



DRIES WYFFELS
CFO BIJ GALLOO

NELE WARNEZ
CFO BIJ AGRISTO

GEERT CHIELENS
CFO BIJ VANDEWIELE

CFO'S VAN KANDIDAAT 'ONDERNEMING VAN HET JAAR' AAN HET WOORD

West-Vlaanderen boven. Dat kunnen we wel stellen wanneer we 3 van de 4 CFO's samenbrengen van de bedrijven die genomineerd zijn voor EY's Onderneming van het Jaar: Nele Warnez, Dries Wyffels en Geert Chielens. De financieel verantwoordelijken van respectievelijk Agristo, Galloo en Vandewiele. Ze worden tot slot ook uitgedaagd door de Brusselse onderneming Aliaxis. Op dinsdag 6 december weten we wie effectief de eer te beurt valt maar in tussentijd konden we al even genieten van de West-Vlaamse dynamiek.

□ NIELS DE BOYSERE | 📺 JERRY DE BRIE

AGRISTO: MEDEWERKERS: 918
OMZET: 624,5 MILJOEN EURO

GALLOO: MEDEWERKERS: 726
OMZET: 715 MILJOEN EURO

VANDEWIELE: MEDEWERKERS: 3.734
OMZET: 823 MILJOEN EURO

We breken het ijs meteen door een gewichtig debat op gang te brengen over hoe de strategische rol van deze drie CFO's wordt ingevuld. Welke impact hebben ze in de strategische beslissingen van het bedrijf en hoe drukken zij de financiële stempel? "Als CFO bewaak je vooral de financiële impact", duidt Nele Warnez, CFO van Agristo. "De invloed van de CFO op de strategische richting die we uitgaan, wordt eigenlijk bepaald door het volledig directiecomité." Dries Wyffels, CFO van Galloo: "Mijn rol in de Raad van Bestuur is om altijd rationeel op de zaken te kijken. Er zijn altijd veel nieuwe ideeën en daar geef ik mijn inzichten over naar financiële impact, waardering, ... Mijn eigen, échte strategische rol ligt dan meer op vlak van overnames." Geert Chielens, CFO van Vandewiele. "Voor mij is het de combinatie. Onze CEO is heel cijferminded. Ik fungeer enerzijds als toetssteen om te pingpongen over bepaalde visies of problematieken. Anderzijds probeer je als CFO alle afdelingen binnen de groep bewust te maken

van zowel de financiële als de risicoteknische implicaties van hun activiteiten."

Is het eenvoudiger geworden om als CFO de business op basis van cijfer te laten beslissen in tegenstelling tot 10 jaar geleden? Hoe laat je de business steeds minder op buikgevoel beslissingen nemen?

CHIELENS: "Ik weet niet of het eenvoudiger is... Wel is het een noodzaak geworden om meer beslissingen te nemen op basis van cijfers door de groei en grootte van de onderneming. Je staat een stuk verder van alles. Daarom schuilt er veel waarde om hier en daar kleine/grote prikkels te geven: denk aan wat de consequenties hiervan kunnen zijn. Dat is zeker meer nodig dan vroeger maar dat komt vooral door de grootte van het bedrijf."

WYFFELS: "Galloo is aangepast aan de nood om meer cijfermatig te sturen. Je zet systemen op om vooral de groepsdata gemakkelijker te rapporteren en invloeden te schetsen. Sinds 7 à 8 jaar zijn we daar hard op gefocust. Terwijl het vroeger eerder ging over kleinere sites en entiteiten, spreken we nu over groepsinformatie. En dan is de vraag er, om er bijgevolg ook op te sturen, zeker."

WARNEZ: "Wij hebben de laatste jaren stevige stappen gezet terwijl we vroeger met moeite per kwartaal cijfers afgewerkt kregen. Nu ligt er elke maand op de achtste werkdag een dashboard klaar. Vroeger was dit totaal niet in-



LEES DIT ARTIKEL INDIEN U WILT WETEN:

- Wat de **uitdagingen** zijn van de CFO's van Agristo, Galloo en Vandewiele
- Hoe de CFO en de finance functie **bijdragen** aan het **succes van de onderneming**

#roleoffinance
#decisionmaking
#crisismanagement
#ESG

zichtelijk, terwijl er nu een grafische voorstelling is. Dat maakt het natuurlijk eenvoudiger om beslissingen te gaan baseren op cijfers.”

Is het gemakkelijk om de juiste inzichten te brengen?

WYFFELS: “Bij ons is in de toekomst kijken vooral moeilijk. Dit komt door de volatiliteit van de grondstoffenmarkt, terwijl de

BIO

NELE WARNEZ is huidig CFO van Agristo. Ze startte haar carrière bij Deloitte in audit, waar ze 6 jaar aan de slag was. Daarna ging het naar Agristo. Warnez was er de eerste financial controller, waarna ze controlling manager werd. Sinds 1 januari 2018 is ze CFO. .



grondstoffen net de core business zijn van ons bedrijf. We kunnen veel doelstellingen zetten maar soms moet je gewoon de markt mee hebben. Je hebt een basis waar je behoorlijk zeker van bent maar daarboven fluctueert het wel.”

Hoe beïnvloedt de energiecrisis jullie organisaties op dit moment?

WYFFELS: “We kennen een impact als elk bedrijf maar die is in principe te absorberen. Veel energie produceren we zelf aan de hand van windmolens, biogascentrales en zonnepanelen. De impact is er maar we hebben het geluk dat de volledige Belgische kant van Galloo contractvast zit tot eind 2023. Daar hebben we een concurrentieel voordeel door. De impact van de stijgende personeelskosten en de onderaannemingskost daarentegen is veel groter dan de energiekost... We kunnen de kost niet doorrekenen aan onze klanten omdat de wereldmarkt de prijs van onze grondstoffen bepaalt. We moeten dit in onze aankoop verwerken.”

CHIELENS: “Zoals Dries aangeeft, zijn de personeelskosten veel belangrijker dan de energiekosten op dit moment. De energiemarkt is stijgend en dalend, en er zijn al tendensen van de dalende energiekost zichtbaar. De loonkost daarentegen is gestegen en de indexatie is here to stay. Het is een blijvend gegeven in jouw kostprijs. Vandewiele legt al sinds 2010 zonnepanelen en er zijn ook analyses gebeurd om windmolens te zetten, wat helaas niet mag gezien onze locatie en al onze inspanningen ten spijt. We produceren zelf 10 procent van onze energie, volgend jaar verhoogt dit naar 17 procent. Is dit een prijsbepalend element? Ja, voor één afdeling in het bijzonder die nu ook economisch werkloos is. Voor de andere afdelingen is dit slechts een klein deel van de kostprijs. Gelukkig slagen we erin om die kost door te rekenen.”

WARNEZ: “Agristo is een energie-intensieve organisatie. We hebben veel warmte en water nodig om frieten te schillen, te bakken en in te vriezen. Gelukkig hadden we de afgelopen jaren al verschillende initiatieven en investeringen gedaan om zo energie-efficiënt mogelijk onze processen te organiseren. Des-

NELE WARNEZ, CFO VAN AGRISTO:

“Ik beschouw me als de challenger van het team. Zaken opzetten die manueel moeten gebeuren, zie ik liever niet... Finance mag niet steevast de eenvoudige oplossing kiezen.”



ondanks is de impact van de energieprijzen toch nog voelbaar maar gelukkig slagen wij er ook relatief goed in om die door te rekenen in onze verkoopprijzen.”

WYFFELS: “Ook aan de warenhuizen aan wie jullie verkopen?”

WARNEZ: “Wij opereren op vandaag in een markt waar de vraag naar frietjes veel groter is dan het aanbod, waarbij de prijs bijgevolg minder onder druk komt te staan. Agristo groeit elk jaar met 50.000 ton maar eigenlijk is dat onvoldoende om aan de groeiende vraag te kunnen voldoen. We investeren om capaciteit bij te bouwen, maar dan blijft ook nog de uitdaging om voldoende mensen te vinden om alle lijnen 24/7 te bezetten.”

Hoe ziet de finance-organisatie eruit? Is er een directe nood aan uitbreiding?

WARNEZ: “Door digitalisering en efficiëntieverhoging probeer ik finance met niet veel meer FTE's uit te breiden. Binnen controlling heb ik wel één openstaande vacature maar dit is vooral om meer rapporten te hebben en ze sneller te brengen. Dat heeft dus te maken met de maturiteit van de organisatie en de

DRIES WYFFELS, CFO VAN GALLOO:

“De impact van de stijgende personeelskosten en de onderaannemingskost is veel groter dan de energiekost... We kunnen de kost niet doorrekenen omdat de wereldmarkt de prijs van onze grondstoffen bepaalt.”

snelheid waarop we willen inspelen op vragen vanuit de organisatie. We willen meer, grondige, analyses en projecten doen. Globaal hebben we 9 mensen in de boekhouding, 2 groep controllers, een controlling manager, 4 plant controllers en 1 corporate finance controller.”

“Het is niet eenvoudig om de juiste richting te krijgen in ESG. Er zijn honderden seminars maar slechts weinig voorbeelden/cases zijn concreet. Het is wachten op de verduidelijking naar wetgeving toe en ook op de eerste voorbeelden uit de praktijk.”

CHIELENS: “Onze organisatie is internationaal gesplitst. De statutaire consolidatie verzekeringenbeheer en groepsauditing gebeurt vanuit België. We hebben hier ook twee mensen die cash management en credit controlling doen, drie controllers en drie medewerkers die de facturen verwerken. De groep controlling en maandelijkse groepsrapportering hebben we na de acquisitie van Savio in Italië gecentraliseerd. Via frequente Teamsmeetings en een aantal fysieke vergaderingen per jaar om meer strategische zaken te bespreken, blijven we op dezelfde golflengte. Waar wel behoefte aan is, is uitbreiding in de taks en legal functie. De wetgevingen veranderen steeds weer en worden complexer. Omdat je een aantal drempelwaarden overschrijdt, word je veel meer geconfronteerd met allerlei zaken waarvan de toegevoegde waarde voor het bedrijf soms ver te zoeken is...”

WYFFELS: “In accounting en taks hebben we 8 personen, 1,5 FTE in controlling, 1 persoon in cash management, 1 verzekerings-expert en 1 credit controller. Waar we wel nood aan hebben, is interne audit omdat we op zoveel verschillende locaties zijn. Er liggen zeker nog opportuniteiten in het verder stroomlijnen van de processen en flows.”

CHIELENS: “Interne audit kan inderdaad heel nuttig zijn.”

WYFFELS: “Het is geen overbodige luxe om te hebben. We hadden een interne auditor die een andere uitdaging koos en moesten daar vervanging in voorzien.”

WARNEZ: “Wat houdt de functie van de interne auditor precies in bij jullie, Geert?”

CHIELENS: “We hebben één medewerker die de finance-gerelateerde methodieken in de verschillende filialen analyseert, voorstellen tot bijsturing doet en de best practices naar voor brengt. Finance is heel gedecentraliseerd bij Vandewiele en elke buitenlandse vennootschap heeft haar eigen finance-organisatie. We hebben een groep accounting manual die basisrichtlijnen geeft maar de opvolging ervan is nodig en nuttig. Alle organisaties kunnen via interne audit van elkaar leren. Veel entiteiten heb-

ben niet vaak contact met elkaar maar onze medewerker zorgt ervoor dat de communicatie binnen de finance-afdelingen beter loopt, doet optimalisatievoorstellen, brengt verbeteringsprocessen op gang... We hadden tot 2018 één persoon die de job invulde. Door de coronacrisis hebben we pas sinds 1 jaar de functie opnieuw ingevuld. Het reisverbod maakte de invulling van die job quasi onmogelijk, maar sinds een jaar doen we het wel weer.”

Zou de groei van deze bedrijven mogelijk zijn geweest zonder de hulp van externe consultants?

CHIELENS: “Gezien onze grootte denk ik niet. Een volwaardige taks functie zou bijvoorbeeld niet haalbaar zijn geweest bij ons. Ook voor due diligences bij internationale acquisities hebben ze een duidelijke meerwaarde. De specialisatie is te groot en dus moet je een beroep doen op consultants extern. Het is wel nuttig om intern iemand aan te stellen die het aanspreekpunt is om problematieken te duiden en onderkennen, en tegelijk de verbinding is naar de consultants.”

WYFFELS: “Wij zijn actief in drie landen (BE, FR en NL, red.) waardoor het mogelijk is om de wetgeving in deze landen op te volgen. Bovendien is een deel van het finance team Frans. Dus kunnen we bijvoorbeeld taks zelf opvolgen. Wel wordt jaarlijks zaken afgecheckt met externe kantoren. Als typisch West-Vlaams bedrijf hebben we niet zoveel consultants (lacht). Het schijnt moeilijk te zijn om hier binnen te raken. Met de lopende ERP-implementatie zijn de consultants hier nu natuurlijk wel.”

WARNEZ: “Onze taks zit extern. Dat gaat in de ruime zin tot berekening van de vennootschapsbelasting maar ook ad hoc vragen met betrekking tot btw, wanneer we bepaalde flows moeten opzetten die buiten de normale gang van zaken vallen. Dat vraagt om advies en is eerder ad hoc. Ook in het kader van transfer pricing laten we ons vaak bijstaan. De typische domeinen dus.”

Je had het er daarnet al over Dries: hoe sterk maken M&A's deel uit van jouw functie?

WYFFELS: “Het aantal M&A's gaat in ups-and-downs. We hebben 31 overnames gedaan in 15 jaar. Dat is een gemiddelde van 2 per jaar maar er zijn jaren waarin we geen overnames hebben gedaan en dan weer jaren met 5 tot 6 overnames. Dat neemt in deze periode zeker 50 procent van mijn tijdsbesteding in. We doen alles zelf, met uitzondering van het juridisch deel waarin de contracten worden geschreven. En de milieuzaken besteden we natuurlijk ook uit. We hebben eenmalig de due diligence uitbesteed en dat was geen positieve ervaring. Voor alle duidelijkheid: we hebben geen bedrijven overgenomen van 100'en mensen. Het zijn vaak bedrijven van 5 tot 25 mensen.”

BIO

GEERT CHIELENS is huidig CFO van Vandewiele. Zijn carrière begon in het boekhoudteam van een kleinere onderneming in het Gentse. Het bedrijf werd vervolgens overgenomen door Barco in 1989. Hij maakte toen ook een kleine overstap naar informatica waardoor hij 3 jaar IT-verantwoordelijke was, maar vond snel opnieuw de weg naar het finance team bij Barco. Hij was er ruim 15 jaar aan de slag in M&A. Na een kort intermezzo bij Deceuninck in corporate finance begon Chielens 13 jaar geleden als CFO bij Vandewiele.

CHIELENS: "Als Vandewiele op overnamepad gaat, huurt het een due diligence team in omdat we vaak gewoon niet bekend zijn met de lokale wetgeving in de landen waar we een overname doen. Ook de coördinatie van de juridische component gebeurt met externe juristen. Als er zich overnames voordoen dan besteed ik er wel zo'n 50 à 70 procent van mijn tijd aan."

Hoe hands-on of operationeel is jullie rol als CFO nog?

CHIELENS: "Mijn rol is ervoor zorgen dat de organisatie efficiënt draait, dat de werkmethode die er zijn durven in vraag worden gesteld en dat ik mijn mensen aan het denken zet om te optimaliseren. Ik geef het toe, ik zou niet weten hoe ik een factuur moet opstellen en het interesseert me ook niet echt om die details te kennen. De laatste btw-aangifte heb ik waarschijnlijk 25 jaar geleden ingevuld. Ik weet wat het inhoudt maar voor de verschillende taken hebben we specialisten aan boord. Het is belangrijk dat je een stabiel team hebt waarop je kunt vertrouwen. De ervaring en specialiteit van onze mensen zorgt voor continuïteit in onze organisatie."

WYFFELS: "Rond een aantal controllingactiviteiten help ik nog mee. Dat gaat dan vooral over de maandcijfers analyseren. Ik zou het jammer vinden om die operationele factor te verliezen. De praktische werking zit vlakbij en daardoor vang ik al snel

GEERT CHIELENS, CFO VAN VANDEWIELE:

"De wetgevingen veranderen steeds weer en worden complexer. Omdat je een aantal drempelwaarden overschrijdt, word je veel meer geconfronteerd met allerhande zaken waarvan de toegevoegde waarde voor het bedrijf soms ver te zoeken is..."



eens iets op. We zorgen er in de algemene werking voor dat we zoveel mogelijk back-ups hebben. Alles rond dollarverkeer, een complexere materie omdat we vrij veel grote bedragen in dollar verkopen, moet worden afgedekt en opgevolgd. Wanneer de expert ter zake er niet is, komt het bij mij terecht. Ik weet hoe het moet en spring daar dan bij."

WARNEZ: "Operationeel doe ik niet zoveel meer. Ik neem de rapporten door en maak nog tijd vrij om kritisch een aantal checks te doen high level. Het stuk vreemde valuta doe ik nog zelf en ook voor bepaalde verzekeringen doe ik de afspraken met de makelaars. Ik beschouw mezelf vooral als de challenger of lastigaard van het team (lacht). Wat kunnen we anders doen? Moet iemand nog manueel die knop indrukken? Kunnen we die uitschakelen? Het gaat vooral over efficiëntieverbeteringen. Zaken opzetten die manueel moeten gebeuren, zie ik liever niet... Finance mag niet steevast de eenvoudige oplossing kiezen."

BIO

DRIES WYFFELS is huidig CFO van Galloo. Hij vatte zijn loopbaan aan bij Roularta als coördinator telemarketing en vervolgens controller. Daarna was Wyffels stadsontvanger van de stad Poperinge, waar hij 3 jaar aan de slag was. Wyffels verhuisde daaropvolgend naar Modular (verlichtingsindustrie) als financial controller en later als finance & hr manager. Daarna werd Wyffels CFO van Galloo waar hij ondertussen 16 jaar werkzaam is.

WYFFELS: “In alle bescheidenheid moet je ook soms jouw rol opnemen als er dermate grote projecten voor de deur staan, of zoals bij een groot schadegeval bijvoorbeeld. Als het om een substantieel bedrag gaat dan zit ik erbij. Absoluut.”

CHIELENS: “De bankenrelaties doe ik wel exclusief.”

WYFFELS: “Als het onderhandelen is, inderdaad.”

WARNEZ: “Niet als het transactioneel is, wel budgetten opmaken voor het bekomen van financiering en het nakijken en bezorgen van de rapporteringen die daaruit volgen.”

Is het eenvoudig om de relatie met de banken te blijven verzorgen in het huidig ondernemersklimaat?

CHIELENS: “Ik vind transparantie naar je huisbankiers, en vice versa, fundamenteel. Van daaruit groet er wederzijds respect en vertrouwen. Ook als het wat minder positief gaat, zijn de banken dan bereid om naar je verhaal te luisteren. Een langetermijnrelatie komt er als je openheid aan de dag legt.”

WARNEZ: “De shift naar green financing en ESG wordt wel steeds vaker gemaakt. Ik ben ervan overtuigd dat binnenkort niet alleen financiële convenanten maar ook convenanten gerelateerd aan duurzaamheid hun intrede zullen doen.”

Hoe zou je de impact van ESG op de finance functie kaderen?

CHIELENS: “Je wordt er enerzijds mee geconfronteerd omdat banken ernaar vragen maar anderzijds is de CFO een beetje verplicht om het in het DNA van het bedrijf te krijgen.”

DRIES WYFFELS, CFO VAN GALLOO:

“Binnen onze Raad van Bestuur was zeer duidelijk dat Galloo ESG als opportuniteit ziet. We weten dat we er tijd zullen insteken maar dat het uiteindelijk om onze core business gaat op vlak van environment.”



Is het de rol van de CFO om ESG in de organisatie binnen te loodsen?

CHIELENS: “Bij gebrek aan overkoepelende functies wel (lacht). Maar het is een bewustwordingsproces dat iedereen moet doorlopen natuurlijk.”

WARNEZ: “Zijn jullie er al specifiek mee bezig?”

CHIELENS: “We doen automatisch energiebesparende maatregelen en waar mogelijk ook uitstootverlagende acties maar we rapporteren er vandaag niet over. De S van social is eerder iets dat in handen ligt van onze hr-afdeling.”

WARNEZ: “We brachten een derde duurzaamheidsrapport uit dat er zeker mag zijn maar we integreren deze nog niet in de

GEERT CHIELENS, CFO VAN VANDEWIELE:

"Transparantie naar je huisbankiers, en vice versa, is fundamenteel. Ook als het wat minder positief gaat, zijn de banken dan bereid om naar je verhaal te luisteren."

financiële rapportering... Agristo staat volgens mij al ver in duurzaamheid en de rapportering ervan maar het is het geïntegreerd krijgen met de financiële cijfers dat de uitdaging wordt. Ons derde duurzaamheidsrapport is kwalitatief met concreet gedefinieerde doelstellingen maar we moeten ernaar streven dat de informatiebronnen binnen de organisatie vlot beschikbaar zijn en ook waardevol worden voor onze interne organisatie en louter in functie van de rapportering worden opgevolgd."

WYFFELS: "Wij hebben recent een eerste workshop gehad over de aanpak en verplichtingen die op ons afkomen. Binnen onze Raad van Bestuur was zeer duidelijk dat Galloo het als oppor-

tuniteit ziet. We weten dat we er tijd zullen insteken maar dat het uiteindelijk om onze core business gaat op vlak van environment (E). We moeten dit dus kunnen optimaliseren om naar buiten te treden als organisatie. In ieder geval, aangezien de duurzame activiteiten moeten worden geïntegreerd binnen jouw financiële rapportering, zal het finance zijn die een coördinerende rol heeft. We starten dus op en gaan begin 2023 bepalen hoe we het precies aanpakken. We beschouwen het als iets positief."

Is het eenvoudig om de juiste richting te krijgen hierin? Wat ESG is, hoe je het aanpakt, ...

WARNEZ: "Moeilijk. Er zijn honderden seminaries maar slechts weinig voorbeelden/cases zijn concreet. Het is wachten op de verduidelijking naar wetgeving toe en ook op de eerste voorbeelden uit de praktijk."

WYFFELS: "We hebben beursgenoteerde bedrijven die het al publiceren. Franse collega's hebben ons zeker al één en ander getoond."

WARNEZ: "Je moet niet per se de eerste op alle domeinen willen zijn hé (lacht)."

WYFFELS: "We zijn marktleider in recycling, maar de vraag is of we ook hierin een voortrekker willen zijn hier... Ik geef het toe, het is zeker niet eenvoudig." ◀

OVER

HET FAMILIEBEDRIJF GALLOO, met hoofdzetel in Menen, is actief in recyclage van metalen en plastics. Met een netwerk van 42 exploitatiesites in België, Frankrijk en Nederland zamelt Galloo zuivere maar evenzeer complexe materiaalstromen in om het te verwerken tot secundaire grondstoffen voor klanten wereldwijd. Door continue innovatie in recyclagetechnieken, een doordachte acquisitiestrategie en duurzaam ondernemerschap is ze vandaag marktleider in de Euregio België-Noord-Frankrijk.

AGRISTO, opgericht in 1983 als bescheiden familiebedrijf in diepgevroren aardappelproducten, is vandaag een wereldspeler met verkoop in 142 landen aan zowel retail als foodservice. Op haar vier productievestigingen in België en Nederland en met een capaciteit van 850.000 ton zet Agristo permanent in op groei, innovatie en duurzaamheid. Meer dan 1.000 'Potatoholics' zetten zich in om de beste kwaliteit en de meest efficiënte logistieke ondersteuning te bieden aan meer dan 600 klanten wereldwijd.

VANDEWIELE, opgericht in 1880, is marktleider in het ontwerp en de fabricage van hoogtechnologische machines en oplossingen voor de textielindustrie die wereldwijd worden verkocht. Vandewiele heeft eigen vestigingen in Duitsland, Italië, Tunesië, India, Zwitserland, Taiwan, USA, Luxemburg, Maleisië, Turkije, UK, Frankrijk, Zweden en China. De hoofdzetel van het familiebedrijf, inclusief R&D, productie en experience center, is gelegen in Marke.

