

ELKE TOYE (VYNCKE) IS CF'HOPE OF THE YEAR  
WDP DEED DE DEAL OF THE YEAR

## Mel de Vogue (Etex) is Trends CFO of the Year 2023

Mel de Vogue werd vorige week verkozen tot Trends CFO of the Year 2023. Hij leidt het financiële departement van Etex sinds 2015 en droeg ruimschoots bij tot de transformatie van de onderneming tot een specialist in lichte en duurzame bouwmaterialen. Die transformatie culmineerde vorig jaar in de acquisitie van het Spaanse URSA, een Europese leider in isolatiematerialen. Met de overname was 1 miljard euro gemoeid.

**D**e magazines Trends en Trends-Tendances organiseerden dit jaar de twaalfde editie van de Trends CFO of the Year. Met die onderscheiding willen de bladen de prestaties van een financieel directeur in de verf zetten. Een professionele, onafhankelijke jury onder leiding van Isabelle Van Iseghem (CEO Moore Belgium) lauwerde **Mel de Vogue** van **Etex**. Hij haalde het van de andere genomineerden: Nadine Aerts van SD Worx, Ann Desender van Barco, Frédéric Deslypere van Sibelco en Alessandro Mazzocchetti van Odoo. Mel de Vogue volgt Karim Hajjar (Solvay) op. Dit jaar werd een nieuwe categorie gecreëerd, de CF'Hope of the Year, om een jonge beloftevolle CFO van een kleine of middelgrote groei-on-

derneming in de kijker te zetten. De eerste trofee voor CF'Hope of the Year gaat naar **Elke Toye**, CFO van het West-Vlaamse familiebedrijf **Vyncke**. De jury was onder de indruk van de maturiteit van de 34-jarige. Elke Toye is erin geslaagd een hechte samenwerking tussen de departementen van het bedrijf tot stand te brengen. Een belangrijke realisatie was de creatie van een centrale databank waarin alle informatie digitaal samengebracht wordt. De trofee voor Deal of the Year werd toegekend aan **de vastgoedmaatschappij WDP**, die in oktober 2022 succesvol een kapitaalverhoging van 300 miljoen euro opzette. Dat gebeurde door een vooruitgeschoven private plaatsing. Daarmee anticipeerde de onderneming op moeilijkere marktomstandigheden als gevolg van de stijgende rente.



MEL DE VOGUE (ETEX)

## 'Ik ben geen eenzame werker'

**M**el de Vogue (Etex) volgt Karim Hajjar (Solvay) op als Trends CFO of the Year. Toen hij het nieuws hoorde, wendde De Vogue zich tot zijn teams. "Ik heb ze bedankt", zegt hij. "Want dankzij hen ben ik hier en is Etex er. Als ik elke ochtend naar kantoor ga, is dat voor hen, om hen te zien, om met hen samen te werken. Dat motiveert me. Ik werk alleen goed in een team. Ik ben geen eenzame werker." Mel de Vogue is Frans van geboorte, maar Belgisch in hart en nieren. Het grootste deel van zijn carrière bracht hij in het buitenland door. Dat verlangen om andere oorden te zien, bracht hem ertoe zijn dienstplicht als marineofficier te vervullen. "Ik had geen passie voor de zee. Ik had al heel vroeg de roeping om in het bedrijfsleven te gaan, maar ik dacht dat ik net zo goed kon beginnen met een andere ervaring, met spelregels die ik niet kende. Het was een test van mijn eigen moed."

### Unieke cultuur

In 1987 ging hij aan de slag bij de investeringsbank Lazard, waar hij vijf jaar werkte. Daarna werkte hij twaalf jaar voor Lyonnaise des Eaux Suez, waar hij financiële directiefuncties bekleedde in het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten, en voor de papiergroep Arjowiggins, waar hij groeps-CFO werd.

**MEL DE VOGUE**  
"Een CFO moet soms  
nee kunnen zeggen  
en een standpunt  
durven in te nemen."

Toen hij bij Tessenderlo werkte, waar hij co-CEO en CFO was, benaderde een headhunter hem, in de overtuiging dat de waarden van het familiebedrijf Etex hem zouden kunnen aantrekken. Dat had hij goed gezien. Mel de Vogue zei dat hij “onmiddellijk werd aange-trokken door de combinatie van familiewaarden en prestaties” en waagde de sprong. “Etex heeft een unieke bedrijfscultuur die flexibiliteit, prestaties en menselijke waarden combineert”, aldus De Vogue, die vooral geraakt werd door de manier waarop het bedrijf hem steunde tijdens een familietragedie.

### Strategisch denken

Toen hij in 2015 bij Etex aankwam, kwam Mel de Vogue terecht bij een groep die zich aan het bezinnen was. “De toenmalige CEO, Paul Van Oyen, had al heel vroeg door dat duurzaamheid centraal moest staan in de strategie. Dat moest zich vertalen in het afstoten van een aantal activiteiten en het toevoegen van andere.” Etex stootte zijn keramiekactiviteiten in Latijns-Amerika af, gevolgd door zijn dakpannenactiviteiten. Het versterkte zijn positie in gips (in Spanje in 2017, daarna in Australië in 2021) en nam in 2022 URSA, de Spaanse speci-

“**We hebben de schuld teruggebracht van bijna een miljard in 2014 tot bijna nul eind 2021**”



alist in isolatiematerialen, over. Bij die activiteiten stond de financiële afdeling, waar bijna 600 mensen werken, centraal.

De strategie bleek succesvol. Etex heeft de afgelopen jaren solide prestaties geleverd, met een omzet die in de buurt komt van 4 miljard euro – een stijging van 28 procent in vijf jaar – en een rendement op geïnvesteerd vermogen dat is gestegen van 10,2 naar 15,5 procent. “Die prestaties liggen in lijn met een plan dat we in 2017 hebben opgesteld”, legt Mel de Vogue uit. “Een van de belangrijkste doelstellingen was het terugdringen van de schuld. Voor de kwantumsprong door de overname van URSA hadden we de schuld teruggebracht van bijna een miljard in 2014 tot bijna nul eind 2021.”

Daarnaast werkt Mel de Vogue aan de internationalisering en de vervrouwelijking van zijn afdeling. Van de twaalf directeurs zijn er nu vijf buitenlands en drie een vrouw. “Het is nog niet genoeg, maar er waren er geen toen ik aankwam”, zegt hij. 60 procent van de bijna 600 Etex-teamleden die wereldwijd in de financiële sector werken, zijn vrouwen.

### Duurzaamheid

De CFO werkt er ook aan om duurzaamheid centraal te stellen. Etex kwam begin vorig jaar met een plan, waarin financiën een sleutelrol spelen. “Twee leden van het financiële team werken aan de harmonisatie van gegevens, om ervoor te zorgen dat die consistent en van hoge kwaliteit zijn. Vanaf 2026 zullen alle

## ELKE TOYE (VYNCKE)

### ‘Blijven groeien en verduurzamen’

Elke Toye werd verkozen tot allereerste **CF Hope of the Year**. Zij is CFO van het West-Vlaamse familiebedrijf Vyncke. Dat ontwerpt industriële verbrandingsinstallaties die reststromen omzetten in groene energie. De onderneming realiseert jaarlijks zo’n dertig projecten verspreid over de hele wereld. Daar zijn vaak heel grote bedragen mee gemoeid”, legt Toye uit. “Mijn taak bestaat erin financiële zekerheid in te bouwen, zodat de continuïteit van het bedrijf niet in gevaar komt.” Een conditio sine qua non voor de CFO is dat er bij elk project een voorschot van 30 procent betaald wordt. “Ik speel mijn rol als gatekeeper”, zegt ze. “Ik volg van elk project nauwgezet de inkomsten en de uitgaven. We dekken ons ook steeds in met kredietverzekeringen en bankgaranties.” De voorbije vijftien jaar is Vyncke

enorm gegroeid. Het bedrijf uit Harelbeke is een wereldspeler geworden in de omzetting van biomassa en andere reststromen in energie. Om de risico’s onder controle te houden is voor een project, investering of budget finaal het groene licht van de CFO nodig. Dat is een hele opdracht voor de pas 34-jarige Elke Toye. Maar ze is van de streek, kent het bedrijf en deed al heel wat ervaring op bij BDO en Esterline. Een van haar belangrijkste realisaties als CFO was een verregerende digitalisering en integratie in één ERP-systeem: “We hebben een centrale databank gecre-

➔ **ELKE TOYE**  
 “Ik speel mijn rol als gatekeeper.”



erd die wij ‘The Brain’ noemen, en waarin we digitaal een hele pak data samenbrengen. Dat was een belangrijke stap om het bedrijf klaar te maken voor de toekomst. Alle data zijn nu dagelijks beschikbaar, en we zijn niet meer afhankelijk van manuele input of van één persoon.” Een nieuwe uitdaging wordt de rap-

portering over de ESG-duurzaamheidscriteria. Duurzaamheid is voor Vyncke heel belangrijk omdat het bedrijf vooral

mikt op ondernemingen die hun activiteiten willen vergroenen en verduurzamen.

“Het uitstippelen van een duurzaamheidsstraject biedt Vyncke nog een groot groeipotentieel”, besluit Toye. **P.C.**

duurzaamheidsgegevens door een onafhankelijke auditor worden gecontroleerd”, merkt de CFO van Etex op. Duurzaamheid staat ook centraal in het gecombineerde jaarverslag, dat enkele dagen geleden werd gepubliceerd. “Het is een integraal onderdeel van het financiële proces: in 2019 zetten we een van de eerste gesyndiceerde kredieten op, waarbij de hoogte van de vergoeding gekoppeld is aan het behalen van onze duurzaamheidsdoelstellingen. Bovendien hebben we in 2022, om de overname van URSA te financieren, een *Schuldschein* (kredietinstrument naar Duits

recht, *nvdr*) voor 800 miljoen euro uitgegeven, waarin al onze duurzaamheidsdoelstellingen zijn opgenomen.” Vanwege de omvang, de timing (net voor de rentestijging), de voorwaarden en het ESG-karakter heeft die transactie twee prijzen gewonnen. Een aspect waar niet veel over gesproken wordt, maar dat ook belangrijk is, is fiscale duurzaamheid, stelt Mel de Vogue. “Ons jaarverslag bevat al enkele jaren een nauwkeurige beschrijving van wat wij wel of niet doen op fiscaal gebied, om te laten zien dat wij dat onderwerp voorzichtig en ethisch benaderen.”

### Vier kwaliteiten

Op de vraag welke kwaliteiten een goede CFO maken, noemt Mel de Vogue er vier. De eerste is een gevoel van partnerschap. “De CFO is de zakenpartner van de CEO, maar ook van het directiecomité. Hij moet begrijpen dat er meerdere belanghebbenden zijn: het directiecomité, de teams van de financiële afdeling, de raad van bestuur enzovoort”, zegt hij. “De CFO staat op het kruispunt van de verschillende opvattingen over de activiteiten van het bedrijf.”

Maar een goede CFO moet ook een subtiel evenwicht vinden. “Je moet het vermogen hebben een bepaald aantal risico’s te nemen om vooruit te komen, want een bedrijf is alleen succesvol als het overnames doet en een sterke organische groei heeft. Maar het moet ook zorgen voor de juiste financiering, een redelijke schuldenniveau en een plan voor de integratie van overnames. Een CFO moet soms nee kunnen zeggen en een standpunt durven in te nemen.”

Een derde essentiële eigenschap is dat de CFO een teamleider is. “Je moet de diversiteit kunnen bevorderen en jonge mensen kunnen aantrekken”, benadrukt Mel de Vogue. “De laatste kwaliteit is proberen te begrijpen hoe financiën er over vijf of tien jaar uitzien. Je moet bijvoorbeeld nadenken over de impact die ChatGPT over een paar jaar zal hebben, of over het belang van cyberveiligheid voor de financiële stromen van een onderneming. Die toekomstgerichte dimensie is een van de meest complexe.” **P.H.T.**

## WDP

### ‘Management heeft proactief gehandeld’

De gereguleerde vastgoedvennootschap (gvv) WDP kreeg de trofee **Deal of the Year** voor haar kapitaalverhoging van oktober vorig jaar. De operatie van 300 miljoen euro vond plaats op een moeilijk moment. In die periode zagen de vastgoedbedrijven, die traditioneel gevoelig zijn voor renteschommelingen, hun aandelenkoersen dalen. Dat weerhield WDP er niet van om een versnelde onderhandse plaatsing van 300 miljoen euro bij institutionele beleggers tot een goed einde te brengen. De 13 miljoen nieuwe aandelen werden vlot geplaatst tegen 23,20 euro. “Begin vorig jaar hebben we een groeiplan opgesteld”, zegt Mickael Van den Hauwe, de CFO van WDP. “We hadden een bepaalde winst per aandeel vooropgesteld tegen 2025 (een operationele winst per aandeel van 1,5 euro), en een kapitaalverhoging in 2023. Onze visie is dat onze kapitaalstructuur constant moet blijven. In oktober vorig jaar constateerden we dat we veel investeringen in de pijplijn hadden, en dat we niet wisten waar de rentevoeten naartoe zouden gaan. Geconfronteerd met die onzekerheden, hebben we besloten onze kapitaalverhoging te vervroegen.” Medio oktober 2022 kondigde WDP aan dat het een kapitaalverhoging van 300 miljoen euro lanceerde via een versnelde private plaatsing bij institutionele beleggers. “Het was een manier om proac-

taalverhoging in 2023. Onze visie is dat onze kapitaalstructuur constant moet blijven. In oktober vorig jaar constateerden we dat we veel investeringen in de pijplijn hadden, en dat we niet wisten waar de rentevoeten naartoe zouden gaan. Geconfronteerd met die onzekerheden, hebben we besloten onze kapitaalverhoging te vervroegen.” Medio oktober 2022 kondigde WDP aan dat het een kapitaalverhoging van 300 miljoen euro lanceerde via een versnelde private plaatsing bij institutionele beleggers. “Het was een manier om proac-

**MICKAEL VAN DEN HAUWE**  
 “Onze kapitaalstructuur moet constant blijven.”



tief te zijn, maar ook om de middelen te hebben om geplande projecten te financieren en om te kunnen profiteren van nieuwe kansen”, vervolgt hij.

Vorig jaar heeft WDP ook obligaties ter waarde van 2 miljard euro uitgegeven. De gvv heeft ook twee lenin-

gen van in totaal 1 miljard euro tegen 1,5 procent op negen jaar uitgeschreven. WDP heeft daarnaast een kredietlijn van 300 miljoen euro om zijn liquiditeit te versterken, hoewel die nog niet is geactiveerd. En het heeft zijn eigen vermogen met 700 miljoen versterkt. Daardoor beschikt WDP nu over een vastgoedportefeuille van 7 miljard euro en 1,7 miljard euro aan liquiditeiten om kansen te benutten. **P.H.T.**



### Receptie CFO of the Year 2023

Mel de Vogue, Etex, laureaat CFO of the Year; Nadine Aerts, SD Worx, genomineerde; Alessandro Mazzocchetti, Odoo, genomineerde; Frédéric Deslypere, Sibelco, genomineerde; Ann Desender, Barco, genomineerde.

Elke Toye, Vyncke, laureaat CF'Hope of the Year; Karolien Vlassenroot, Caminogroup/Durabrik, genomineerde; Cécile Cornez, Tilmna, genomineerde.



Ingeborg Dierens, CFO Cebeo; Kristien De Clercq, CFO Quva; An Verlinde, partner FR&P; Katrien Kerckhof, CEO FR&P; Katelijne Leemans, CFO SAP.

Gert Boutsen, regional head Etex business services; Joris Spigt, directeur D'Ieteren Group Mobility Solutions; Bernard De Grootte, CFO Skeyes; Stephane Denys, head asset management Bank Nagelmackers.

