

GENOMINEERDE 5: **ELS VERBRAECKEN**, DEME

# ‘HOU ALLES EENVOUDIG’

*Als CFO van de maritiemedienstengroep DEME botst Els Verbraecken regelmatig op de complexiteit van het internationale zakendoen. Ze vindt er meteen haar grootste uitdaging in. “Saai zal het in elk geval nooit worden.”* LUC HUYSMANS



**ELS VERBRAECKEN**  
“Complexiteit is eigen  
aan het vak.”

## BIO

· **Is:** CFO DEME

· **Was:** controller Credendo);  
export-en projectfinanciering Seghers;  
export finance manager (2002)  
en vice-CFO DEME (2012)

groep onder de loep te nemen. Twee derde financierde ze via bilaterale bankleningen op basis van een standaardkredietovereenkomst, zonder enige hypotheek te verschaffen; het saldo kwam van de eigen cashflow. Daardoor steeg de netto financiële schuld van 267 naar amper 556 miljoen euro. “We gebruiken onze standaardtekst nu elke keer als we een nieuwe schijf langetermijnfinanciering nodig hebben.”

## Meer controle

“Thesauriebeheer is enorm belangrijk. Mijn voorganger zei altijd ‘cash is king’, nu is het ‘liquidity is queen’ (lacht). Met het oog op een nieuw thesauriebeheerssysteem voeren we ook een bankenrationalisatie door per werelddeel. De volgende stap is dat we zo veel mogelijk betalingen door onze interne bank laten gebeuren.”

De link met de operaties blijft ze het allerbelangrijkste vinden. “Je moet mee zijn met de strategie, de innovatie, de kansen en de investeringen. Je moet het evenwicht bewaren tussen investering en financiering; tussen risico’s nemen en ze beperken; tussen administratieve rapportering en proactief blijven. Je moet proberen alles eenvoudig, efficiënt en soepel te houden in een complexe en dynamische wereld.” ©

**D**e wereld verandert: meer regelgeving, meer sancties, nieuwe rapporteringsvereisten enzovoort. Eén wijziging kan betekenen dat wij hier alle handboeken moeten herschrijven”, schetst Els Verbraecken. “We hebben 170 juridische entiteiten in meer dan 60 landen. Met onze branches erbij kom je aan 300 ondernemingen. Vereenvoudiging is dus een noodzaak. Al is complexiteit ook eigen aan het vak: een groot project van pakweg 500 miljoen euro in Egypte, dat je in negen maanden moet uitvoeren, betekent op zeer korte termijn een volledig bedrijf uit de grond stampen in een nieuwe omgeving, en dat na het project weer opdoeken.”

Ook DEME verandert. Vijf jaar geleden kwam 60 procent van de omzet uit pure baggerwerken. Anno 2019 komt

circa 55 procent uit de offshorebusiness. Dat betekent dat er naast de ‘meer eenvoudige’ baggercontracten steeds meer ingewikkelde EPCI-deals worden afgesloten (engineering, aankoop, bouw en installatie). Ook innovatie speelt een belangrijke rol. Zo investeert DEME enorm in het zoeken naar ertsen op de oceaانبodem.

Sinds ze zes jaar geleden CFO werd, hebben Verbraecken en haar team niet stilgezeten. Ze verbeterden het risicomanagement, zetten een wereldwijd systeem van cashpooling op en organiseerden de overnames van de waterbouwactiviteiten van CFE in 2015 en van A2SEA in 2017. Het meest trots is ze op het investeringsprogramma van meer dan 1,5 miljard euro in nieuwe schepen. Dat programma greep ze aan om de financieringsstrategie van de