



HeInterview

Royal Dutch Shell heeft de laatste jaren een ingrijpende reorganisatie ondergaan. Drs.ir. Jeroen van Veer, die volgende maand als president-directeur terugtreedt, heeft technologie weer centraal gesteld. Technische kennis vormt samen met goed projectmanagement de beste wapens in de strijd tegen energienationalisme. 'Shell is gedoemd tot het winnen van moeilijke olie, dus technische expertise wordt steeds belangrijker.'

KENGEGEVENS	
NAAM	Jeroen van der Veer
LEEFTIJD	61
TITEL	drs.ir.
OPLEIDING	Werktuigbouwkunde, TU Delft (1965-1971) Economie, Erasmus Universiteit (1971-1976)
FUNCTIE	CEO Shell (2004-2009) en non-executive director Unilever (2004-heden). Daarvoor in diverse functies werkzaam bij Shell, waaronder manager raffinaderij Pernis (1986-1990), directeur Shell Nederland (1992-1995), Chief Executive Shell Chemicals USA (1995-1997).



DRS.IR. JEROEN VAN DER VEER STREEFDE NAAR STATUSVERHOOGING INGENIEURS

'DE HANDGESCHREVEN OVERHEADSHEET MET prioriteiten heb ik maar bewaard', vertelt Shell-topman drs.ir. Jeroen van der Veer in zijn Haagse werkkamer, vanwaar hij 's werelds op een na grootste oliemaatschappij zes jaar lang bestuurde. De handgeschreven presentatie is een samenvatting van een belangrijk deel van zijn bestuursperiode. Shell zat bij het aantreden van Van der Veer in 2004 in zeer zwaar weer: het concern moest dat jaar de bewezen olie- en gasreserves met ruim 30 % naar beneden bijstellen. De reputatie van Shell liep forse schade op en een aantal topmanagers moest het veld ruimen. 'We hebben toen drie prioriteiten gesteld: reken af met de reservekwestie, blijf gericht op het echte werk en reorganiseer de structuur en cultuur. Deze drie punten zijn nu uitgevoerd. De reservekwestie ligt achter ons, Shell heeft heel veel nieuw werk en ook de reorganisatie is met de unificatie van de Britse en Nederlandse tak voltooid.'

Ook met de cultuur zit het wel goed – al ben je er nooit klaar mee, meent Van der Veer. Uit een recent onderzoek van enquêtebureau TNS NIPO naar het imago van Nederlandse bedrijven kwam Shell als beste werkgever uit de bus. In het lijstje met topbestuurders staat Van der Veer zelf op nummer twee. 'Dat is toch aardig', zegt hij met typerende bescheidenheid, maar voldane glimlach. 'Shell stond altijd op de tweede plaats.'

Aan de positie van het Nederlands-Britse concern op het wereldtoneel is de laatste jaren hard gesleuteld. 'Het uitgangspunt is voortdurend excelleren ten opzichte van concurrerende bedrijven. Hierbij gaat het om de kosten, betrouwbaarheid en veiligheid. Een relatief lage CO₂-uitstoot is aan het rijtje toegevoegd.' Technologie en kennis staan hierbij centraal. Dat lijkt vanzelfsprekend, maar het is lange tijd anders geweest. 'Shell was eind jaren negentig op technisch gebied weggezaakt. Technici en ingenieurs werden niet meer vanzelfsprekend als eersteklaswerknemers beschouwd. Techniek is wel aardig, maar een goede werknemer gaat zo snel mogelijk naar algemeen management, luidde zo'n beetje het credo. Dat is niet zo handig als je naar de langetermijnagenda van een olie-

maatschappij kijkt. Zonder techniek komen wij niet meer aan de bak.'

Vanaf de dag dat Van der Veer aantrad als CEO, is Shell begonnen met een programma dat enerzijds de technologische basis inhoudelijk moest versterken en anderzijds de status van technici diende te verhogen. Allereerst werd besloten dat het onderzoeksbudget best omhoog mocht. 'Uit mijn mond vond iedereen dat heel ongebruikelijk klinken; ik ben immers een Nederlander, die normaliter de kosten wil verlagen. Daarnaast is een expliciete scheiding tussen het researchmanagement en de topmanagers gecreëerd. Researchmanagers moeten ervoor zorgen dat goede ideeën genoeg water en kunstmest krijgen; de minder vruchtbare projecten gooien ze eruit. Het topmanagement kijkt vervolgens of al deze mooie plannen ook zijn te financieren. Nieuw was ook de aanstelling van de Chief Technology Officer (CTO), die het overzicht over het hele researchprogramma moet bewaken en dit vergelijkt met de concurrentie.'

Om deze nadruk op techniek verder te versterken stelde Van der Veer acht *chief scientists* aan. 'Ik noem ze wel de interne Nobelprijswinnaars. Ze hoeven helemaal geen topmanagementfunctie te bekleden, maar moeten een rolmodel zijn. Tegelijkertijd moeten ze aan de buitenwereld kunnen uitleggen wat het betekent om bijvoorbeeld een *reservoir engineer* te zijn. Deze initiatieven hebben echt een positief effect op de technologiegemeenschap binnen Shell: ze onderstrepen het belang van techniek en resulteren in een verhoging van de status van de technische mensen.'

De managementkwaliteiten zijn hierbij overigens niet uit beeld verdwenen. Een speciale academie, die in 2004 in het leven werd geroepen, moet toekomstige projectmanagers klaarstomen voor het leiden van de vaak enorme olie- en gasprojecten. 'Eerder deze maand bezocht ik Katar (waar Shell in samenwerking met Qatar Petroleum onder meer een grote Gas to Liquids-fabriek bouwt, red.), waar nu 46 000 mensen

'Onze chief scientists zijn de interne Nobelprijswinnaars'

'Zonder techniek is Shell nergens'

werkzaam zijn. Over iets meer dan twee jaar zijn zij allemaal weer weg en houden tachtig mensen de fabriek draaiende. Er zijn maar weinig bedrijven die het managen van dergelijk projecten in de vingers hebben. De academie heeft een bijna militaire grondslag. Je begint als junior, vecht een paar jaar in het veld, verdient een paar strepen en keert terug naar de academie, dan ga je weer knokken in de praktijk, totdat je senior projectmanager bent. De academie levert op deze manier niet alleen goede managers af, maar zorgt tevens voor standaardisering van het projectmanagement. Ik geloof overigens niet in de functie van manager als losstaand beroep. Ikzelf ben een Shell-man en denk dat het runnen van een bijvoorbeeld een ziekenhuis mij niet zo goed zou afgaan. Praktijkervaring in je eigen industrie is essentieel.'

Kort na zijn aantreden omschreef de *Financial Times* Van der Veer eveneens als 'volmaakte Shell-man', verwijzend naar de conservatieve en op consensusgerichte bedrijfscultuur die het concern vaak krijgt toegedicht. Hoewel hij onder Shell-man iets anders verstaat ('geel en rood van binnen en van buiten'), geeft Van der Veer aan zich nog steeds aardig in de omschrijving te kunnen vinden. 'Boekhoudkundig ben ik zeker conservatief, ik houd van een stevige balans. Zonder gezonde balans was het met de huidige crisis nodig geweest in investeringen te hakken. Dan staan er overal van die half afgebouwde installaties, betonnen skeletten. Ik moet er niet aan denken. In essentie is conservatisme niets anders dan goed ondernemerschap.'

SACHALIN

Buiten Shell zelf is ook het energielandschap de laatste zes jaar ingrijpend veranderd. Na de jaren negentig, met vrije marktwerking als leidmotief, prijkt energiepolitiek en -nationalisme in onder meer Rusland, Venezuela en Brazilië weer hoog op de agenda. 'Energienationalisme komt altijd op bij een hoge olieprijs en het ebt weer weg bij een lagere prijs. Het is een golfbeweging.'

Shell kwam in 2005 hard in aanvaring met Rusland over het Sachalin-project in Oost-Siberië, waarin de Nederlands-Britse onderneming een meerderheidsaandeel had. Dit aandeel werd inzet van anderhalf jaar durende onderhandelingen, waarbij de Shell-topman regelmatig met de Russische president Poetin aan tafel zat. 'Sachalin was voor Shell een hele lastige situatie. Het was destijds het grootste private project ter wereld. De onderhandelingen waren verschrikkelijk complex. Het ging om enorme bedragen en de wereldmedia zaten er voortdurend bovenop. Uiteindelijk is het project op voor Shell acceptabele wijze gestabiliseerd.' Of zijn optreden aan de onderhandelingstafel hierbij doorslaggevend was, durft de bescheiden topman niet te zeggen. 'Daar ga ik na mijn pensionering achter de geraniums nog wel eens over nadenken.' Wel duidelijk is dat de openlijke politieke steun van Nederland, Groot-Brittannië, Japan en Korea, waar het olieconcern expliciet om vroeg, belangrijk was. 'Maar wederom geldt dat het technisch kunnen van een onderneming essentieel is. Als je concessies wilt krijgen, kijken andere partijen primair naar je kunnen.'

Hoewel de onderhandelingen over Sachalin mogelijk de zwaarste opgave van zes jaar Shell-leiderschap waren, maakt Van der Veer zich niet heel veel zorgen over het oplevende energienationalisme. 'De belangen van alle partijen zijn niet tegengesteld, maar juist complementair – dat is het mooie. Vergelijk een groot olie- of gasproject met de bouw van een

huis. De grondeigenaar, een regering of nationale oliemaatschappij, wil op zijn perceel een mooi huis hebben. Shell vervult de rol van architect en neemt vaak ook een fors deel van de bouw op zich. Daarnaast zijn er de steigerbouwers en schilders in de vorm van servicemaatschappijen als Schlumberger en Halliburton. Soms denken Shell-mensen dat ze steigerbouwers zijn, dat gaat helemaal niet goed. Staatsbedrijven gaan soms zelf bouwen, wat meestal eveneens misgaat. Servicemaatschappijen denken soms een goede architect te zijn, dat gaat ook niet goed. Kortom, de verschillende partijen bijten elkaar niet, ze vullen elkaar juist aan.'

In deze driehoek vormen technische expertise en goed projectmanagement voor Shell het beste antwoord op energienationalisme. Dit geldt des te sterker in een tijd dat eenvoudig winbare olie- en gasreserves schaars raken. 'Shell is altijd gedomd tot moeilijk winbare olie of moeilijke gebieden, of een combinatie van beide. Technische expertise wordt daarom steeds belangrijker. Niet alleen de investeringen per vat olie gaan omhoog, ook het benodigd aantal grijze cellen per vat stijgt.'



'Onderzoek naar biobrandstoffen is veel interessanter dan de bouw van nog een offshorewindpark'

In het verlengde daarvan ligt het vraagstuk van de energietransitie: wat na het fossiele tijdperk? Shell richt zijn pijlen hoofdzakelijk op biobrandstoffen. 'Veel andere duurzame bronnen, zoals windenergie, zijn in de huidige economische situatie niet of nauwelijks rendabel.' Verleden jaar stapte het concern dan ook uit het consortium London Array, dat de ontwikkeling van het grootste offshorewindpark ter wereld tot doel had. 'Dat ging over een investering van 730 miljoen euro, maar het bleek nauwelijks mogelijk hier op te verdienen. Een bedrijf is geen hobby, elk project moet renderen. En het past niet bij de werkwijze van Shell om een hele grote business te bouwen op basis van subsidies.'

Met biobrandstoffen, die tevens veel beter bij de kernactiviteiten van Shell aansluiten, gaat de oliemaatschappij wel verder. 'Het is zaak biobrandstoffen echt duurzaam te maken. De productie ervan mag bijvoorbeeld niet leiden tot een tekort aan voedsel of water. Ook met het oog op de leercurve is onderzoek naar biobrandstoffen voor Shell veel interessanter. De ontwikkeling van een nog groter offshorewindpark levert niet significant meer kennis op dan de bouw van het park voor de kust van Egmond.'

Hoewel zijn werk als president-directeur er volgende maand op zit, blijft Van der Veer waarschijnlijk actief als *non-executive director*. Een ongebruikelijke stap. 'Ik ga aan het hoekje van de tafel zitten. Bij Shell proberen we alles op papier te zetten, maar dat lukt nooit volledig. Ik zal er zitten voor het *institutional memory*, zodat ze af en toe kunnen vragen hoe het ook alweer zat.' ●