

Shell heeft Philips afgelost als het bedrijf met het beste imago van Nederland. Opmerkelijk, gezien de problemen waar het bedrijf nog maar enkele jaren geleden mee kampte. Wat maakt Shell zo bijzonder?

tekst *Haitske van de Linde*

POMPEN OIL

Het kan bijna niet anders, of Jeroen van der Veer moet een voldaan man zijn. Toen hij aantrad zat Shell in een moeilijke periode, met een zwakke beurskoers, relatief matige financiële prestaties, verlies van concurrentiepositie en als dieptepunt in 2004: de bekendmaking van de overschatting van de bewezen voorraden gas en olie met ruim 20 procent. Royal Dutch Shell, zoals het concern sinds 2005 voluit heet, leek ten prooi gevallen aan de snelle managers die slechts uit waren op kortetermijnwinst en individueel gewin. De core business – het vinden van olie en gas, waar ook ter wereld – leek welhaast vergeten te zijn.

Maar nu, een paar maanden voor Van der Veers vertrek als ceo, lijkt Shell, zijn Shell, er ineens weer een stuk beter voor te staan. Natuurlijk, ook het oliebedrijf heeft last van de haperende economie en de lage olieprijs, maar de omzet over 2008 steeg 28,8 procent tot het astronomische bedrag van 458.361.000.000 dollar, een bedrag vergelijkbaar met het BNP van België. Bovendien bleven de bewezen olie- en gasreserves in elk geval voor het tweede jaar op rij op peil, en ook de aandeelhouders kunnen in hun handen wrijven: over heel 2009 verwacht het concern in totaal 10 miljard dollar van de winst aan hen uit te kunnen keren. En alsof dat nog niet genoeg is: na drie achtereenvolgende tweede plaatsen eindigt Shell dit jaar op

de eerste plaats van de MT 500, als het bedrijf met het beste imago van Nederland. Jeroen van der Veer zelf scoort in de lijst met beste bestuurders een meer dan keurige tweede plaats, net achter KPN's Ad Scheepbouwer.

Waar is al dat succes aan te danken? "De ware specialiteit van Shell is management. Niet olie, gas of chemie. Nee, duurzaam management. Dát is de essentiële factor in het succes van Shell", zegt



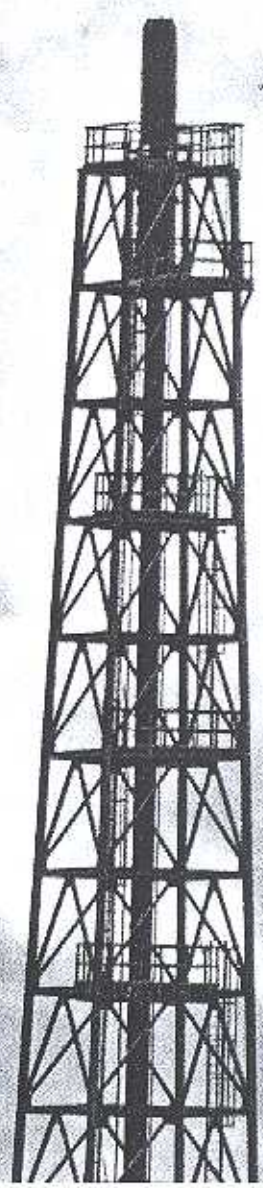
Management Team onderzoekt elk jaar het imago van de 500 populairste bedrijven en instellingen in Nederland. Begin 2009 heeft TNS Nipo hiervoor ruim 1.000 managers ondervraagd.

TOP 5 BEDRIJVEN

- 1 (2) Shell
- 2 (3) Rabobank
- 3 (1) Philips
- 4 (5) KPN
- 5 (4) ING Groep

TOP 5 BESTUURDERS

- 1 (5) Ad Scheepbouwer
- 2 (4) **Jeroen van der Veer**
- 3 (2) Hans Wijers
- 4 (3) Harold Goddijn
- 5 (17) John Rishton



VERZUIIPEN

Frits Bolkestein, die, na er 16 jaar te hebben gewerkt, in 1976 Shell verruilde voor een politieke carrière.

POTJE OP HET VUUR

Ook Henk Volberda, hoogleraar strategisch management en ondernemingsbeleid aan de Erasmus Universiteit Rotterdam roemt vooral de langetermijnvisie van het olieconcern. "Er bestaat een lijst met eigenschappen waar dit soort duurzame bedrijven gemiddeld aan voldoen. Zo zijn ze altijd financieel enigszins conservatief, hebben ze een open cultuur en wordt er veel geïnvesteerd in mensen. Ze hebben oog voor de lange termijn. In de woorden van Van der Veer: zorgen dat er altijd een extra potje op het vuur staat."

Van der Veer zelf, in een interview met de *Financial Times*: "De energiesector is redelijk sterk. De vraag zal ondanks grotere efficiëntie de komende jaren blijven stijgen. Er komen steeds meer mensen op aarde, die allemaal energie zullen consumeren. Bij Shell kunnen we aan die vraag voldoen, dankzij nieuwe technieken." Dat blijkt uit de cijfers. Het concern zegt dit jaar meer dan 31 miljard dollar te willen investeren, wat tot 2012 jaarlijks tot een groei van 2 à 3 procent van de olie- en gasproductie moet leiden. Ook in vloeibaar gas (LNG) wordt flink geïnvesteerd: de bedrading is de capaciteit uit te breiden met 6,5 miljoen ton per jaar, een toename van 40 procent ten opzichte van 2008.

Van alle oliemaatschappijen is Shell afgetekend koploper in R&D-budget. Het Amerikaanse onderzoeksbureau The Patent Board gaf het bedrijf daar vorig jaar al een duidelijke pluim voor door Shell tot "het sterkste internationale oliebedrijf voor innovatie" uit te roepen.

Rembrandt Koppelaar is de 22-jarige voorzitter van Peakoil Nederland, een stichting die de wereldvoorraad olie en gas bestudeert en stelt dat de piek daar in al voorbij is. Toch vindt ook hij dat Shell strategisch goed bezig is. "Het succes is een combinatie van zeer hoge kwaliteitseisen, pragmatisme en een goede technologieontwikkeling." En daar komt

voor de mede-auteur van het boek *De permanente oliecrisis* nog een belangrijke succesfactor bij: "Ze zijn een uitstekende werkgever."

VOELSPRIETEN

Dat goede werkgeverschap hoor je vaak terug als verklaring voor Shells langdurige prestaties en uitstekende imago. "De Shell-cultuur is heel sterk", aldus Volberda. "Je herkent Shell'ers meteen aan hun brede focus en wereldwijdsheid. Daarnaast voelt iedereen een sterke gemeenschappelijkheid. En die verdwijnt niet als je het bedrijf verlaat."

Het olieconcern heeft een roulatiesysteem voor het voltallige personeel, dus niet alleen voor de technici. Talent wordt in een vroeg stadium gespot en vervolgens door het hele bedrijf geloodst. Dat resulteert bij de medewerkers in een hoog absorptievermogen voor kennis, voelsprietten voor nieuwe ontwikkelingen en een grote veranderingsbereidheid. Bovendien is het bedrijf relatief plat georganiseerd, waardoor er altijd ruimte blijft voor eigen initiatief. Bolkestein geeft zijn eigen carrière als voorbeeld: "Ik ben begonnen in de marketing van olieproducten in Oost-Afrika, daarna ben ik naar Honduras en El Salvador gegaan. Vervolgens ben ik op het hoofdkantoor in Londen terechtgekomen, waar ik economische analyses maakte. Mijn volgende positie was die van algemeen vertegen-

Key figures (2008)

Omzet	458 miljard (+29%)
Winst	26,5 miljard (-17%)
Investeringen	35 miljard (+42%)
Rendement op gemiddeld geïnvesteerd vermogen	18,3%
Aantal tankstations wereldwijd	45.000
Aantal werknemers	102.000
Score personeelsbetrokkenheid	74%
Aandeel vrouwen onder nieuwe werknemers	28%
Werknemers in Nederland	11.645
Ziekteverzuim	2,0%



Jeroen van der Veer verlaat het hoofdkantoor van Shell in Den Haag

woordiger in Indonesië en daarna werd ik coördinator voor Midden-Oosten, Azië en Australië van Shell Chemie. En als laatste werd ik directielid van Shell Chemie in Parijs. Ik heb zes jaar in het buitenland doorgebracht en kreeg in mijn tweede positie al de verantwoordelijkheid over honderd man."

En nog een voorbeeld van hoe er binnen Shell actief gestuurd wordt op iemands ontwikkeling: "Tijdens mijn periode in Oost-Afrika besloot ik om een studie rech-

ten te volgen. In om mijn doctoraal te kunnen doen vroeg ik vier maanden onbetaald verlof. Die kreeg ik, en nog betaald ook. Het belang van goed en strategisch personeelsbeleid werd ook toen al tot in de top van het bedrijf gezien en gevoeld." Niet alleen talentontwikkeling is een hoeksteen van Shells personeelsbeleid, ook zijn oog voor diversiteit wordt genoemd. Niet voor niets werd het concern vorig jaar door Management Team uitgeroepen tot meest vrouwvriendelijke

'Een Shell' e
herken je aan
wereldwijsh

onderneming. "Shell is de absolute nummer 1 als het gaat om diversiteit", teert Joan Ferrier, directeur van het centrum E-quality. "Ze zijn een voorbeeld voor anderen."

In zes jaar steeg het percentage vrouwen in de top van het bedrijf van 8 naar 20 procent. In de raad van bestuur zitten nu twee vrouwen, naast zes mannen. "Ik heel blij mee ben is dat Shell uiteindelijk laat zien dat het gewoon kan", zegt Ferrier. "Juist door het zo structureel te organiseren is het mogelijk om de organisatiebreed aan te pakken."

Shell heeft bijvoorbeeld veel onderzoek gedaan onder jonge vrouwen naar wat zij belangrijk vinden. De resultaten zijn ook toegepast. Dat betekent een hoge waardering onder andere voor het managementbeleid, de loopbaanontwikkelings-, mentor- en schiedersprogramma's. Ook het feit dat loopbaanonderbreking en herintegratie mogelijk maakt, zonder schadelijke gevolgen voor de carrière, kan bijvoorbeeld bijval rekenen.

Maar het is niet allemaal roos en zand. De Zwitser Peter Voser, vanaf juli

1833 Marcus Samuel richt in Londen een klein bedrijfje op dat handelt in Aziatische schelpen. Later wordt ook in (lamp)olie gehandeld.



1890 N.V. Koninklijke Nederlandse Petroleum Maatschappij (Koninklijke Olie) wordt opgericht door Jean Kessler, Henri Deterding en Jhr. Hugo Loudon.



1907 De Koninklijke Olie Maatschappij ontstaat. Koninklijke Olie krijgt na de fusie een aandeel van 60%.



1886 De inwendige verbrandingsmotor doet zijn intrede, samen met de Mercedes van Karl Benz. De scepter bij wat ooit tot Shell uit zal groeien wordt inmiddels gezwaid door Marcus Samuel jr. en zijn broer Sam.

1892 De gebroeders Samuel mogen met hun 'Murex' als eerste olietanker door het Suezkanaal. Hun bedrijfje, dat aanvankelijk The Shell Syndicate heet, wordt in 1897 omgedoopt tot Shell Transport and Trading Company.

Veers opvolger als ceo, te wachten staat. Door de crisis blijven de olieprijsen onder druk staan, en Shell kampt niet alleen met steeds hogere kosten om aan olie te komen, het bedrijf kan moeilijker dan de concurrentie zijn investeringen terugschroeven. Bovendien rekent Shell sterker dan andere oliebedrijven op groei van niet-conventionele projecten als olie uit teerzand, terwijl de risico's daarvan nog steeds groot zijn. En dan is Shell ook nog eens sterk afhankelijk van oliebronnen in het weinig stabiele Nigeria en krijgt steeds moeilijker toegang tot andere olie-rijke landen, die hun zwarte goud liever via staatsmaatschappijen uit de grond halen. Daarnaast is er het probleem van de zogeheten reserve-vervangingsgraad, die is gedaald tot 95 procent, tegenover 109 procent vorig jaar. Een percentage onder de 100 procent betekent dat er minder aan de reserves wordt toegevoegd dan dat er wordt geproduceerd. En alsof dat allemaal nog niet genoeg is, kwam daar recent nog eens het nieuws overheen dat Shell besloot te stoppen met investeringen in windenergie, nadat de oliereus al eerder zonne-energie in de ban had gedaan. Op zich geen schokkend nieuws: Shell had de vijf jaar ervoor ook maar net 1 procent van de winst in duurzame energie geïnvesteerd. Maar het stelt wel vragen bij de houdbaarheid van het concern als olieboer pur sang op lange termijn. Want je kunt nog zo'n goede werkgever zijn, ooit is die olie natuurlijk echt op. "Als we nu niet genoeg investeren, wordt het op



Van der Veers erfgenaam

Voor het eerst in de geschiedenis zal Shell vanaf juli niet geleid worden door een Brit of een Nederlander. Het is de Zwitser Peter R. Vosser (50), die de eer te beurt valt.

Vosser, nu nog cfo bij het concern, is al vanaf 1982 in dienst bij Shell, na een studie bedrijfskunde in Zürich. Hij heeft er vooral financiële functies vervuld, waarvan vijf jaar in Zwitserland, acht jaar in Engeland, vijf jaar in Argentinië en nog eens twee in Chili. In 2002 keerde hij Shell plots de rug toe om financieel topman te worden van het Zweeds-Zwitserse technologieconcern ABB, maar al na twee jaar kwam hij terug op het oude Shell-nest. Vosser werd binnengehaald om orde op zaken te stellen na het schandaal met de te hoog ingeschatte reserves. Dat ging hem goed af. De succesvol verlopen fusie tussen Shell Transport & Trading en Koninklijke Olie tot Royal Dutch Shell, de reorganisatie van de financiële diensten en zijn strikte uitvoering van de strategie leverden hem vervolgens veel waardering op.

de lange termijn wel moeilijk om aan de vraag te voldoen", bekende Van der Veer daarover aan de *Financial Times*.

Hoogleraar Henk Volberda vraagt zich dan ook af of Shells strategie wel voldoende vooruitstrevend is. "Voor bedrijven in een eindige markt is het lastig om de knop om te zetten, omdat ze vast zitten in hun eigen competentievalkuil. Die fundamentele breakthrough is er bij Shell nog niet geweest."

ACHTEROVER LEUNEN

Ook Peakoil-voorzitter Rembrandt Koppelaar vreest dat Shell te conservatief is. "Ik denk dat ze de snelheid van de ontwikkelingen onderschatten. Tussen nu en 2020 verwacht ik dat de balans naar alternatieve energiebronnen begint door te slaan."

Wat als de elektrische auto echt doorbreekt, vraagt hij zich af. "Shell kan niet rustig achterover leunen en denken dat ze die nieuwe bedrijfjes dan wel even kunnen opkopen. Microsoft heeft Google toch ook niet opgekocht?"

De CO2-problematiek wordt door Shell onvoldoende onderkend, denkt hij. Investering in de opslag van CO2 is op korte termijn misschien logisch, maar eigenlijk zou het doel moeten zijn om geen CO2 meer uit te stoten. "Die arrogante houding kan een fors probleem geven." De hamvraag is hoe snel het bedrijf afscheid kan en durft te nemen van het product waarmee ze groot geworden zijn. "Grote bedrijven lopen het risico dat ze hun *core business* verliezen doordat de wereld verandert", concludeert Koppelaar. ■

1973

De Yom Kippur-oorlog. Prijsexplosie van olie van 3 naar 12 dollar per vat in enkele weken. Olie embargo voor o.a. de VS en Nederland.

2004

Bekendmaking overschatting bewezen oliereserves met 20%. Beurskoers daalt in 1 dag 8%, omgerekend 12 miljard euro.

1947

De eerste commercieel levensvatbare offshore oliebron wordt aangeboord in de Golf van Mexico. Acht jaar later zijn het er al 300. Elf jaar later start Shell de olieproductie in Nigeria.

1995

Commotie rondom af te zinken platform Brent Spar, aanleiding voor de ontwikkeling van beleid op gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen en publicatie van eerste duurzaamheidsverslag.

2005

Brits/Nederlandse integratie: op 20 juli wordt voor het eerst gehandeld in Royal Dutch Shell.