

CATHERINE VANDENBORRE (ELIA GROEP) IS TRENDS CFO OF THE YEAR 2019

‘Ik ben gepassioneerd door maatschappelijke kwesties’

Waarde creëren voor het bedrijf en de aandeelhouders, en tegelijk werken in het belang van de samenleving. Zo ziet Catherine Vandenborre haar rol als CFO van Elia Groep, het bedrijf dat het hoogspanningsnet in België (Elia) en Noordoost-Duitsland (50Hertz) beheert. Vandenborre werd uitgeroepen tot Trends CFO of the Year 2019.

Patrick Claerhout en Luc Huysmans, fotografie Karel Duerinckx

Een CFO moet helpen bij de definiëring, de uitvoering en de bijsturing van de bedrijfsstrategie”, zegt de 48-jarige Waals-Brabantse, die perfect tweetalig is. “Een ander belangrijk aspect van de job is het risicobeheer, waardoor initiatieven of investeringen kunnen worden versneld. Maar ik wil ook anticiperen op innoverende trends, zoals data-analyse en artificiële intelligentie. Door daar middelen voor vrij te maken, kunnen we relevant blijven voor de klant.”

Vorig jaar speelden Vandenborre en haar team een sleutelrol bij de dubbele transactie die Elia de volledige controle over het Duitse bedrijf 50Hertz opleverde, en met de Duitse investeringsbank KfW meteen ook een sterke lokale partner. De deal was des te opmerkelijker omdat Elia de overname deels met hybride schuldinstrumenten financierde, waardoor de kredietwaardigheid onaangestast bleef. Enkel Solvay had in

WIE DEED DE DEAL VAN HET JAAR?

Voor het eerst kent Trends ook een onderscheiding voor de Deal of the Year toe. Daarvoor komen alle fusies of overnames en kapitaaloperaties (beursintroduktie, kapitaalverhoging, private plaatsing, ...) waarbij een Belgische onderneming in 2018 betrokken was, in aanmerking. Met de Deal of the Year wil Trends strategisch en financieel leiderschap bekronen. De laureaat vindt u op p. 54.

België al zo’n financieringsconstructie opgezet.

Mensen die haar kennen, omschrijven Vandenborre als een zeer intelligente vrouw, een harde werker en iemand met een breed gezichtsveld. “Ik ben inderdaad niet de CFO die enkel in cijfertjes is geïnteresseerd”, zegt ze. “Ik ben voor-

al gepassioneerd door maatschappelijke kwesties. Daarom liggen de klimaat- en mobiliteitsdiscussies, en de energietransitie die Elia de komende jaren wil realiseren, mij na aan het hart.”

In veel ondernemingen is de CFO de tweede belangrijkste persoon na de CEO. Hoe verhouden de functies zich tot elkaar bij Elia?

CATHERINE VANDENBORRE. “De as CEO-CFO is heel belangrijk voor het functioneren van een bedrijf. Daarom moeten de CEO en de CFO een gemeenschappelijke ambitie delen. Bij Elia Groep streven Chris Peeters en ik de groei van de onderneming na, in het belang van de aandeelhouders en van de gemeenschap. Af en toe dagen wij elkaar zeer assertief uit over de prioriteiten die moeten worden gelegd, over de beste manier om de risico’s te beheersen, over de veranderingen in de onderneming, enzovoort. Dat werkt goed omdat we complementair zijn.” ➔

CATHERINE VANDENBORRE
"Ik ben niet de CFO die enkel
in cijfertjes is geïnteresseerd."





CATHERINE VANDENDORRE
“Ik ken het bedrijf en de sector zeer goed en ik weet wat een CEO kan verwachten van zijn of haar CFO.”

“Omdat ik deze job heel graag doe, heb ik niet de indruk dat ik heel hard werk”

➤ **Complementair in welke zin?**

VANDENDORRE. “Chris is een man met een langetermijnvisie, een echte visionair. Ik probeer de visie te vertalen in acties, stappen en processen. Welke stap moeten we eerst doen, en welke daarna? Daarnaast heeft Chris elke dag een pak nieuwe ideeën, (*grappend*) minstens honderd per dag. Ik vind dat fijn, maar ik probeer wel zo snel mogelijk prioriteiten te leggen, de risicoanalyse te maken en de kostprijs te berekenen. Ik ben daar vrij systematisch en realistisch in.”

U was tussen 2005 en 2012 de CEO van enkele dochterbedrijven van Elia. Zat u niet liever in de business dan op de financiën?

VANDENDORRE. “Het waren acht gelukkige jaren, maar ik heb geen voorkeur. Ik ben mijn carrière in 1999 bij Elia begonnen op het boekhoud- en financieel departement, maar mijn loopbaan heeft zich niet lineair ontwikkeld. Vanaf 2005 was ik operationeel verantwoordelijk voor een aantal bedrijven in de kernbusiness van Elia, het beheer van elektrische systemen en platformen. Daardoor had ik het profiel van een generalist toen ik in 2012 benoemd werd in het directiecomité, eerst als hr-directeur, sinds 2014 als CFO. Het verloop van

mijn carrière heeft ervoor gezorgd dat ik het bedrijf en de sector zeer goed ken, en dat ik weet wat een CEO kan verwachten van zijn of haar CFO.”

Wat zijn de verschillen tussen de twee functies?

VANDENDORRE. “Een CEO staat dichterbij de klanten. Daardoor kan hij beter de evoluties in de markt anticiperen en meer bijdragen tot de strategie van de onderneming. Als CFO heb je in de eerste plaats contact met investeerders, banken en financiers.”

Elia heeft een bijzondere aandeelhoudersstructuur. 45 procent van de aandelen zit bij Belgische gemeenten en intercommunales, de rest noteert op de beurs. Hoe zorgt u ervoor dat iedereen op dezelfde lijn zit?

VANDENDORRE. “De gemeenten zijn de referentieaandeelhouder met een langetermijnvisie. Voor een CFO is dat een droom, omdat je daarop kunt bouwen. De gemeenten hebben altijd de ontwikkeling van de vennootschap gesteund, door kapitaalverhogingen te volgen en belangrijke strategische beslissingen goed te keuren. Dat was ook zo toen we vorig jaar de resterende 40 procent van 50Hertz hebben gekocht en 20 procent

doorverkochten. In heel korte tijd hebben we daarover een consensus bereikt met alle aandeelhouders. Terwijl het toch om een transactie van 2 miljard euro ging, wellicht de grootste in België in 2018.”

Hoe krijg je Belgische gemeenten zo ver dat ze bereid zijn hun centen in het buitenland te investeren?

VANDENDORRE. “Door onze activiteiten internationaal uit te bouwen, komt 70 procent van de nettowinst uit het buitenland. Het rendement van 50Hertz ligt hoger dan dat van onze Belgische activiteiten, en het bedrijf heeft groeimogelijkheden. Dat is gunstig voor het dividend dat de aandeelhouders krijgen. “Bovendien kan Elia erg veel leren van zijn Duitse dochteronderneming. Duitsland, en zeker 50Hertz, staat een stuk verder in de omschakeling van fossiele naar hernieuwbare energiebronnen. Andere Europese landen, ook België, moeten dat traject volgen. Elia kan dankzij 50Hertz veel kennis en expertise opdoen in het efficiënt uitbaten van een elektriciteitsnet dat steunt op duurzame energiebronnen. Daar zullen de Belgische consumenten en bedrijven op termijn de vruchten van plukken. Dat is waardevol voor onze referentieaandeelhouder.”

De winstgevendheid van Elia wordt bepaald door de tarieven die de regulator vastlegt. Maakt dat het leven van een CFO niet gemakkelijker? U kunt niet met pakweg een onverwachte terugval van de omzet worden geconfronteerd.

VANDENDORRE. “Onzekerheid over de inkomsten kennen we niet, dat klopt. Onze inspanningen richten zich vooral op de kosten. Efficiëntie in de processen is de sleutel. Niet om de winst te verhogen, want de kostenefficiëntie heeft maar een zeer beperkte invloed op onze marges, maar wel opdat de energietransitie betaalbaar zou zijn voor de consument.

“Daarnaast moet Elia fors investeren in de elektriciteitsinfrastructuur. Het Belgische net moet worden uitgebreid en versterkt, zodat hernieuwbare energie eraan gekoppeld en verdeeld kan worden naar de verbruikerscentra. We ver-

BIO

- Geboren in **1970** in Eigenbrakel
- Master in de **toegepaste economische wetenschappen** (UCL) in 1992, en diploma's in bedrijfsauditing en accountancy, fiscale wetenschappen, financieel risicomanagement en executive management.
- **1993:** begon haar carrière als auditor bij Coopers & Lybrand (nu PwC)
- **1996-1999:** controller bij de hypotheekbank CBHK
- **1999:** ging aan de slag op het boekhoud- en financieel departement van Elia
- **2005-2012:** leidde achtereenvolgens Belpex en APX-Endex, twee operationele filialen van Elia
- **2012:** trad als chief corporate officer (verantwoordelijk voor hr, juridische en regulatoire zaken, communicatie, ...) toe tot het directiecomité van Elia
- **Sinds 1 januari 2014:** CFO van Elia
- **Vrije tijd:** fietsen, badminton, bij de familie zijn, met vrienden uit eten, een citytrip maken

➤ groten ook de interconnectiecapaciteit met de buurlanden, zodat we meer elektriciteit tegen lagere kosten kunnen invoeren. Ons plan voorziet in 2,3 miljard euro investeringen in België in vijf jaar. Ik moet die financiering zien rond te krijgen."

Investeert Elia niet te veel? De vergoeding die Elia krijgt is mee gebaseerd op het investeringsniveau.

VANDENBORRE. "Ons investeringsplan is eind vorig jaar ter consultatie voorgelegd. Iedereen kon zijn mening geven. Die opmerking hebben we toen niet gekregen. De regering heeft het plan eerder dit jaar goedgekeurd. Ik denk dat iedereen begrijpt dat de investeringen die we plannen noodzakelijk zijn voor het land, zowel voor de elektriciteitsprijs als voor de bevoorradingszekerheid. "Bovendien is de maatschappij, met het oog op het halen van de klimaatdoelstellingen, vragende partij om de overgang naar hernieuwbare energie te versnellen. Elia moet bekijken hoe het die versnelling mogelijk kan maken tegen een



CATHERINE VANDENBORRE
"De grootste uitdaging voor Elia is de versnelling van de energietransitie en de impact van nieuwe technologieën."

aanvaardbare prijs. Daarbij komt een belangrijke dimensie van risicobeheer: hoe kunnen we ervoor zorgen dat onze projecten geen vertraging oplopen en er ruimte is voor nieuwe investeringen?"

De overname in 2018 van de 40 procent die u nog niet had in 50Hertz was een huzarenstukje. Elia wierp zich op als de verankeraar van het Duitse elektriciteitsnet. Hoe genereert u dat vertrouwen?

VANDENBORRE. "Door veel te luisteren en te overleggen. Ik denk dat we hebben

kunnen aantonen dat dit voor alle partijen een goede zaak was. Voor Duitsland was de deal een moment om zich vragen te stellen over het aandeelhouderschap van kritische infrastructuur. De conclusie was dat we dat beter in Europese handen houden. Ook de Europese Commissie heeft zich over de kwestie gebogen. Ik denk dat het gezond is dat Europese landen zich bezinnen over het aandeelhouderschap van bedrijven in strategische sectoren. "Door 20 procent van de aandelen door te verkopen aan KfW, een bank die vol-



'DIVERSITEIT NIET VERNAUWEN TOT GESLACHT'

Catherine Vandendorre volgt een andere vrouw, Birgit Conix (ex-Telenet, nu TUI Group), op als Trends CFO of the Year. Bovendien waren vier van de vijf genomineerden voor deze editie vrouwen. Er duiken in het algemeen steeds meer vrouwelijke CFO's op. Is het beroep aan het vervrouwelijken?

VANDENBORRE. "Er zijn meer vrouwelijke CFO's, maar er is nog een lange weg te gaan. Bij de hele grote bedrijven zijn vrouwelijke CFO's nog de uitzondering. Van de Fortune 500-bedrijven heeft slechts

15 procent een vrouwelijke CFO. Overigens is Elia een zeer vrouwvriendelijk bedrijf; drie van de zeven directieleden zijn vrouwen. Bijna alle grote infrastructuurprojecten worden ook door vrouwen 'getrokken',

wat uitzonderlijk is voor een ingenieursbedrijf." "Ik vind dat diversiteit in het bedrijfsleven niet mag worden vernauwd tot genderdiversiteit. We moeten oog hebben voor de diversiteit in brede zin, en dus ook kijken naar afkomst. Bedrijven moeten ernaar streven een goede afspiegeling te zijn van de maatschappij waarin ze functioneren. Bij Elia 22 nationaliteiten aan het werk."

"Elia voorziet in 2,3 miljard euro aan investeringen in het Belgische elektriciteitsnet. Ik moet die financiering zien rond te krijgen"

➔ ledig in handen van de Duitse overheid is, hebben wij een lokale verankering mogelijk gemaakt. Dat was een heel bewuste beslissing. Op die manier heeft Elia nu een sterke lokale partner die bereid is mee te investeren in 50Hertz."

De financiering van de deal was behoorlijk innovatief.

VANDENBORRE. "De financiering is de verdienste van een heel team. Om 2 miljard euro in amper vier maanden te vinden, hebben we drie elementen gecombineerd. Er was een klassieke obligatie-uitgifte ten belope van 300 miljoen euro. Daarnaast hebben we een hybride obligatie voor 700 miljoen euro uitgegeven. En ten slotte verkochten we 20 procent aan KfW voor afgerond een miljard euro.

"De innovatie zat vooral bij de hybride obligaties die deels als eigen vermogen worden beschouwd. Daardoor konden we onze kredietwaardigheid op peil houden. Weinig Belgische bedrijven hebben al op zulke schuldinstrumenten een beroep gedaan – bij mijn weten enkel Solvay. De hybride obligaties zijn duurder dan een gewone obligatie, maar ze kunnen interessant zijn bij overnames, als er te weinig tijd is om een klassieke financiering op te zetten."

Binnenkort haalt Elia ook nog eens zo'n 400 miljoen euro vers kapitaal op. Heeft het bedrijf te veel schulden opgebouwd?

VANDENBORRE. "Nee, het verse kapitaal moet helpen de investering in de uitbreiding van de netwerkinfrastructuur in België te financieren. Dat gaan we deels doen via eigen middelen, deels via schulden. Om een gezonde balans te behouden, trekken we vers kapitaal aan. Het eigen vermogen vertegenwoordigt momenteel een derde van ons passief, na de kapitaalverhoging zal dat circa 40 procent bedragen. De schuldenlast van Elia daalt trouwens. We vervangen oude leningen door nieuwe met een lagere rentevoet."

Hoe zit het met uw work-life balance?

VANDENBORRE. "Omdat ik deze job heel graag doe, heb ik niet de indruk dat ik heel hard werk. Maar als ik eerlijk met mezelf ben, moet ik toegeven dat het wel zo is. Ik heb gelukkig een fantastische echtgenoot die mij op de limieten wijst en mij ondersteunt. En voor mezelf hanteer ik het principe: als ik tijdens de week niet op mijn uren let, probeer ik in het weekend zo weinig mogelijk te werken. Ik verlies ook weinig tijd

in het verkeer omdat ik met de fiets en de trein kom."

U beantwoordt niet aan het profiel van de CFO die enkel in cijfertjes of Excel-bestanden is geïnteresseerd.

VANDENBORRE. "Ik ben inderdaad meer gepassioneerd door maatschappelijke kwesties, zoals de energietransitie, het klimaat, de mobiliteit, ... Al die zaken hangen nauw samen. Vandaar dat ik graag voor Elia werk, het is een bedrijf met een belangrijke maatschappelijke rol. Bovendien is de sfeer onder de medewerkers heel goed. En de hoofdzetel staat in België, wat toch een impact heeft op het takenpakket van een CFO."

Wat zijn de grote uitdagingen?

VANDENBORRE. "Voor Elia: de versnelling van de energietransitie om tegevoel te komen aan de bezorgdheid over het klimaat, en de impact van nieuwe technologieën, bijvoorbeeld de elektrische auto, op het elektriciteitssysteem. Voor mij als CFO: het diversifiëren van de financieringsbronnen en het zoeken naar partners zodat we onze balans gezond kunnen houden, en de competenties in het financieel departement uitbouwen richting data-analyse en het gebruik van artificiële intelligentie." ©