteit en transparantie. Een goed beheer garandeert de duurzaamheid van de onderneming." **t**

MAUD LAROCLETTE

"Toen ik aankwam, wisten de werknemers niet wat een CFO was."

GENOMINEERDE 4: GEERT PEETERS, GREENYARD

'WIJ KUNNEN EXTREME TOESTANDEN AAN'

Geert Peeters loodste de met schulden overladen beursgenoteerde fruit- en groenteverkoper Greenyard de voorbije vier jaar door de storm. "Die ervaring komt van pas in deze periode van extreme economische toestanden." WOLFGANG RIEPL

De wereld van Geert Peeters werd de voorbije jaren meer beheersbaar. Hij kwam in de zomer van 2018 aan boord bij Greenyard. De onderneming sloot dat boekjaar, van april 2018 tot maart 2019, af met een ebitda van 64 miljoen euro en bijna 600 miljoen euro bruto financiële schulden. In de winter van 2019 zakte de beurskoers van Greenyard naar 2,5 euro.

De voorbije boekjaren herstelde de winst en daalde de financiële schuldenlast gevoelig. Dat alles maakt Geert Peeters blij, maar hij blijft stevig met beide voeten op de grond. "De economische toestand is extreem. Dat geeft heel veel onzekerheid, druk, volatiliteit. Niemand had begin 2021 gedacht dat covid-19 nog zo lang zou woekeren. De omikronvariant van het virus was voor Greenyard zelfs vervelender dan de vorige varianten door de soms strenge nationale quarantaineregels. De transportketen hapert, er is krapte

op de arbeidsmarkt. Daar kwam sinds eind vorige zomer de inflatie bovenop. Dat alles maakte dat het voor Greenyard echt wel het jaar van de waarheid was."

Maar Geert Peeters blijkt ook tevreden terug. "Greenyard heeft aangetoond dat het een gezonde, stabiele, relevante en betrouwbare partner is. Wij willen ervoor zorgen dat er gezonde voeding in winkelrekken ligt. Dat is gelukt, ondanks de vele moeilijkheden. We hebben in de voorbije jaren geleerd hoe we snel kunnen schakelen, ons aanpassen, met creatieve oplossingen komen."

Stabiliteit en wendbaarheid

De CFO omschrijft die instelling als een combinatie van stabiliteit en wendbaarheid. "De wendbaarheid is gelegen in de snelheid waarmee we problemen aanpakken en in ons streven naar maatwerk voor klanten. We kunnen ook omgaan met tegenslagen. We laten ons niet van de wijs brengen.



1 GEERT PEETERS
"2021 was voor Greenyard echt wel het jaar van de waarheid."

De stabiliteit zit ingebakken in onze strategie. Onze kernactiviteit zijn plantaardig voedsel, groenten en fruit. We zijn een gezond voedingsbedrijf: dat is onze focus. Als we soepen en sauzen maken, voegen we er zo weinig mogelijk additieven aan toe. Aangezien die markt enorm groeit, willen ook wij die kernactiviteit versterken. Even belangrijk zijn onze langetermijnrelaties, gebaseerd op wederzijds vertrouwen, zowel met de winkelketens als met onze telers. Ook zij moeten een correcte prijs krijgen." Een sleutelmoment van het voorbije jaar was de dag voor investeerders, op 7 december. "Die was heel succesvol, we kregen veel positieve reacties. In de aanloop naar die dag hebben we onze strategie nog eens grondig bekeken. We ontleenden de trends op onze markt. Daar hebben we enkele maanden de tijd voor genomen." Het resultaat? De beurskoers gaat richting 8 euro, ruim drie keer meer dan in de winter van 2019. **1**

3
KEER

hoger staat de beurskoers van Greenyard dan in de winter van 2019.

GENOMINEERDE 5: JOHAN VANKELECOM, BELFIUS

'IK VOEL ME ONDERNEMER'

In tien jaar veranderde Belfius van een noodlijdende instelling in een bank met gediversifieerde inkomsten, een mooie rendabiliteit en een solide groeitraject. De inbreng van CFO Johan Vankelecom in die metamorfose is moeilijk te overschatten. PATRICK CLAERHOUT

“**C**onnecting the dots”, zo omschrijft Vankelecom zijn visie en werkwijze: “Je moet er als CFO samen met je team voor zorgen dat je alle dimensies en stakeholders meeneemt en verbindt in de strategie: de klanten, de aandeelhouder, de toezichthouder, de commerciële groei, de soliditeit, de winstgevendheid. Daarom is een heldere en begrijpelijke communicatie heel belangrijk. Je wilt dat iedereen weet waarom strategische beslissingen genomen worden.” Sinds Belfius in 2011 uit de Dexia-groep gehaald werd, lag Vankelecom mee aan de basis van de belangrijkste beslissingen en strategische keuzes. Tussen 2011 en 2014 speelde hij een sleutelrol in de afbouw van risicovolle portefeuilles, waardoor de bank het klantenvertrouwen, haar solvabiliteit en haar risicoprofiel kon verbeteren. Tegelijk droeg hij bij tot het herstel van de commerciële franchise, door te durven investeren in de nieuwe naam en de mobiele app en door de productiviteit structureel te verhogen. “Onze kosten-inkomstenverhou-

ding was te hoog”, legt hij uit. “Daarom hebben we alle interne processen gescreend in functie van de waarde die ze creëerden voor de klant. Wat niets opleverde, is geschrapt. Uit dat traject van achttien maanden is een investeringsprogramma voortgekomen, om de nuttige zaken te versterken. Onze kosten-inkomstenratio is in tien jaar gedaald van ongeveer 80 naar 55 procent.”

Nieuwe inkomsten

Vankelecom voorzag ook dat de rente zou dalen en lang laag zou blijven: “Simulaties toonden dat



935
MILJOEN

euro nettowinst
boekte Belfius
in 2021.

↓ JOHAN
VANKELECOM
“Ik kan mensen
inspireren en de commerciële activiteiten mee aansturen. Dat passioneert me meer dan enkel het geld beheren.”

dit voor Belfius een groot risico inhield. Een dalende rente zou de marges en de winst onder druk zetten en ons groeipotentieel afremmen. Daarom hebben we werk gemaakt van een risico-indekingsprogramma en de diversificatie van onze inkomsten. Belfius zocht een nieuwe bron van rente-inkomsten bij kmo's en bedrijven. En via de beleggings- en adviesdiensten die we leveren aan dat cliënteel en de particuliere klanten, boorden we bijkomende commissie-inkomsten aan.”

In 2021 boekte Belfius een recordwinst van 935 miljoen euro, een toename met 76 procent in vergelijking met het jaar daarvoor. En het einde van de groei is nog niet in zicht, maakt Vankelecom zich sterk: “Er zijn activiteiten waarin we ons natuurlijke marktpotentieel nog niet behalen: verzekeringen, beleggingsdiensten, bedrijfs- en vermogensbankieren. Er is dus zeker nog potentieel om te groeien, maar het moet een rendabele groei zijn.”

Vankelecom leidt bij Belfius een departement dat finance overstijgt. Ook juridische zaken en balans- en liquiditeitsbeheer vallen onder zijn Integrated Corporate Management-afdeling. Er werken zo'n 300 mensen. “Wij beheren het hele corporate huishouden van Belfius”, zegt Vankelecom. “Door die complexe materies naar alle medewerkers te vertalen geven we hen houvast over de richting waarin de strategie zich dient te ontwikkelen.” “In het traject dat we met Belfius hebben afgelegd, voel ik me ondernemer”, zegt de CFO van Belfius. “Mijn scope als CFO is vrij ruim. Ik kan mensen inspireren en de commerciële activiteiten mee aansturen. *It's all about people*, zeg ik vaak. Dat passioneert me meer dan enkel het geld beheren.” **T**