

KARIM HAJJAR (SOLVAY) IS DE NIEUWE TRENDS CFO OF THE YEAR

‘Mijn vroegste droom was overleven’

Karim Hajjar is al negen jaar de financiële rots in de branding tijdens de transformatie en de stroomlijning van de chemie- en materialengroep Solvay. De 59-jarige Brit, die zijn gedrevenheid haalt uit een door de burgeroorlog in Libanon overschaduwde jeugd, is de nieuwe Trends CFO of the Year.

BERT LAUWERS, FOTOGRAFIE BELGAIMAGES

Nieuwsgierig, snel en zorgzaam, en gepassioneerd door het ontginnen van potentieel. Zo omschrijft Hajjar zichzelf. Dat ontginnen doet hij al sinds 2013 als CFO van Solvay, waar hij de metamorfose van een klassieke chemiegroep tot een wereldspeler in hoogtechnologische kunststoffen mee begeleidde. Eerst deed hij dat onder CEO Jean-Pierre Clamadieu, met wie hij ruim vijftig deals afrondde. Sinds 2019 staat Hajjar, een vader van vijf, Clamadieu's opvolger Ilham Kadri bij tijdens de pandemie en andere crisissen, en wordt de groep gestroomlijnd. Die operatie moet in de tweede helft van volgend jaar resulteren in een opsplitsing van Solvay. Een deel dat voorlopig EssentialCo heet, zou historische activiteiten als natriumcarbonaat omvatten, en onder meer de

tak Silica, die focust op de autobandensector. De andere tak, SpecialtyCo, omvat de snelgroeiende speciale polymeren voor onder meer smartphones, de composietactiviteiten in de luchtvaart- en de auto-sector. “Een no-brainer”, vindt Hajjar, die in zijn leven al voor veel hetere vuren heeft gestaan. **Wat wilde u als kind worden?** **KARIM HAJJAR.** “Ik droomde er nooit van om pakweg astronaut of arts te worden. Mijn vroegste droom was overleven. Ik groeide op tijdens de Libanese burgeroor-

“

‘Al heel vroeg voelde ik me een vechter en wilde ik overleven om mijn droom om het familiefortuin weer op te bouwen, waar te maken’



log. Mijn vader was een hardwerkende en zorgzame zakenman, maar we verloren alles tijdens de oorlog. Het kantoor bleef tien jaar gesloten, maar hij bleef alle werknemers uitbetalen. Ik bewonderde hem voor wat hij deed, maar hij speelde op die manier wel alles kwijt en kwetste de familie. We hadden geen geld meer. Al heel vroeg voelde ik me een vechter en wilde ik overleven om mijn droom om het familiefortuin weer op te bouwen, waar te maken. Alles stond in het teken van zorgen voor de familie en haar beschermen.” **Hoe groeide u verder op?** **HAJJAR.** “Ik was de gelukkigste in het gezin, die was gekozen om naar

een kostschool in Engeland te gaan. Maar mijn ouders moesten wel geld lenen om me daarheen te kunnen sturen. Dat maakte dat ik een enorme verplichting voelde. Ik kon het maar beter goed doen. Ik was altijd leergierig en studeerde hard. Als ik daarop terugkijk en me vergelijk met mijn vrienden, herinner ik me dat zij genoten van het jonge leven, terwijl ik voelde dat ik niet in staat was om te genieten zoals zij. Maar al die ervaringen maakten me sterker. Door tegenspoed kweek je spieren. De mooiste kunstwerken uit de geschiedenis zijn ook vaak geïnspireerd door pijnlijke ervaringen van de kunstenaar.”

Wat waren de bepalende momenten in uw eerdere carrière? **HAJJAR.** “Toen ik naar de universiteit wilde gaan, had ik geen geld. Ik moest overheidssubsidiëring vinden en daarover onderhandelen. Dat was niet vanzelfsprekend, maar het lukte. Voor mij was dat enorm belangrijk. Ik leerde dat ik kon onderhandelen en nooit een nee moest accepteren. “Toen gebeurde het ondenkbare: mijn vrouw verliet me, een enorme schok. Met de hulp van een psycholoog kwam ik erdoor. Maar ik leerde door die sessies ook dat ik heel hard was. En dat was niet de persoon die ik wilde zijn of was. We spreken over 1998. Ik zag die

KARIM HAJJAR
“Er was geen tunnelvisie rond de opsplitsing van Solvay. We hebben veel scenario's bestudeerd.”

BIO

- **1964:** geboren in Beiroet
- **1984:** bachelor economie, City University, Londen
- **1984:** start carrière bij Grant Thornton Chartered Accountants, wordt na enkele jaren partner
- **1995:** start bij Royal Dutch Shell
- **2000:** deputy CFO, Chemicals Group, Shell
- **2005:** group CFO, Tarmac Group
- **2009:** managing director, Tarmac
- **2012:** director finance & planning, Imperial Tobacco
- **2013:** group CFO, Solvay

feedback als een geschenk, en evolueerde. Ik werd empathischer en gevoeliger. “Maar wat me echt drastisch veranderde, gebeurde in 2014. Mijn oudste zoon sprak me aan over de CO2-emissies van Solvay. Ik legde hem onze strategie uit. Maar hij vroeg wat ik persoonlijk deed. Ik kon niet antwoorden. Ik voelde me schuldig, omdat ik in wezen te passief was op het gebied van het milieu en de maatschappij. Het zorgde voor een echte vonk. Ik ben hem daar heel dankbaar voor. Het veranderde me helemaal.”

Sommige analisten, zoals die van het beurshuis Jefferies, zijn niet gelukkig met uw plan om Solvay op te splitsen.

HAJJAR. “Het is een minderheid, maar diversiteit in denken is goed. We zullen te gepasten tijde alle details geven. We zullen spreken met alle investeerders, om de logica ervan duidelijk te maken. Het haalt niets uit om nu al te zeggen dat het allemaal fantastisch zal zijn. We zijn overtuigd dat beide aandelen voldoende liquide zullen zijn.

“Ik was onlangs in New York om veel investeerders te ontmoeten. Er waren er nooit zoveel die nog niet in Solvay zaten of slechts met een beperkt bedrag en nu zeiden dat ze meer willen doen. Dat doen ze niet als ze de logica ervan niet zien. Volgend jaar geven we meer informatie, ook over wie de hele show gaat runnen. Want je koopt met aandelen geen strategie. Je koopt het geloof in mensen die de strategie uitvoeren.”

Had u twijfels over de opsplitsing?

HAJJAR. “Er was geen tunnelvisie. We hebben veel scenario's bestudeerd, zoals de verkoop van natriumcarbonaat of andere afdelingen, en telkens afgewogen hoeveel waarde we ermee zouden creëren. Rond oktober was het ook mijn



persoonlijke overtuiging dat de opsplitsing de beste optie was. Sommigen waren een beetje meer terughoudend, wat heel gezond is. Maar het is een no-brainer, verreweg de meest voor de hand liggende beslissing.”

De oorlog in Oekraïne woedt nog altijd. Maakt de impact ervan op Solvay u nerveus?

HAJJAR. “Ik zal niet zeggen dat niets me zenuwachtig maakt, maar ik voel in dat soort situaties geen emoties. Zo functioneer ik niet. Ik meet het succes van het bedrijf niet af aan de aandelenkoers, maar aan de mate waarin we beter presteren dan onze concurrenten in dezelfde situatie. En we presteren beter. Dat is het competitieve in mij.”

U hebt kinderen tussen 2 en 25. Bent u bezorgd om hun toekomst?

HAJJAR. (*Denkt na*) “Ik ben een optimist in hart en nieren. Noodzaak is de moeder van innovatie. Industrieën, waaronder de onze, brengen oplossingen. Dat motiveert mij om ervoor te zorgen dat we het juiste doen en innoveren. Wat me zorgen baart, is mijn onvermogen om te voorspellen wat samenlevingen nodig zullen hebben, welke vaardigheden ze nodig zullen hebben. Ik weet het gewoon niet. Ik kan hen dus ook niet echt adviseren over hun beroepskeuze, om hen beter voor te bereiden.”

Kunnen we ervan uitgaan dat u uw carrière ook zal beëindigen bij Solvay?

KARIM HAJJAR
 “Ik leerde op de universiteit dat ik kon onderhandelen en nooit een nee moest accepteren.”

HAJJAR. “Ik houd van wat ik doe en ben Ilham en anderen oprecht dankbaar voor hun vertrouwen in mij, maar het universum zal zeggen waar ik nodig zal zijn. Ik definieer me niet als Solvay. Investeerders vragen vaak of Ilham en ik blijven. We zullen zien. Ik zit hier niet voortdurend mijn toekomst te plannen. De vraag is wat SpecialtyCo en EssentialCo nodig hebben. Ik heb een fors deel van mijn vermogen geïnvesteerd in aandelen van Solvay. Ik wil als investeerder een antwoord op die vraag.”

U werkt negen jaar in België. Wilt u blijven?

HAJJAR. “Ja. Dat is zo’n belangrijke vraag voor mij. Ik heb geleefd als een nomade sinds de uitbraak van de Libanese burgeroorlog in 1975. Ik heb in veel plaatsen in Azië gewoond, maar ook in het Verenigd Koninkrijk. Ik had altijd mijn koffers klaarstaan. Uiteindelijk arriveerde ik in België. Vorig jaar besloten mijn vrouw en ik dat we echt genoten van ons bestaan hier en kochten we een huis. Het is de bedoeling dat we ons hier settelen. Mijn twee dochters zijn hier geboren.”

Wat is het beste advies dat u ooit van iemand hebt gekregen?

HAJJAR. “Toen ik na mijn echtscheiding dat traject van persoonlijke ontwikkeling start- ➤



‘Ik meet het succes van het bedrijf niet af aan de aandelenkoers, maar aan de mate waarin we beter presteren dan onze concurrenten in dezelfde situatie’



te, probeerde ik mezelf voortdurend te verbeteren. Ik was zeer negatief. Ik werkte toen voor Shell. David Weston (toen CEO van Shells divisie vliegtuigbrandstof en smeermiddelen, *nvdr*) zei me ermee op te houden om alles zo serieus te nemen en me zorgen te maken, en dat ik moest genieten, omdat het leven te kort is. Hij nam de druk weg. Perfectie bestaat niet. Ik leerde mezelf te accepteren. Al weet ik wel dat ik nog niet op mijn best ben. Het beste ligt nog voor mij.”

Wat is uw routine tijdens een werkdag?

HAJJAR. “Ik word wakker om halfzes, luister naar het nieuws

op BBC, drink koffie, leef me een halfuur uit op een roeimachine in mijn gym, en ga dan heel snel door de e-mails die ’s nachts zijn binnengelopen. Ik arriveer op kantoor tussen halfzeven en acht uur. Het is de start van heel lange dagen. Ik werk veel, maar moet ook zorgen voor de meisjes en ik probeer een echtgenoot te zijn (*lacht*). Dat probeer ik allemaal in te halen in het weekend.”

Hoe deconnecteert u van uw werk?

HAJJAR. “Ik voel niet de behoefte me los te koppelen, zoals anderen dat doen. Ik blijf er voortdurend mee verbonden. Je hoort me niet zeggen dat

het gezond is, maar het is de eerlijke waarheid. Ik ontspan me wel door gesprekken met het gezin, gewoon samenzijn met mijn meisjes en jongens, of met enkele goede vrienden. Ik kan ook stoom aflaten bij een glas lekkere wijn, of iets meer (*lacht*), en een sigaar. Dan kan ik echt chillen. Daar geniet ik van.”

En hobby’s?

HAJJAR. “Voor mij geen extreme sportieve avonturen. Ik deed veel aan yoga en heb vroeger vaak yogaretraites gedaan in India en Sri Lanka, en zelfs in het midden van de jungle. Ik heb heel wat gekke dingen gedaan (*lacht*). Als ik een professionele pauze zou kunnen inlassen, zie ik mezelf vooral opnieuw meer reizen. Allicht is daar dan ook yoga bij. Ik zie wel waar de wind me naartoe draagt.”

Tot slot, gezien uw afkomst: welke nationaliteiten hebt u?

HAJJAR. “Twee, de Britse en de Libanese. Het is ingewikkeld. Mijn moeder is geboren in Wales en is half Engels, half Schots. Mijn vader is geboren in Soedan maar hij is Syriër, hoewel hij van geboorte half Libanees, half Italiaans is. Zelf beschouw ik me Engels, Libanees en Italiaans. Maar ik overweeg sterk om de Belgische nationaliteit aan te vragen. Ik zou dan de Libanese laten vallen. Daarmee is het niet bepaald gemakkelijk om een visum te verkrijgen om de wereld rond te reizen. En nu het Verenigd Koninkrijk niet langer deel uitmaakt van de Europese Unie, is Belg zijn extra aantrekkelijk. Maar voor alle duidelijkheid: dit is ook thuis geworden.” **i**

i KARIM HAJJAR
 “Ik blijf voortdurend met het werk verbonden. Je hoort me niet zeggen dat het gezond is.”



‘Investeerders vragen vaak of Ilham en ik blijven. We zullen zien. De vraag is wat SpecialtyCo en EssentialCo nodig hebben’