

EERST EEN STRATEGIE, DAARNA EEN CIJFERMATIG BUSINESSPLAN

Camino is een familiale bouwgroep, die intussen elf merken telt, zoals Durabrik en Ecopuur. Karolien Vlassenroot is sinds 2018 CFO van de hele groep, en draagt daarnaast ook nog andere ondersteunende diensten, zoals IT, Legal en Customer Services. Ze houdt er als CFO van om mee te denken met innovatieve projecten van de business, en die met haar cijfermatige aanpak mee vorm te geven.

FRANK D'HANIS | JERRY DE BRIE



LEES DIT ARTIKEL INDIEN U WILT WETEN:

- Hoe duurzaamheid een **integraal onderdeel** vormt van het DNA van de organisatie.
- Hoe Karolien er in haar functie naar streeft om **de duurzame strategie van de organisatie** actief te ondersteunen.



#duurzaamheid

MEDEWERKERS: 300
OMZET: 140 MILJOEN EURO

100 % A-LABELWONINGEN IN 2050

De bouwgroep Camino positioneert zich als een totaalaannemer, die projecten van zeer verschillende aard kan realiseren: "We zijn een bouwpartner die alle bouw- en verbouwprojecten begeleidt, van fundament tot afwerking. Dat gaat van nieuwbouw tot renovatie-mogelijkheden, wij hebben een professionele klusjesdienst, een bedrijf dat energie-installaties doet, een raamplaatser, een schrijnwerkerij, enzovoort. We blijven ook innoveren en volgen nauwgezet ontwikkelingen in de markt. Zo hebben we bv. een patrimoniumvennootschap opgericht waarmee we residentiële panden verhuren. Ook daar willen we het verschil maken, want er zijn maar weinig goede huurpanden op de markt. Naast deze grote doelgroep van particulieren hebben we nog andere belangrijke doelgroepen. Voor overheden of grote ontwikkelingsprojecten

hebben we Camino-teams ter beschikking, met specialisten uit diverse domeinen. Professionelen zoals architecten vinden bij ons een professionele partner waarmee we nauw samenwerken en kennis en expertise delen."

Dit is nodig, want slechts 15 procent van de woningen in Vlaanderen is momenteel jonger dan 1981. "Dat is een gigantisch probleem, want die panden zijn vaak niet gerenoveerd volgens de laatste energienormen. Tegen 2050 moet elke woning van de overheid een A-label hebben, wat nu maar 5 procent van het totale aanbod aan woningen uitmaakt. Meer dan 25 jaar lijkt misschien nog lang, maar ik zat onlangs samen met de grootbanken en die krabben zich echt in het haar. Ze zijn volop bezig met ESG-rapportering, en eisen nu al van klanten dat ze bij de aankoop van een bestaande woning kunnen aantonen dat ze deze binnen een bepaalde termijn gaan renoveren tot het A-label. Banken dragen immers mee de gevolgen van de hypothecaire financiering van hun klanten. Ze gaan niet meer investeren in energievriendelijke woningen met een F-label, die tijd is voorbij."

Camino motiveert klanten al lang om de trend naar duurzaamheid en om energieinvesteringen te doen in bestaande woningen: "We stimuleren onze klanten al een hele tijd om verder te gaan dan de klassieke renovatie van enkel de keuken en de badkamer. Wij slaagden daar wel in, maar je ziet dat van zodra de overheid het oplegt en de banken hun eisen doorduwen, dat je pas dan echt tot maatschappelijke

KAROLIEN VLASSENROOT, CFO BIJ DURABRIK / CAMINO:

"steeds sterkere data analytics en tools zullen complexere processen zoals facturatie naarmate de technologie beter en meer toegankelijk wordt sowieso steeds vlotter afgehandeld kunnen worden."

verandering komt. Nu zijn we echt vertrokken op dat pad naar duurzaamheid. En er zijn nog meer uitdagingen dan dat, er is steeds meer nood aan diverse woonoplossingen door verschillende gezinssamenstellingen. Daarbij zijn energiebesparing en betaalbaarheid de twee kernwoorden. Hier trachten we zo goed mogelijk op in te spelen met ons aanbod. Dat aanbod beantwoordt ook aan de huidige economische uitdagingen, zoals de stijgende inflatie, materiaalschaarste, sterke rentestijging, stijgende energiekosten en de verschillende, nieuwe gezinssamenstellingen. Dat zijn macro-economische aspecten die leiden tot een stijgende nood aan betaalbare en duurzame woningen. We hadden als groep natuurlijk liever die externe economische en maatschappelijke uitdagingen wat minder pittig gehad, maar we hebben in die uitdagende situatie toch een groeiverhaal kunnen waarmaken."



DE MEEDENKENDE EN DE AFBLOKKENDE CFO

Bij Camino willen we ook onze verantwoordelijkheid voor morgen nemen en een concreet ecologisch en maatschappelijk verschil maken: "Ik verwacht dat we in de bouwsector op lange termijn zullen evolueren naar wonen als een service. De verschillende gezinssamenstellingen en woonbehoeften en de nood aan betaalbare

woningen zal dit versnellen. De woonbehoeftes zijn ook verschillend per levensfase. Ontzorging is een service die steeds belangrijker wordt. Met onze groep bieden we ook de rent-to-own dienst aan. Zo kunnen mensen eerst een woning huren voor zes jaar, om dan pas over te gaan tot aankoop, optioneel. Dat heeft als doel om de periode waarin mensen moeilijk leningen krijgen of nog niet voldoende eigen

BIO

KAROLIEN VLASSENROOT behaalde een Master in de toegepaste economie. Daarna heeft ze 4 jaar bij EY gewerkt als auditor. Vervolgens ging ze aan de slag bij Colruyt Group. Sinds 2016 werkt ze bij Durabrik/Camino, eerst als finance manager, dan als CFO. .

middelen hebben te overbruggen. Banken houden duurzaamheid ook steeds meer in het achterhoofd, niet alleen in onze sector, maar ook breder in de economie. Als doelgroep hebben we niet alleen een aanbod voor gezinnen, maar leveren we de komende twee maanden de twee eerste Toontjeshuizen in Vlaanderen op. Deze huizen bestaan uit een tien à vijftiental studio's voor mensen met een beperking zodat ook zij zelfstandig kunnen wonen in een duurzame nieuwbouwwoning, zonder dat ze zelf moeten investeren."

Finance is een rol die in elk proces belangrijk is in een bedrijf: "Je bent een belangrijke partner over de volledige ketting. Je zit bijvoorbeeld op het einde van value chain, waar je weergeeft hoe je het als bedrijf gedaan hebt, maar je zit ook in het begin met het voorbereiden van het budget. Bij Camino heeft finance een veel bredere rol dan enkel de boekhoudige aspecten en controlling. Ons team Finance en Services bestaat ook uit de juridische dienst, IT en Customer Services. Door die bredere samenwerking kunnen we niet alleen risico's in het oog houden, maar kunnen we ook mooie opportuniteiten spotten en ze uitwerken in een project. Ik vind het belangrijk dat finance van in een vroeg stadium betrokken is als er iets uitgebouwd wordt met een bepaalde impact. Je hebt twee soorten CFO's, de afblokkende en de meedenkende CFO. Ik zie mezelf eerder als een directeur van de meedenkende soort. Als je jezelf de hele tijd laat blokkeren door de risico's kan je niet groeien als bedrijf. Elke directeur, elke manager, eigenlijk eerder welke medewerker, kan kansen zien en waardevol bijdragen aan de processen. Ie-

deeren heeft namelijk een eigen blik op de klanten, de projecten en de economie. Ook werfleiders en verkopers kunnen daar zeer waardevol aan bijdragen. Het is dus vooral een kwestie van een goede samenwerking met de business units: op het moment dat we naar processen of strategieën kijken doet iedereen dat vanuit zijn oogpunt, bij mij is dit vanuit finance oogpunt, en is ook de business unit-directeur nauw betrokken. We gaan samen aan de slag."

SDG'S VAAK NOG SLECHT GEKEND

Hoe kunnen we als bedrijf sterk en gezond blijven zonder anderen of onze omgeving te schaden? Hoe kunnen we een positieve impact hebben? Het zijn vragen die Camino ingebouwd heeft in haar strategie. "Als bekroning hiervan publiceerden we dit jaar onze eerste duurzaamheidsrapportering, die al zoveel mogelijk volgens de ESG-richtlijnen werd opgemaakt. We waren hier nog niet toe verplicht, maar voor ons was het zeer logisch om dit al te doen. Vorig jaar behaalden we met Durabrik ook het B-corp certificaat, dat was een heel mooie pluim op onze bedrijfshoed, een prestatie waar we samen voor gewerkt hebben. Al sinds 2013 hebben we een duurzaamheidscoördinator in dienst en staan duurzaamheid en dienstbaarheid bovenaan ons strategisch model. We geven op zich niet alleen om het certificaat, maar wel om de mooie evoluties binnen ons bedrijf. B-corp gaf ons een nog duidelijkere richting om verder te groeien in onze sociale en ecologische engagementen. Daarvoor behaalden we ook al het VOKA-charter en volgden we al de SDG's. Toen ik vorig jaar tijdens presentaties aan CFO's vroeg wie deze doelen al kende, zag ik nauwelijks hadden in de lucht. Nu, één jaar later, ging nog steeds amper de helft van de handen in de zaal omhoog. Zo zie ik duidelijk dat we op dat vlak voorlopers zijn. Ik zie dat bewustzijn weliswaar nu sneller groeien, maar opnieuw, dat komt zeker ook door de verplichtingen tot ESG-rapportering voor banken, door de groeiende media-aandacht, enzovoort. Bij ons was dat al een tijdje ingeburgerd." Voor de duurzaamheidsrapportering en de bepaling van indicatoren werden

medewerkers van het bedrijf van alle afdelingen betrokken: "Dat groepje heet 'de Kameraden': er zitten bedienden en managers in, maar niemand van de directie. Zo zorgden we voor een bottom-up-werking en kwam de input van de collega's zelf. Wij definieerden zes pijlers: twee rond environment, drie rond social en één rond governance, koppelden de SDG's eraan en gaven de groep dan de opdracht om ermee aan de slag te gaan. Bij environment is één van de doelen bijvoorbeeld om te zorgen voor zero-emissie. Dat gaat dan over onze kantoorgebouwen en ons wagenpark op de korte termijn, en op langere termijn ook over de woningen die we bouwen. Heel wat van deze woningen hebben nu al een negatief e-peil, ze leveren dus meer energie op dan dat ze verbruiken. Dit verwezenlijken ging niet zomaar vanzelf, maar is te danken aan onze duurzaamheidscoördinator, de Kameraden en ook ICT. De laatste jaren hebben we ook gewerkt aan een goede rapporteringsinfrastructuur die direct verbonden is met ons ERP-pakket. Er is een sterk IT-team uitgebouwd dat de nieuwe innovatieve projecten ondersteunt. We installeerden al ongeveer 20 jaar geleden een ERP-pakket, dus dat is niets nieuws voor ons. We hebben ook een data-specialist in-house die zich bezighoudt met rapportering en een finance achtergrond heeft, wat mooie voordelen biedt."

VERANTWOORDELIJKHEID, VERBINDING EN DRIVE

Karolien leidt haar mensen het liefst op een verbindende manier en ze verwacht ook van hen dat ze verbindend werken: "Ik geef veel verantwoordelijkheid en ik verwacht ook dat mensen deze opnemen. Binnen het team Finance en Services is verbindend werken misschien evident, maar het is ook fijn te zien dat collega's van andere afdelingen de weg naar ons vinden. Nu werken we met het team sterk rond het efficiënter krijgen van bepaalde processen en ook daar leg ik de verantwoordelijkheid voor een groot deel bij de medewerkers zelf. Ze moeten er zelf mee aan de slag gaan. Bedrijven die enkel ontwikkelaar zijn besteden de bouw uit, maar wij hebben als aannemer zelf bijna honderd arbeiders in dienst. We hebben

KAROLIEN VLASSENROOT, CFO BIJ DURABRIK / CAMINO:

"Ons team Finance en Services bestaat ook uit de juridische dienst, IT en Customer Services. Door die bredere samenwerking kunnen we niet alleen risico's in het oog houden, maar kunnen we ook mooie opportuniteiten spotten en ze uitwerken in een project."

ook onze eigen projectleiders en voorzien ook de materialen. Dat is een sterkte, omdat we zo de kwaliteit bewaken. Door de steeds sterkere data analytics en tools zullen complexere processen zoals facturatie naarmate de technologie beter en meer toegankelijk wordt sowieso steeds vlotter afgehandeld kunnen worden."

De Camino Group heeft een laag verloop wat medewerkers betreft. Karolien heeft wel een idee waarom dat zo is: "Ik ben ervan overtuigd dat dat komt omdat we een waardegedreven, familiale organisatie zijn, met wel heel veel drive en zin om te groeien. Het is dus een warme omgeving, waarin we respectvol met elkaar omgaan en werken als één team. Elke medewerker telt ook mee bij Camino, en aan de hand van persoonlijke ontwikkelingstrajecten laten we mensen een betere versie van zichzelf worden. Ik heb in het begin van mijn carrière de overstap gemaakt van EY naar Colruyt omdat ik graag rond strategie, interne audit en investor relations wilde werken in een familiale organisatie. Ik kon bij Colruyt ook interne audits doen op verschillende locaties. Die combinatie was heel waardevol voor mijn huidige job. Het werd daar ook duidelijk dat ik voor een familiaal bedrijf wilde blijven werken. Ik begeleid elk jaar twee of drie stagestudenten, en ik zie dat er veel jongeren graag in een waardegedreven organisatie willen werken waarin ze iets kunnen betekenen, met een warme familiale structuur, maar waar ze toch kunnen doorgroeien." ◀