

actua CFO of the year

Wie wordt CFO of the Year 2017?

Wie mag zich de opvolger van Detlef Thielgen noemen? De CFO van UCB mocht vorig jaar de prestigieuze trofee CFO of the Year in ontvangst nemen. Ook dit jaar selecteerde de jury een shortlist van vijf kandidaten. Wij stellen deze financieel directeurs op de volgende pagina's voor. Volgens de jury onderscheidde de genomineerden zich door hun professionalisme, hun leiderschap en de financieel-strategische bijdrage tot de ontwikkeling van hun onderneming.

De laureaat wordt bekendgemaakt op dinsdag 9 mei 2017 op een evenement in Tour & Taxis in Brussel. De gastspreker is William De Vijlder (group chief economist van BNP Paribas). Er is ook een debat over het thema Fusies en overnames: springplank of valkuil? Daaraan nemen Karim Hajjar (CFO Solvay), Koen Van Gerven (CEO bpost) en Alain Wirtz (CEO Zetes) deel.

Meer informatie op www.trendscfo.be

GENOMINEERDE 1: **DIDIER DE SORGHIER** (SPADEL)

'VAN GELDMAN NAAR ECHTE PARTNER'

Het is een weekend dat Didier De Sorghier niet snel zal vergeten. In december maakte Spadel zich klaar om zijn grootste overnameakkoord te tekenen. De prooi: Devin, de Bulgaarse leider in flessenwater. "De onderhandelingen begonnen op vrijdagavond en gingen de hele nacht door", vertelt de CFO. Met tal van nieuwe wendingen. "Sommige documenten waren vertrouwelijk, waardoor het proces niet snel vooruitging. Daardoor kregen we enkele pagina's pas op zaterdagavond en moesten we iedereen weer samenroepen om ze in enkele uren te analyseren. Daarna was de onderhandelingspartner niet tevreden met het document van de bank dat onze lening bevestigde. We moesten de verantwoordelijken van de bank midden in de nacht contacteren. Zondag om 4 uur 's morgens was alles getekend..."

"Met de overname verschuift het zwaartepunt van de groep", zegt De Sorghier. "We focusten op de Benelux, met enkele activiteiten in Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk. Voortaan werken we in een internationale context. De overname is het startpunt van een versnelling van onze internationale ontwikkeling." De acquisitie is het belangrijkste wapenfeit voor Didier De Sorghier sinds zijn aankomst in de onderneming in 2004.



DIDIER DE SORGHIER
"De overname van Devin is het startpunt van een versnelling van onze internationale ontwikkeling."

De econoom, afgestudeerd aan de ULB in 1994, begon zijn carrière als *corporate tax consultant* bij Arthur Andersen. Hij werkte toen ook een master in belastingadministratie aan de Solvay Business School af, voor hij enkele jaren later begon bij het bedrijf Alti International. In 2001 stapte hij over naar Accenture. "Daar kwam ik in management consulting terecht." De Sorghier was 34 jaar toen hij bij Spadel

begon. In 2008 werd hij financieel directeur. "Frustrerend aan consulting was dat ik de verandering niet beleefde. Naar Spadel gaan was voor mij een manier om de gevolgen van mijn beslissingen te dragen."

Sinds hij bij Spadel werkt, heeft de CFO zijn functie zien evolueren. "De financiële functie is geëvolueerd naar een rol als echte businesspartner", legt hij uit. Didier De Sorghier is trots op heel wat van zijn prestaties, maar hij plaatst zichzelf nooit voor zijn teams. "Ik ben vooral trots op de oprichting van een interne afdeling, die de risico's in kaart brengt."

Blijven investeren

"We denken geregeld na over de strategische plannen voor de komende vijf jaar, waarna we focussen op de prioriteiten. Dat laat ons toe te breken met dingen en opnieuw te beginnen en beter te doen."

In 2008 kwam Spadel in een crisis terecht. "In plaats van ons in de innovatie en de externe groei te storten, hebben we ons afgevaardigd wat we op orde moesten brengen. We hebben alle afdelingen met rentabiliteitsproblemen aangepakt. Vandaag is ons plan voor 2016 tot 2020 gebaseerd op de interne groei, aangedreven door innovatie en externe groei." © JL

GENOMINEERDE 2: **PAUL DEPUYDT** (RAVAGO)

'ALS JE ADVIES BEGINT TE GEVEN, WORD JE OUD'

Handelsingenieur Paul Depuydt startte zijn carrière in 1988 bij Rank Xerox in het Franse Rijsel. Drie jaar later werd hij senior financieel analist bij Alcatel in België. Na enkele jaren in de hoofdzetel van Alcatel in Parijs, werd hij in 2004 CEO van 'Bell', zoals Alcatel-Lucent Bell bekendstond. Begin 2009 werd Depuydt, in volle economische crisis, ook voorzitter van de werkgeversfederatie Agoria. Maar al in de lente van 2010 moest hij daar de fakkel doorgeven, een gevolg van zijn overstap naar de familiale miljardengroep Ravago.

Dat in Arendonk gevestigde concern telt 230 kantoren, 30 fabrieken en ruim 5500 werknemers en focust vooral op het produceren, recycleren, mengen en verhandelen van kunststoffen. De 51-jarige Depuydt ging er aan de slag als *chief administration officer*, maar werd al na een handvol maanden benoemd tot CFO en COO. "Het leuke is dat het zo'n ruime, gecombineerde rol is, financieel en operationeel. Het omvat zowel supply chain als een stuk manufacturing en financiële en administratieve verantwoordelijkheden. Ik ben graag bij veel dingen betrokken, en de evolutie van mijn functie ligt in lijn met de evolutie van het bedrijf: het groeit. En dan moet je vooral zorgen dat je goed omringd bent en de juiste mensen op de juiste plaats hebt", zegt Depuydt, die een wereldwijd verspreid financieel departement van 200 à 300 mensen leidt. "Vaak zijn dat mensen die in hun domein meer specialist zijn dan ikzelf en sommige dingen zien die ik zelf onmogelijk kan zien. Daaruit ontstaan ideeën om dingen te veranderen. De rol van de CFO bestaat ook uit mee de zaken te doen bewegen en te zorgen dat daar de middelen en de motivatie voor aanwezig zijn." En dat is hem de voorbije jaren ook gelukt, zo blijkt. "Ravago voert discrete hoog in het vaandel,



PAUL DEPUYDT
"Een CFO moet zaken doen bewegen."

maar het gaat goed met het bedrijf. Dat scherpt de motivatie aan." Dat Depuydt in een vorig professioneel leven CEO is geweest, heeft zo zijn voordelen. "Het maakt dat ik me deels kan inleven in de problemen en de uitdagingen voor de groep en de CEO en sommige disciplines vlotter onder de knie krijg."

Energiegever

Een rolmodel heeft Depuydt nooit gehad. "Ik wil niemand kopiëren. Er zijn wel mensen die mij vertrouwen hebben gegeven en mij bewust hebben gemaakt van kwaliteiten, voor ik die zelf had gemerkt. Een echt advies heb ik ook nooit gekregen, maar sommigen hebben mij er wel toe aangezet er altijd voor te gaan. Dat is ook typerend voor de omgeving waarin ik nu werk. En de leuze is hier 'amuseer je'. Dan volgt de rest wel, en gaan we goede dingen doen", aldus Depuydt, die zelf geen

advies durft te geven aan collega-CFO's. "Als je advies begint te geven aan anderen, word je oud."

Ravago is wereldwijd actief, wat betekent dat Depuydt de helft van zijn professionele leven in het buitenland vertoefde. "Onze business is lokaal, en dan is het belangrijk ter plaatse te vernemen wat mensen doen en wat belangrijk is voor hen." Maar dat het vele reizen de job zwaar maakt, wil de vader van twee niet geweten hebben. "Wie zegt dat deze job zwaar is?" klinkt het retorisch. "Zo voel ik het in ieder geval niet aan. Dit is eerder een energiegever dan een energienemer." Het helpt uiteraard dat Depuydt een sportfanaat is. "Je moet jezelf verzorgen. Ik hou sport dus op peil, omdat ik het graag doe én omdat ik er deugd van heb. En zelfs als je reist, belet niets je een uur vrij te maken om te sporten", besluit Depuydt. © BE.L

actua cfo of the year

GENOMINEERDE 3: SANDRINE DUFOUR (PROXIMUS)

‘PROXIMUS ZAL OP HET GROEIPAD DOORGAAN’

Toen Sandrine Dufour twee jaar geleden bij Proximus begon, heeft ze haar prioriteit vastgelegd: “Er was geen echt beleid om de cashflow van het bedrijf te maximaliseren. Dat is een sleutelindicator om waarde te creëren en investeringen te financieren”, legt de CFO uit. Haar programma heeft vruchten afgeworpen, want in 2016 steeg de cashflow van Proximus met 23 procent. “We hebben het probleem op verschillende dimensies aangepakt. Het is noodzakelijk het volledige bedrijf bewust te maken van de aanpak en die te vertalen in tastbare acties”, gaat Dufour verder. De financiële directeur heeft in alle departementen van de onderneming afgerekend met overtollige voorraden en *reverse factoring* geïmplementeerd, een instrument om de betaling van de facturen te versnellen.

Het doel: cash vrijmaken om belangrijke investeringen te financieren. Proximus zal de komende tien jaar 3 miljard euro investeren in de plaatsing van glasvezel. Dat netwerk van de toekomst moet alle bedrijven en de helft van de residentiële markt verbinden. Het belooft ongeëvenaarde downloadsnelheden en komt tegemoet aan de groeiende vraag naar bandbreedte, zowel van de particulieren als de bedrijven. Maar dat plan kost natuurlijk geld. Dat neemt Dufour voor haar rekening. “Het is een investering op de lange termijn, die pas later iets zal opbrengen, maar die heel belangrijk is voor de toekomst van het bedrijf, en die de economie van het land goed zal doen.”

Aan de top van Vivendi en SFR

Sandrine Dufour heeft veel ervaring in de telecom, de media en de digitale sector. Het zwaargewicht van Proximus werd door CEO Dominique Leroy



SANDRINE DUFOUR
“De investering in het glasvezelnetwerk is belangrijk voor de toekomst van het bedrijf en voor de Belgische economie.”

gerekruteerd in Frankrijk. Ze leerde het vak bij Vivendi, waar ze adjunct-financieel directeur was. Bij Vivendi was het de uitdaging de telecomunicatie en de productie van audiovisuele content dichter bij elkaar brengen. Vivendi werd uiteindelijk ontmanteld, genekt door de grootste dromen van zijn topman Jean-Marie Messier, maar de visie van het bedrijf wordt vandaag breed gedragen in de sector.

Nadat ze de gloriejaren voor de val van Vivendi had beleefd, werd Dufour financieel en strategisch directeur bij SFR. Daar heeft ze ook hoogtes en laagtes meegemaakt. De komst van de vierde operator, Free, op de mobiele markt heeft SFR heel wat schade bezorgd. Nadat Free een beursgang had voorbereid, werd de mobiele operator alsnog gekocht door Patrick Draghi, de

ambitieuze topman van Altice (SFR, Numericable, Libération, BFM, L'Espresso, ...).

Die internationale ervaring is natuurlijk kostbaar op een moment waarop de Belgische telecomsector in volle hervorming is. De terugkoop van de mobiele operator Base door de kabeloperator Telenet, en de terugkomst van Orange op de *triple play*-markt door het openen van het kabelnetwerk voor de concurrentie, schudt de traditionele markt, met een zekere lusteloosheid en een onverschillige concurrentie, grondig door elkaar. Volgens Sandrine Dufour is Proximus klaar om die markt het hoofd te bieden: “Ondanks de versterking van de concurrentie en de impact van de regelgeving, zoals de afschaffing van de roamingkosten, zal Proximus op het groeipad doorgaan”, verzekert ze. © GQ

GENOMINEERDE 4: MARC HOFMAN (COLRUYT GROUP)

‘EEN ECHT ONDERSTEUNENDE FUNCTIE’

Marc Hofman kan als financieel directeur van Colruyt Group niet ontbreken op de shortlist. Colruyt Group verkeert nog altijd in een financiële topconditie, met een kerngezonde balans en nagenoeg geen schulden. Dat is een zeer mooie prestatie voor de grootste retailer in België. De marges zijn dan wel gedaald, maar achtervolgers Carrefour en Ahold Delhaize zien meer af van de intense strijd om klanten sinds de financiële crisis van 2008.

Hofman is vereerd met de nominatie, maar benadrukt dat het succes van Colruyt Group vooral gedreven wordt door de prestaties van de *commerce*, zoals het in de hoofdzetel in Halle vaak wordt omschreven. De groep omvat de Colruyt-winkels en zusterketens zoals Okay, Bio-Planet, Dreamland en Spar Retail Partners. “De financiële afdeling in Colruyt Group heeft een rol, die vaak als atypisch ervaren wordt”, zegt Hofman, die sinds april 2013 financieel directeur is bij Colruyt Group. “In veel

bedrijven met een Angelsaksische cultuur zit de CFO mee aan het stuur en dicteert hij of zij samen met de CEO de doelstellingen. Bij Colruyt Group is het net anders. De financiële afdeling heeft een echte ondersteunende functie voor de business. Zowel bij interne processen of processen met impact op de klant wordt altijd eerst gekeken naar de businesskant, daarna hoe het proces zo efficiënt en zo effectief mogelijk kan worden opgezet en vervolgens hoe dat we het operationeel en financieel kunnen verwezenlijken.”

Maximaal delegeren

De financiële afdeling van Colruyt Group bestaat uit 350 medewerkers. Zij rapporteren niet rechtstreeks aan Hofman. “Er rapporteren twaalf mensen rechtstreeks aan mij. We werken net aan een interne transformatie van de afdeling naar een procesmatige organisatie. De afdeling kan daardoor nog efficiënter en effectiever werken. Het was al geen logge hiërarchie, en de transfor-

matie legt nog meer verantwoordelijkheid bij de basis. Daardoor kunnen we nog beter op de financiële behoeften van onze groep inspelen. Die zijn heel ruim, eigenlijk alles van het aankoop- tot het betaalproces, het verkoop- tot inningsproces, de financiële registratie en de rapportering. Ik zie de nominatie dan ook als een erkenning voor het hele team, dat heel veel energie steekt in, maar ook krijgt van onze transformatie. Ik hoef niet op een piëdestal te worden gezet. Het zit in mijn karakter om eerder in de luwte te willen staan. De goeroe spelen, die alle wijsheid in pacht in heeft, daar pas ik ook voor. Ik delegeer daarom maximaal. Dat is de beste manier om een team te laten groeien en expertise te laten opbouwen.”

Hofman is handelsingenieur van opleiding en begon zijn carrière in 1980 als auditor bij Arthur Andersen. Maar hij buigt zich al lang niet meer enkel over het financiële plaatje. Bij Colruyt Group is hij lid van de directieraad. Onder leiding van CEO Jef Colruyt wordt daar over de globale strategie van de groep beslist. Hofman is zelf nog CEO geweest. Van 2008 tot 2013 leidde hij Ter Beke, nadat hij bij de voedingsproducent eerst meer dan tien jaar financieel en operationeel directeur was geweest. Van de overstap naar Colruyt Group heeft hij nooit spijt gehad. “Ik kan me volledig vinden in de nadruk op het langetermijndenken. Het is altijd wat aanpassen aan een bedrijfs-cultuur, maar ze ligt me wel. Intern wordt hier vaak gezegd dat nieuwe medewerkers binnen de zes maanden weg zijn of dat ze zich aarden voor het leven.” © S.F.

MARC HOFMAN
“De financiële afdeling heeft een atypische rol in Colruyt Group.”



actua cfo of the year

GENOMINEERDE 5: **LUC POPELIER** (KBC GROEP)

'WAARDE CREËREN VOOR KLANTEN EN AANDEELHOUDERS'

Zes jaar is Luc Popelier de CFO van KBC Groep geweest. Over enkele maanden keert de 52-jarige Antwerpenaar terug naar de business om de divisie International Markets te leiden. Dat zijn de activiteiten van KBC in Slowakije, Hongarije, Bulgarije en Ierland, en daarnaast ook de marktzaal, KBC Securities, gespecialiseerde financieringen en KBC Asset Management.

In die zes jaar lag Popelier mee aan de basis van de geslaagde ommekeer van de Vlaamse bank-verzekeraar. De eerste jaren lag de klemtoon vooral op de opkuis van het verleden. "We hebben alle niet-kernactiviteiten afgebouwd of verkocht", vertelt Popelier. "In moeilijke omstandigheden hebben we de balans van KBC Groep met 30 procent ingekrompen en de risicogewogen activa met 40 procent vermindert. Voor onze Poolse bankactiviteit bijvoorbeeld bleef, na het uitbreken van de eurocrisis, van de vijf kandidaat-overnemers maar één meer over: Santander. En toch hebben we er een mooie prijs voor gekregen."

"We hebben ervoor gezorgd dat iedereen dezelfde financiële taal spreekt"

Het voordeel van de vele desinvesteringen was dat KBC kon focussen op de zaken waar de bank-verzekeraar goed in is, zegt Popelier: "Alles draait om tevreden klanten. Enkel dan kun je ook weer groeien." Gekoppeld aan de uitmuntende kostenbeheersing, en een

goede en transparante communicatie, slaagde KBC erin het vertrouwen te herstellen. Zowel van klanten als van investeerders.

"We hebben de buitenwereld altijd duidelijk verteld waar we stonden en wat nog moest gebeuren", aldus Popelier. "Daardoor konden we in een periode van anderhalf jaar 5 miljard euro ophalen om onze kapitaalpositie te versterken." Dat gebeurde via een kapitaalverhoging en de uitgifte van allerlei hybride kapitaalinstrumenten. "Elke emissie was bijzonder succesvol. Daardoor zijn we vandaag een van de best gekapitaliseerde banken van Europa", zegt de CFO van KBC Groep. De kers op de taart was de integrale terugbetaling eind 2015 van de resterende staatssteun – vijf jaar eerder dan gepland.

Duiding van de cijfers

Als CFO ziet Popelier het als zijn taak objectieve data aan te leveren die het directiecomité moeten helpen de juiste strategische beslissingen te nemen. "Dat is meer dan cijfers aanbrenen, het gaat ook om de juiste duiding van die cijfers", zegt Popelier. "Daarnaast zie ik mijn rol als die van uitdager. Ik tracht als CFO elke beslissing te toetsen aan de waarde die gecreëerd wordt voor de klanten en de aandeelhouders. En ik wijs mee op de risico's. Is een beslissing in lijn met de strategie? Past een overname in het plaatje, en kunnen we ze financieel en operationeel aan?"

Popelier is groeps-CFO, maar ziet zichzelf niet als de *one man in control*: "Wij werken per land met lokale financeteams, die de autonomie hebben binnen bepaalde krijtlijnen snel te beslissen. Er zijn synergieën gerealiseerd,



LUC POPELIER
"Alles draait om tevreden klanten. Enkel dan kun je ook weer groeien."

maar ook de lokale eigenheid is behouden gebleven. We hebben er wel voor gezorgd dat iedereen dezelfde financiële taal spreekt en dezelfde bedrijfscultuur huldigt."

Behalve voor het financiële departement is Popelier ook verantwoordelijk voor ICT (en de digitale transformatie ervan), alle juridische en fiscale zaken, en sommige backofficeprocessen, zoals de bewaargeving en de afrekening van effecten (*custody, clearing en settlement*). Alles samen goed voor de leiding over zo'n 3000 mensen. "Dat kan enkel als je omringd bent door goede teams", beklemtoont hij. © P.C.