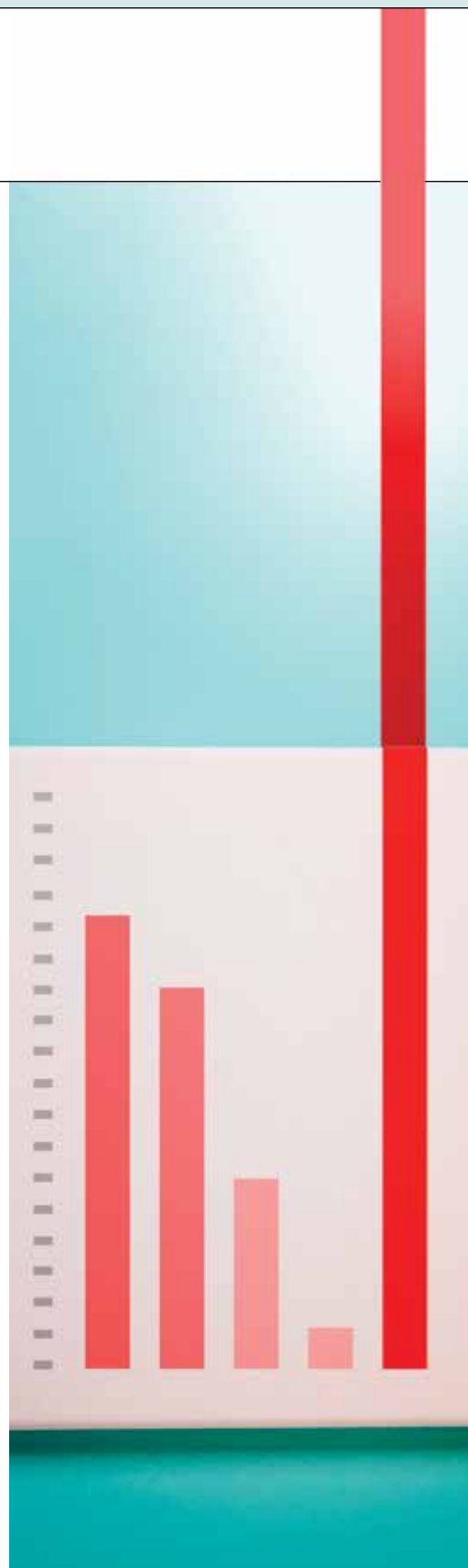


# WIE WORDT DE TRENDS CFO OF THE YEAR?

**D**e toekenning van de trofee van CFO of the Year is dit jaar een lustrumeditie. Voor de tiende keer reiken de magazines Trends en Trends-Tendances die prestigieuze trofee uit. Met de award wil Trends de prestaties van een financieel directeur in de verf zetten. De jury, onder voorzitterschap van Trends-hoofdeconoom Daan Killemaes, selecteerde vijf sterke kandidaten. Ze beoordeelde vooral hun professionele kennis, hun leiderschaps- en peoplemanagementkwaliteiten, en de rol van de CFO als strategische partner in de onderneming. De namen van de juryleden en meer informatie over de selectiecriteria vindt u op de website trends CFO.be.

De vijf genomineerden zijn dit jaar Ingrid Daerden van Aedifica, Charles Jacques van Masthercell, Jean-Pierre Mellen van Recticel, Nadia Messaoui van Technord en Geert Peeters van Greenyard. U leest een profiel van die kandidaten op de volgende pagina's. Een van hen wordt de opvolger van Nicolas De Clercq van Kinopolis, die de vorige editie won. De naam van de laureaat wordt bekendgemaakt op een event dat op 20 oktober 2021 plaatsvindt in de Event Lounge in Brussel. Op het programma staat die avond ook een keynotespeech van Pierre Wunsch, de gouverneur van de Nationale Bank van België. **1**



GENOMINEERDE 1: INGRID DAERDEN, AEDIFICA

## 'DIT IS EEN TASTBARE SECTOR'

Een overname in Finland, twee kapitaalverhogingen en een stek in de Bel-20. En dat alles in volle covid-tijden. Bij Aedifica heeft CFO Ingrid Daerden zich niet verveeld. ROELAND BYL

**D**e ouderenzorg zat vorig jaar volop in de coronastorm. Toch bleef Aedifica, de beursgenoteerde specialist in zorgvastgoed, overeind. Sterker nog: de appetijt van investeerders voor de vastgoedgroep is groter dan ooit. In 2020 haalde Aedifica ruim 700 miljoen euro kapitaal op. En met het oog op de toekomstige groei deed het daar in juni nog eens 286 miljoen euro bovenop. "We willen op de Europese zorgvastgoedmarkt een leidinggevende rol spelen", zegt CFO Ingrid Daerden. "Aedifica noteert met een premie van meer dan 75 procent tegenover onze intrinsieke waarde. Onze aandeelhouders geloven nog altijd in onze strategie." De 47-jarige handelsingenieur is instrumenteel voor die strategie. "Ik zie het als mijn rol om financiering te vinden voor de groeiplannen van Aedifica", vertelt ze. "Om het vertrouwen van de aandeelhouders en de financiers te behouden is een goede rapportering cruciaal. Daarnaast zie ik het als mijn taak om op tijd op de risico's te wijzen." De groeiambitie van Aedifica is wat Daerden over de streep haalde

om over te stappen naar de zorgvastgoedgroep. Jaren geleden had ze tijdens een masterclass bij Vlerick een eindwerk gemaakt over de sector van het zorgvastgoed in de Verenigde Staten. "Toen dacht ik al dat er in Europa ruimte was voor consolidatie in het zorgvastgoed", zegt ze. "Aedifica kiest nadrukkelijk voor dat pad. Intussen zitten we in zeven landen, zijn de lokale teams versterkt en kun je ons gerust een Europese speler noemen." Bovendien loopt vastgoed als een rode draad door de carrière van Daerden. Ze was bij ING bezig met vastgoedfinanciering en werkte zeven jaar bij de vastgoedinvesteerder Cofinimmo. De uitzondering zijn de twee jaar dat ze CFO van het ICT-bedrijf OTN Systems was. "Dat was een leerrijke tijd", blikt ze terug. "Het had een ontwikkelingsfase met een forse cash-drain achter de rug. Gimv was er aandeelhouder en het was de bedoeling een exit voor te bereiden. Die heeft intussen ook plaatsgevonden." Maar dat heeft Daerden niet meer actief meegemaakt. Ze kon de lokroep van het vastgoed niet weerstaan en werd in 2018 CFO van Aedifica. "Ik denk dat ik goed pas



**1** INGRID DAERDEN  
"Ik zie het als mijn rol om financiering te vinden voor de groeiplannen van Aedifica."

in bedrijven met een hoge kapitaalbehoefte. Maken dat er financiering is, vind ik boeiend. En met vastgoed zie je letterlijk wat je aan het doen bent. Het gaat niet zomaar om cijfertjes, het is een tastbare sector."

### Groeien ondanks corona

Het blijft opvallend dat Aedifica fors kon groeien, terwijl de ouderenzorg midscheeps werd geraakt door de coronapandemie. "Corona heeft aanvankelijk onzekerheid veroorzaakt", zegt Daerden. "Maar we stelden al snel vast dat de behoefte aan zorgvastgoed bleef bestaan. De demografie maakt dat er een groeiend aantal zorgafhankelijke senioren is. In sommige landen is de bezettingsgraad wat gedaald, maar vandaag stijgt die opnieuw." Het is met andere woorden wachten tot Aedifica een achtste land aanboort. "Als die markt toelaat om een portefeuille van minstens 250 miljoen op te bouwen, zodat je er een lokaal team kunt uitbouwen, zie ik dat wel zitten. Het is niet de bedoeling zomaar overal onze vlag te planten. Onze aandeelhouders verwachten dat als we een nieuwe markt aanboren, dat ook geld opbrengt." **1**

75  
PROCENT

bedraagt de premie van de aandelenkoers tegenover de intrinsieke waarde van Aedifica.

GENOMINEERDE 2: CHARLES JACQUES, MASTHERCELL

## ‘HET ZWITSERS ZAKMES VAN DE CEO’

Waarde creëren kun je ook al op jonge leeftijd. Dat bewijst Charles Jacques, de 33-jarige CFO van het Waalse biotechbedrijf MaSTherCell.

PIERRE-HENRI THOMAS

**N**a zijn studie managementwetenschappen en twee jaar in een consultancybedrijf werd Charles Jacques in 2016 managementcontroller bij het biotechbedrijf MaSTherCell, voordien een van zijn klanten. Het bedrijf kampte met financiële problemen, maar het jonge kaderlid werd aangetrokken door de dynamiek van de biotechsector en de maatschappelijke missie van het bedrijf. Zijn talent werden al snel opgemerkt door CEO Denis Bedoret, die hem vroeg financieel directeur te worden. Het was februari 2018, en het moederbedrijf van de onderneming, de Amerikaans-Israëliëse groep Orgenesis, had net een notering op Nasdaq. MaSTherCell moet dus voldoen aan de Amerikaanse boekhoud- en governance-normen en kwartaalrekeningen opstellen. Charles Jacques kreeg ook de leiding over de digitalisering van het bedrijf. “We waren klein, maar we moesten ons organiseren als een grote groep.”

**Leider in celtherapie**

“MaSTherCell had in tien jaar zeven CFO's gehad”, vertelt Jacques. De stress en de financiële moeilijkheden waren twee verkla-



ringen. Bovendien zijn start-ups en scale-ups een speciale wereld. “De CFO is daar een beetje het Zwitsers zakmes van de CEO: je moet zowel de operationele, de technische als de strategische aspecten beheersen.”

In zijn eentje bouwde hij een financiële afdeling uit, die vandaag uit zes mensen bestaat, en begeleidde hij de enorme groei van

**CHARLES JACQUES**  
“In mijn hoofd is de beslissing genomen. Ik ga op weg naar een nieuw avontuur.”

MaSTherCell, dat sinds 2016 zijn omzet verdrievoudigde, winstgevend werd, zijn personeelbestand zag groeien van 50 naar meer dan 300 mensen en uitgroeide tot een leider in celtherapie. In 2018 werd het Amerikaanse private-equityfonds Great Point Partners (GPP) aandeelhouder. Dat drong aan op een grotere autonomie voor MaSTherCell, om een wederverkoop te vergemakkelijken. “Alles ging heel snel”, herinnert Jacques zich. “GPP had contacten gelegd met Catalent en andere potentiële kopers. We hebben eind november 2019 met hen vergaderd. Op 10 februari 2020 werd het bedrijf verkocht aan Catalent voor 315 miljoen dollar. De operatie kon in een paar maanden worden afgerond, omdat we de afgelopen jaren al het werk hadden gedaan om het bedrijf te structureren, waardoor we met goed ge-

“**Tegen bedrijfsleiders zou ik willen zeggen: vertrouw op jongeren**”

structureerde dossiers aan tafel konden komen. Alles was klaar.” Wat heeft hij geleerd uit die periode? “Tegen bedrijfsleiders zou ik willen zeggen: vertrouw op jongeren, op hun dynamiek en hun wil om te leren.” Charles Jacques, die zichzelf omschrijft als een “ondernemer in hart en nieren”, wil na al die jaren bij MaSTherCell de bladzijde omslaan. “In mijn hoofd is de beslissing genomen. Ik ga op weg naar een nieuw avontuur. Ik wil terug naar een meer flexibele kmo-omgeving, waar ik met nog meer plezier kan werken.”

GENOMINEERDE 3: JEAN-PIERRE MELLEN, RECTICEL

## ‘BLOED, ZWEET EN TRANEN’

Jean-Pierre Mellen zorgde er als CFO mee voor dat Recticel de voorbije twee decennia het hoofd boven water hield, en hij leidde de recente herstructurering mee in goede banen. Hij kan met een goed gevoel met pensioen gaan. BERT LAUWERS

**N**adat Jean-Pierre Mellen in 2002 als CFO aan boord was gekomen bij Recticel, merkte hij al snel dat de groep zich had vertild aan haar ambitie in de automobielsector en dat een slankere structuur broodnodig was. Pas na de komst van Olivier Chappelle als CEO in 2010 kon de grondige opkuisoperatie starten. “Olivier reikte mij de hand om een tandem te vormen. De chemie zat meteen goed”, blikt Mellen terug. “We hebben de strategie geherdefinieerd, waarbij we onze divisies isolatie en technische schuimen maximaal ontwikkelen omdat die het grootste marktpotentieel hebben. De automobielactiviteiten zouden we verkopen. Toen is ook de diagnose gemaakt dat de groep vernield moest vereenvoudigen. De uitvoering heeft bloed, zweet en tranen gekost”, legt de 64-jarige master in de toegepaste economie uit. Mellen gidde Recticel met strakke hand door de lastige jaren. Zijn stokpaardje: werkkapitaal, de eerste bron van liquiditeit. “Wij controleren dat dagelijks”, zegt hij. “Elke dag valt bij de topvijftigmanagers een verslag in de bus

met de positie van klanten die over tijd zijn en die waar er een rood licht knippert. Zo kan niemand zeggen dat hij of zij niet kon ingrijpen.” Bovendien worden alle investeringen strikt opgevolgd. “De managers van partnerschappen vielen van hun stoel van verbazing toen ze vernamen dat elke investering vanaf 50.000 euro goedgekeurd moet worden door de groeps-CFO en -CEO. ‘Jullie zijn controlefreaks’, kregen we te horen” (lacht).

**Beste advies**

Mellen wijst ook op het belang van de strategische ondersteuning



150

MEDEWERKERS

telt het financiële departement van Recticel.

**JEAN-PIERRE MELLEN**  
“Ik ben niets zonder mijn team, een topteam.”

door de CFO, die ook een informele vorm kan aannemen. “Het veronderstelt dat je een vertrouwensrelatie opbouwt met het management van de divisies. Als je alleen als controller wordt gezien, of als degene die stokken in de wielen komt steken van het operationele, kun je nooit die actieve rol opnemen.” Maar je als CFO omringen met de juiste mensen is primordiaal, benadrukt Mellen. “Dat is mijn beste advies. Ik ben niets zonder mijn team, een topteam. Dat is niet altijd zo geweest. Als je niet de juiste mensen op de juiste plaats hebt, betekent dat een hold-up op je tijd. Dat gaat ten koste van wat je moet doen om waarde te creëren voor de organisatie.” Zijn departement telt 150 mensen, van wie ruim de helft vrouwen zijn. Het aantal *direct reports* reduceerde Mellen de voorbije tien jaar van twaalf tot vijf. Intussen nadert de metamorfose van Recticel het slot, al staat de divisie slaapsystemen nu te koop. Vorig jaar belandden er zowaar twee kersen op de taart van de nieuwe strategie: eerst ging uiteindelijk de automobieldivisie de deur uit en vervolgens werd met het Zwitserse FoamPartner de gedroomde partner in het breed inzetbare soepelschuim ingelijfd. “De groep zit nu op koers om succes te hebben met onze twee groeiactiviteiten”, zegt Mellen. Maar hij zal het zelf niet meer meemaken. Hij gaat met pensioen en wordt opgevolgd door Dirk Verbruggen, de huidige general counsel en general secretary van Recticel. Dat het Oostenrijkse Greiner Recticel wil overnemen, zal volgens Mellen niets veranderen aan de strategie en de aanpak. “Alle neuzen staan in dezelfde richting. Iedereen is ervan overtuigd dat Greiner niet de beste partij is en de groep zwaar onderwaardeert.”

GENOMINEERDE 4: NADIA MESSAAOUI, TECHNORD

## 'ALS VERDEDIGERS IN HET VOETBAL'

De sterke groei van Technord de jongste jaren is ook te danken aan de dynamiek die CFO Nadia Messaaoui teweegbracht. "De verandering was niet alleen structureel. Het ging ook om de manier van werken." PIERRE-HENRI THOMAS

Nadia Messaaoui, afgestudeerd aan de Solvay Business School, begon haar carrière als auditor bij een van de Big Four-accountants en werkte daarna als controller in een klein familiebedrijf. Ze stapte over naar Technord in Doornik omwille van "de waarden, de flexibiliteit, de vriendelijkheid en de dynamiek van het bedrijf". Sinds 2017 is ze er de CFO.

Technord heeft onder leiding van de familie Foucart in bijna een halve eeuw een reputatie opgebouwd als een integrator gespecialiseerd in elektrotechniek voor industriële groepen. "Het bedrijf bundelt verschillende disciplines: van laag- en middenspanning tot industriële IT en de nieuwe technologie van de industrie 4.0", zegt Messaaoui. Sinds ze bij Technord aankwam, bracht ze de groep een andere kijk op financiën bij. Ze herstructureerde de financiële afdeling door er twee afzonderlijke afdelingen van te maken: een voor de boekhouding en een voor de beheerscontrole. "De verandering was niet alleen structureel. Het ging ook om de manier van werken", zegt ze. "We willen de mensen ontwikkelen, hen verantwoordelijk maken,



om de evolutie van de groep beter te kunnen volgen." De financiële afdeling telt nu negen mensen. Voor de CFO is financiën "zo niet het hart van de onderneming, dan wel een essentieel onderdeel van haar evolutie". "Die afdeling doet veel meer dan alleen facturen opmaken. Ze ondersteunt de operaties. We zijn zoals de verdedigers van een voetbalteam. Alleen zijn we niets, maar de aanval zonder de



**'Onze strategie is onze klanten te koesteren'**

**NADIA MESSAAOUI**  
"De afdeling financiën is een essentieel onderdeel van de evolutie van een onderneming."

verdediging is ook niets. Door het departement geloofwaardigheid te geven, door financiële informatie betrouwbaar te maken en toegevoegde waarde te bieden, hebben wij een dynamiek op gang gebracht."

### Nieuw avontuur

Dat werpt vruchten af. Technord heeft 360 mensen in dienst en is de afgelopen jaren sterk gegroeid. De omzet is gestegen van 50 miljoen euro in 2014 naar 80 tot 90 miljoen sinds 2018. "Dankzij onze deskundigheid en ons werk hebben wij een plaats veroverd naast heel grote groepen", aldus Messaaoui. Ze legt uit dat Technord om zijn klanten te ondersteunen met de hulp van de financiële afdeling het aantal kantoren in het buitenland heeft uitgebreid. Behalve op haar belangrijkste markten Frankrijk en België is het bedrijf nu ook aanwezig in Luxemburg, Nederland, Denemarken, Duitsland en Chili.

"We werken op projectbasis. Soms zijn het kleine opdrachten, dan weer lopen ze over één of twee jaar. Ze worden geboekt zodra ze voltooid zijn, wat de soms aanzienlijke schommelingen in de resultaten van jaar tot jaar verklaart. Onze strategie is onze klanten te koesteren en open te staan voor andere zaken waarin wij expertise hebben." Zo heeft de groep een digitale reus geholpen om een datacenter op te zetten en ziet ze kansen in dat segment.

Messaaoui is er ook trots op dat ze deel uitmaakt van het team dat Technord in staat heeft gesteld in juni het BCORP-label te halen. Dat wordt toegekend aan een bedrijf dat rendabiliteit koppelt aan een gunstig maatschappelijk en milieueffect. "Dit label is geen doel op zich, maar wel het begin van een nieuw avontuur", besluit ze. **i**

GENOMINEERDE 5: GEERT PEETERS, GREENYARD

## 'ONZE INSPANNINGEN LONEN'

In drie jaar veranderde de beursgenoteerde fruit- en groenteverkoper Greenyard van een verlieslatende onderneming in een bedrijf dat opnieuw vertrouwen geniet bij de belegger. CFO Geert Peeters tekende voor een groot stuk mee voor de ommekeer. WOLFGANG RIEPL

Geert Peeters kwam in de zomer van 2018 aan boord bij de beursgenoteerde fruit- en groenteverkoper Greenyard. Dat was niet vanzelfsprekend. Het boekjaar van april 2018 tot maart 2019 werd afgesloten met een bedrijfsverlies, een ebitda van 64 miljoen euro en bijna 600 miljoen euro financiële schulden. In de winter van 2019 zakte de beurskoers van Greenyard naar 2,5 euro. "En toch had dit bedrijf mooie fundamenten", verklaart Geert Peeters zijn komst naar het bedrijf. "De onderneming was in korte tijd uitgegroeid tot een multinational."

Peeters sleutelde langs drie strategische pijlers aan een verbetering. Een eerste pijler was een hechte samenwerking met de grootdistributie, de belangrijkste klanten van Greenyard. "Hoe kunnen wij aan de noden van de winkeliers beantwoorden? We werken aan relaties voor de lange termijn. We wisselen veel meer informatie uit, bij-

voorbeeld over patronen in het consumentengedrag. Samen werken we ook aan nieuwe concepten, zoals verspakketten, soepen, sauzen en kant-en-klare maaltijden. We investeren in een nieuwe productielijn in Nederland, op de maat van een van onze klanten. Dat kun je enkel verantwoordwoorden als je hechte langetermijnrelaties hebt."

Een tweede – en wellicht even belangrijke – pijler was de komst van co-CEO Marc Zwaaneveld in de winter van 2019. "Ik kende Marc van bij Suez. We wilden de interne organisatie versterken met extra vaardigheden. Ik heb Marc voorgesteld aan Hein Deprez (co-CEO en hoofdaandeelhouder van Greenyard, *nvdv*). Dat klikte meteen. In nauwelijks enkele weken hebben we een hecht vertrouwensteam op poten gezet. Daarbij kregen zowel mensen van Greenyard als nieuwkomers kansen. Het overkoepelend directiecomité bestaat uit ons driëen, maar het wordt ook gedragen door een veerkrachtig team."

**GEERT PEETERS**  
"We kunnen op elk moment de cash-evolutie meten in alle landen waar we actief zijn."



### Complexe business

Een derde strategische pijler was de optimalisering van de interne processen en de verbetering van de systemen. "Greenyard is een bedrijf met heel veel goede ideeën, maar die bleven te vaak in individuele landen of op bepaalde niveaus hangen", legt Peeters uit. "We zitten ook in een enorm complexe business. De consument ziet alleen maar een appel in het winkelrek. Maar zo eenvoudig is het niet. We beheren een logistieke keten met 300 tot 400 soorten fruit en groenten, en die moeten allemaal vers zijn. Bij de minste hapering moet je producten weggooien, of raken de rekken niet gevuld. Hoe minder afval, hoe beter ook onze resultaten."

Die verbetering is er. De beurskoers ging maal vier. De financiële schulden daalden sterk en de ebitda klon naar 157 miljoen euro. "We zijn ontzettend blij dat onze inspanningen zo goed lonen", zegt Peeters. "Een van de factoren was de focus op werkkapitaal. We kunnen op elk moment de cashevolutie meten in alle landen waar we actief zijn." **i**