



# SHELL VENSTER

UITGAVE VAN SHELL NEDERLAND B.V.

01  
2014

## ZWITSERS FABRIKAAT

AFSCHEIDSINTERVIEW EN PROFIELSCHETS VAN  
SHELL'S CHIEF EXECUTIVE OFFICER; PETER VOSER

### SNUFFELEN EN BUFFELEN

SHELL GRADUATE PROGRAMME

### HOE HOUDEN WE HET WARM?

HET BELANG VAN  
AARDGAS IN NEDERLAND

### DISCUSSIËREN OP DE DIGITALE SNELWEG

WIE KLEUREN HET ENERGIEDEBAT  
IN NEDERLAND OP SOCIAL MEDIA?



## INZICHT



Waar denken de meeste Nederlanders als eerste aan bij Shell? Het antwoord is: benzinepomp. Dat is helemaal niet slecht; we verkopen graag brandstoffen. Maar de wereld van Shell is breder en veelkleuriger dan dat. Precies daar ligt de bestaansreden van het al meer dan 35 jaar jonge magazine Shell Venster. De naam verwijst er naar. Met een Venster wil Shell geïnteresseerden zicht bieden op de ontwikkelingen in energiesector en de manier waarop Shell daar als wereldspeler op inspeelt. Die missie van Shell Venster is onveranderd. Sterker nog, misschien is de noodzaak tot transparantie en informatie wel gegroeid. De wereld is immers 'kleiner' en sterker onderling verbonden geworden. Energie heeft een prominentere plaats gekregen in het publieke debat. Wie die complexe energiewereldelijkheid wil tonen, zal rekening moeten houden met het gewijzigde leespatroon. Het beeldscherm heeft als informatiebron voor een belangrijk deel de rol van papier overgenomen. Dat maakt papier niet overbodig, maar de lezer is papier anders gaan gebruiken en waarderen. Met de restyling van Shell Venster willen we aan die trend tegemoet komen. Het blad is persoonlijker, beeldender en toegankelijker dan voorheen. De zappende lezer zal er gemakkelijker iets van zijn gading in kunnen vinden. Ook de frequentie is aangepast. In plaats van zes keer zal het nog vier keer per jaar verschijnen – maar het blad is wel dikker dan eerst. Ook online is er een moderniseringsslag gemaakt. De eerder verschenen informatie zoals de dossiers, blijven echter beschikbaar. Die veranderingen zijn doorgevoerd zonder concessies te doen aan de inhoudelijke deugdelijkheid. De komst van voormalig CPB-directeur Paul Schnabel als vaste columnist is daar een voorbeeld van. En wie toch alles van benzinstations wil weten, kan in dit eerste nieuwe nummer ook terecht.

Veel leesplezier,

Dick Benschop  
President-directeur Shell Nederland

// MISSCHIEEN IS DE  
NOODZAAK TOT  
TRANSPARANTIE EN  
INFORMATIE WEL  
GEGROEID //

## INHOUDSOPGAVE



8 AFSCHIEDSINTERVIEW  
EN PROFIELSCHETS  
PETER VOSER



26 AARDGAS  
HOE HOUDEN  
WE HET WARM?



18 GRADUATES  
NA DE STUDIE AAN  
DE SLAG BIJ SHELL



34 SOCIAL MEDIA  
DISCUSSIËREN OP DE  
DIGITALE SNELWEG



### VERDER IN DEZE UITGAVE:

- 4 WERELDWIJD  
Markante en bijzondere Shell pompstations
- 16 ANNO '63
- 32 OPINIE  
Vier experts belichten de stelling:  
"Zonder extra investeringen wordt Nederland  
te afhankelijk van buitenlands aardgas"
- 40 STANDPLAATS: AUSTRALIË  
Van de Hollandse polder naar de outback

### RUBRIEKEN:

- 16 ANNO
- 22 ACHTER DE SCHERMEN
- 24 LAATSTE NIEUWS
- 25 KNOW HOW?
- 39 KORTE BERICHTEN
- 42 COLUMN VAN  
**PAUL SCHNABEL**
- 42 SOCIAL INVESTMENT

### COLOFON

UITGAVE VAN SHELL NEDERLAND BV  
DRIEMAANDELIJKE PUBLICATIE

ADRES Carel van Bylandtlaan 30, 2596 HR Den Haag  
Postbus 444, 2501 CK Den Haag  
TELEFOON 070 - 377 87 00

HOOFDREDACTIE  
Rob van 't Wel

EINDREDACTIE  
Rob van 't Wel

VORMGEVING  
Shell Production Centre of Excellence, Den Haag

MET MEDEWERKING VAN:  
Mark van Baal, Wim Blom, Charlotte Brookes, Jiri Buller,  
Freuke Diepenbrock, Tim Kezer, B. Magermans, Bastiaan Musscher,  
Marieke Roggeveen, Erik te Roller, Bianca Stip, Carolien Terlien,  
Levien Willemsse, Vesna-Zuuring

DRUK  
Roto Smeets Grafische Services Utrecht

Voor het geheel of gedeeltelijk overnemen of bewerken van artikelen dient men toestemming van de redactie te vragen. In de meeste gevallen zal die graag worden gegeven. Hoewel Shell-maatschappijen een eigen identiteit hebben, worden zij in deze publicatie soms gemakshalve met de collectieve benaming 'Shell' of 'Groep' aangeduid in passages die betrekking hebben op maatschappijen van Royal Dutch Shell, of wanneer vermelding van de naam van de maatschappij(en) gevoeglijk achterwege kan blijven.

VOORBEHOUD Als in dit blad meningen staan over mogelijke toekomstige ontwikkelingen, mogen deze niet worden beschouwd als een advies tot aan- of verkoop van aandelen Royal Dutch Shell plc.



OP DE HOOGTE BIJVEN  
Shell Venster wordt kosteloos verspreid onder geïnteresseerden in de activiteiten van Shell Nederland en Royal Dutch Shell. Abonnementen kunnen via e-mailadres shellvenster@shell.com worden aangevraagd.

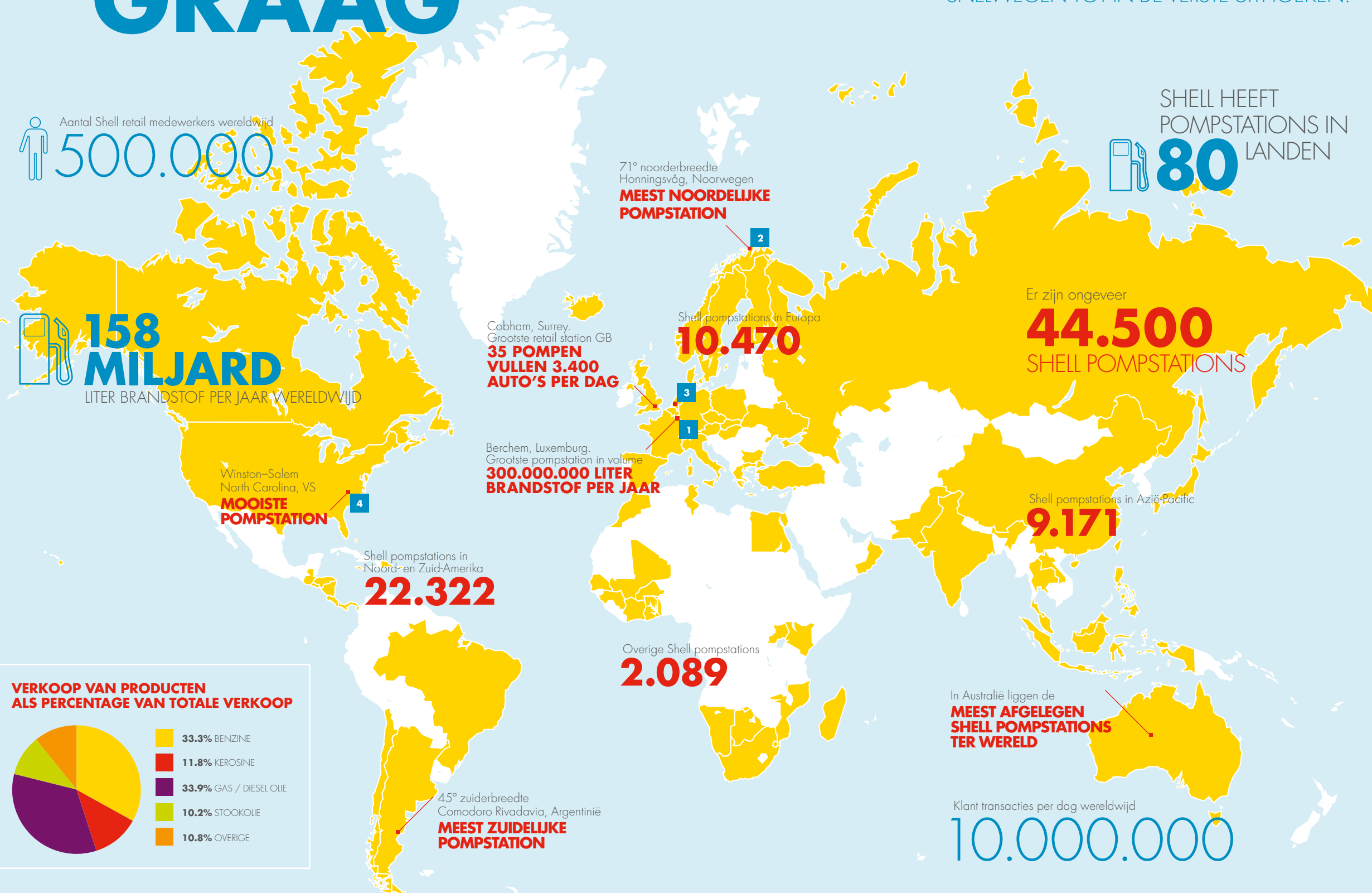
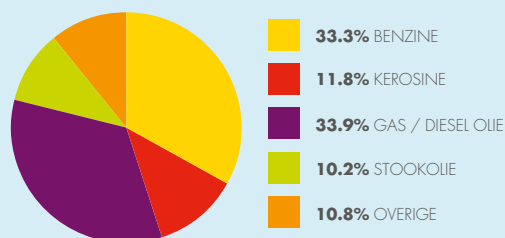
Schriftelijk kan het ook via:  
Administratie Shell Venster  
Postbus 444  
2501 CK Den Haag

# VOLGOOIEN GRAAG

Aantal Shell retail medewerkers wereldwijd  
**500.000**

**158 MILJARD**  
LITER BRANDSTOF PER JAAR WERELDWIJD

## VERKOOP VAN PRODUCTEN ALS PERCENTAGE VAN TOTALE VERKOOP



SHELL IS IN ALLE WERELDDELEN,  
WAT BETREFT BENZINESTATIONS,  
RUIM VERTEGENWOORDIGD. JE VINDT  
DE RUIM 44.500 STATIONS AAN DE DRUKSTE  
SNELWEGEN TOT IN DE VERSTE UITHOEKEN.



TEKST MARIËKE ROGGEVEEN  
BEELD PETER J. VAN ES | BOB PARDUE - ALAMY | ROGER DOHVEN | GETTY IMAGES

IN THEORIE ZOU JE DOOR LOUTER BIJ EEN SHELL STATION TE TANKEN DE WERELD ROND KUNNEN RIJDEN. IN PRAKTIJK STA JE MET DIT REISPLAN WAARSCHIJNLIJK MET EEN LEGE TANK STIL OP DE AFRIKAANSE SAVANNE OF IN EEN WOESTIJN IN HET MIDDEN-OOSTEN...

Bij alle pompstations, waar ook ter wereld, kan je terecht om je voertuig bij te tanken (en jezelf met koffie, thee of fris). Er gaat jaarlijks heel wat brandstof doorheen bij de tankstations van Shell, om precies te zijn 158 miljard liter. Dit vraagt om flink wat 'proviand' aan de retailkant. Achter het drukke tankstation aan de M25 bij Cobham (Surrey, Engeland) – waar 3400 auto's per dag komen tanken – staan Shell's grootste opslagtanks met 1,3 miljoen liter aan brandstof. Het duurt een week om deze volledig te vullen. Bij het grootste tankstation ter wereld, Aire de Berchem in Luxemburg, staan geen opslagtanks van deze grootte. Hier worden de pompen dagelijks gevoed door 30 tankwagens (ter vergelijking: een 'standaard' station krijgt slechts één tot enkele leveringen per week). In de outback van Australië worden de stations bevoorrad door road trains, vrachtwagens met meerdere trailers, die ongeveer vijf keer zoveel brandstof vervoeren als de tankwagens die je in Nederland op de weg ziet.



1

## GROOTSTE TANKSTATION

### Aire de Berchem, Luxemburg

Het Shell-station Aire de Berchem is het grootste tankstation ter wereld en de bekendste 'attractie' in het Groothertogdom Luxemburg. Met 9000 tankende bezoekers en 5000 shop bezoekers per dag streeft het tankstation het oude UNESCO stadscentrum en de Vallei van de 7 kastelen in populariteit ver voorbij. Het is een favoriete tussenstop vanwege de lage brandstofprijzen in Luxemburg. Zo geliefd zelfs dat de ANWB en haar Belgische equivalent in 2011 gezamenlijk 466 meldingen kregen van Nederlanders die tevergeefs op de laatste druppel brandstof het benzinstation probeerden te halen.

**9.000**  
TANKENDE BEZOEKERS  
PER DAG



3

## KLEINSTE TANKSTATION

### Madurodam, Nederland

Het kleinste Shell-station ter wereld is gelijk ook het meest vooruitstrevende. In Madurodam worden alle auto's al elektrisch aangedreven. Erg lucratief is het station dan ook niet als je kijkt naar het aantal verkochte liters benzine. Toch trok Shell-station Madurodam met 740.000 bezoekers in 2012 dubbel zoveel 'klanten' als haar levensechte model, station Portland, aan de A15. De geschiedenis tussen Shell en Madurodam gaat ver terug. Bij de opening in 1952 zat de toenmalige president-directeur van Shell in de Raad van Toezicht. Shell-station Madurodam werd geopend in 1980 en gemodelleerd naar station Portland in 2012.

**740.000**  
BEZOEKERS IN 2012 EN  
**0** LITER VERKOCHT



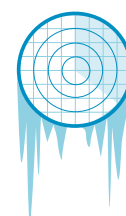
## MEEST NOORDELIJKE TANKSTATION

### Honningsvåg, Noorwegen



2

Het Shell-station in het Noorse dorp Honningsvåg is het laatste tankstation dat je tegenkomt op weg naar de Noordkaap. Test je 'brandstof-efficiënte rijgedrag' uit op de mooie weg van 28 kilometer door de toendra, waarop je volop moet afremmen voor bochten en duizenden rendieren. In de strenge winter – Honningsvåg is van half november tot half januari compleet in duisternis en sneeuw gehuld – mag je enkel in een konvooi geleid door een sneeuwschuiver de weg op (wel heel spectaculair met Noorderlicht). Dan is een goed gevulde brandstoftank verplicht. Je kunt bij dit Shell-station ook een auto met een volle tank huren voor je rit naar de Noordkaap voor 600 Kronen.



VANAF HIER IS HET  
**30 MIN**  
RIJDEN NAAR DE  
NOORDKAAP

## MOOIESTE TANKSTATION

### North Carolina, VS

Wat betreft architectuur lijken de meeste Shell-stations ter wereld van dezelfde lopende band af te komen. Er zijn een paar prettige uitzonderingen. Zoals deze levensgrote pecten (Shell-schelp) in het dorp Winston-Salem in de Verenigde Staten. In de jaren '20 en '30 zijn er in totaal acht van gebouwd in de staat North Carolina als 'marketing instrument'. Dit exemplaar is – na een grondige restauratie – als enige overeind gebleven en is een omrit waard als je ooit in de buurt bent. Zorg er dan wel voor dat je elders al hebt getankt want in de retro pompen – gedoneerd door Shell – zit geen druppel benzine meer.



4

## TIJD VOOR **VERANDERING**

Scheidend Chief Executive Officer Peter Voser van Royal Dutch Shell spreekt over de gang van zaken bij het bedrijf en zijn eigen plannen voor de toekomst.



INTERVIEW PETER VOSER

# TIJD VOOR VERANDERING

Hij droeg de bestuurshamer begin dit jaar over aan Ben van Beurden en over een paar maanden sluit hij een carrière van bijna dertig jaar bij Royal Dutch Shell af. Een vraaggesprek met Peter Voser, op een van zijn laatste dagen als Chief Executive Officer (CEO). Over de resultaten in 2013, belangrijke Shell-innovaties, zijn visie en toekomstplannen.

TEKST CHARLOTTE BROOKES EN TIM KEZER BEELD GETTY IMAGES | HOLLANDESE HOOGTE | LEVIEN WILLEMSE

Shell had een aantal belangrijke strategische mijlpalen in 2013. Neem de voortvarende bouwontwikkelingen van de Prelude FLNG, een drijvende fabriek voor de productie van vloeibaar aardgas. Of het transport van het Olympus Platform naar de productielocatie van Mars B, een diepwaterproject in de Golf van Mexico. "Unieke projecten in voor Shell belangrijke technologiegebieden", benadrukt Voser. "Ja, op de lange termijn is in 2013 geweldige vooruitgang geboekt. De komende twee jaar starten we zeventien belangrijke projecten op, die de groei van onze kasstroom zullen ondersteunen."

Ondertussen kampte Shell in 2013 met een aantal operationele problemen. Voser: "In Nigeria verliep het moeizaam, door aanhoudende sabotage en veiligheidsproblemen. En op verschillende productielocaties is niet goed genoeg gepresteerd. Bijvoorbeeld in het Noordzeegebied en op raffinaderijen in de Verenigde Staten. Hiervoor hebben we verbeterprogramma's ontwikkeld. Het gaat om focus, snelheid en je concentreren op de juiste zaken. Ik heb er vertrouwen in dat deze programma's de komende kwartalen succesvol worden geïmplementeerd."

**GAAT SHELL'S AMBITIEUZE  
INVESTERINGSPROGRAMMA OP  
LANGE TERMIJN TEN KOSTE VAN  
DE PRESTATIES OP KORTE TERMIJN?**

"We investeren in winstgevende groei op de lange termijn, maar ondertussen moeten we zo efficiënt en competitief mogelijk blijven opereren. Dat is wat aandeelhouders wensen en dat is ook goed en gezond."

//  
**WIJ VERWACHTEN  
DAT FOSSIELE  
BRANDSTOFFEN  
TEGEN 2050  
NOG ALTIJD 60 %  
VAN DE TOTALE  
ENERGIEMIX VOOR  
HUN REKENING  
NEMEN**  
//

**HOE ANTICIPEERT SHELL OP DE  
MAGERE MARGES OP RAFFINAGE?**

"De afgelopen tien jaar hebben we kleine en middelgrote raffinaderijen van de hand gedaan. We focussen op grote, geïntegreerde raffinaderijen die door hun schaalgroottes efficiënter zijn. Op het moment dat de mondiale vraag aantrekt zal Shell beter gepositioneerd zijn dan haar concurrenten. Wij zijn er in ieder geval klaar voor."

**ER ZIJN ENERGIEDESKUNDIGEN  
DIE STELLEN DAT ER GEEN TOEKOMST  
IS VOOR OLIE EN GAS DOOR DE  
ONTWIKKELINGEN OP HET GEBIED  
VAN HERNIEUWBARE ENERGIE.  
HOE STAAT U IN DEZE DISCUSSIE?**

"Op de lange termijn neemt de vraag naar energie snel en sterk toe. Om aan deze vraag te kunnen voldoen moeten alle energiebronnen in de wereld ontwikkeld worden. Hernieuwbare energie zal hier ongetwijfeld een significant deel van uitmaken. Maar wij verwachten dat fossiele brandstoffen tegen 2050 nog altijd zestig procent van de totale energiemix voor hun rekening nemen. Ja, een kleiner deel in het totale energiesysteem dan nu, maar het energiesysteem zal ook veel groter zijn. Dit is waar Shell het meest aan zal

## MIJN GROOTSTE SUCCES...

"Ik ben erg trots op mijn gezin én op de Shell-familie. Het 'managen' van deze twee families was voor mij erg belangrijk."



bijdragen, waarbij onze aandacht vooral uitgaat naar aardgas. We hebben momenteel geen plannen om te investeren in renewables, buiten onze beperkte windenergie-activiteiten die we overwegend in de Verenigde Staten uitvoeren en onze R&D-activiteiten op het gebied van nieuwe energietechnologieën."

**U HEEFT EEN APART ONDERDEEL PROJECTS & TECHNOLOGY OPGEZET, DAT NIEUWE TECHNOLOGIEËN ONTWIKKELT EN TECHNOLOGIEËN TOEGEPAST IN PROJECTEN.**

**WAAROM VOND U DAT BELANGRIJK?**  
"Op de lange termijn zijn technologische innovaties en projectoplevering belangrijke onderdelen van het onderscheidend

vermogen van Shell. Daar moet dus een sterke focus op zijn. Daar moet de organisatie op ingericht zijn. Ik ben blij met de progressie die we op dit terrein boeken. Zo zijn we een aantrekkelijke werkgever, omdat mensen zien aan welke projecten we werken. Ze zien waar de meer dan een miljard dollar die we jaarlijks besteden aan research & development naartoe gaat. Het onderdeel Projects & Technology is één van de pijlers om langetermijnwaarde te creëren voor onze aandeelhouders."

**WAT IS VOOR U ONTEGENZEGGELIJK DE BELANGRIJKSTE INNOVATIE VAN SHELL?**

"Het feit dat we met veel technologieën de eerste in de industrie zijn vind ik op zich een belangrijke innovatie. Neem de

diepwaterprojecten, LNG, Floating LNG en Pearl GTL, waar we gas omzetten in vloeibare producten. Stuk voor stuk belangrijke Shell-innovaties. Floating LNG, een methode om gas te winnen uit verafgelegen velden in zee, en GTL vind ik het meest in het oog springen. Neem de laatste: veertig jaar geleden ontwikkeld in ons lab in Amsterdam, naar de markt gebracht, opgeschaald en vandaag de dag is GTL een van de belangrijkste kasstroomgenererende technologieën van Shell. En met de Prelude FLNG werken we aan 's werelds eerste FLNG-project. Hiermee tonen we aan wat we kunnen bereiken als geïntegreerd bedrijf."

**U BENADRUKT HET BELANG VAN SHELL ALS GEÏNTEGREERD BEDRIJF. TOCH WORDT ER ZO NU EN DAN VAN BUITENAF GESUGGEREERD DAT HET BETER IS OM SHELL OP TE SPLITSEN. HET BEDRIJF ZOU DOOR DE SCHAALGROOTTE TE LANGZAAM OPEREREN.**

**HOE KIJKT U DAAR TEGENAAN?**

"Het is duidelijk dat Shell niet te groot is om te managen. We hebben de juiste mensen om dit te doen. Er is geen enkele reden voor splitsing. Het feit dat we een geïntegreerd bedrijf zijn – met Upstream-activiteiten voor exploratie en winning en Downstream-activiteiten voor raffinage en distributie – brengt ons sterke voordelen. Zo versterkt de Downstream de waarde van het merk Shell, en dat is weer erg belangrijk voor Upstream. We hebben al veel gedaan om het bedrijf minder complex te maken. Maar natuurlijk kunnen we altijd meer doen. Als CEO vond ik de snelheid van het bedrijf vaak een uitdagend vraagstuk, maar we worden sneller. Laat ik een voorbeeld geven: we vonden het gas in het Prelude-veld voor de Australische kust in 2007 en we bouwen nu al de Prelude FLNG."

**UIT EEN VAN UW LAATSTE INTERVIEWS ALS CEO VAN SHELL KWAM HET BEELD NAAR VOREN DAT U SPIJT HEEFT VAN SHELL'S INVESTERING IN DE ONTWIKKELING VAN SCHALIEGAS. DAT DEED VEEL STOF OPWAAIEN. HOE STAAT SHELL IN DE SCHALIEGASDISCUSSIE?**

"Ik heb aangegeven dat onze investering in de Verenigde Staten voorsnog niet precies uitpakt als gepland. Dat is toch iets anders dan spijt hebben. We willen gasbronnen ontwikkelen, conform onze gasstrategie. De Amerikaanse gasprijzen zijn echter scherp gedaald, dus hebben we het tempo van schaliegasontwikkeling daar gereduceerd. Maar ik denk dat deze business op de lange termijn belangrijk is voor Shell, dus het heeft onze volle aandacht. Ja, soms heb je te maken met teleurstellingen. Maar weet je, als iets niet werkt zie ik dat juist als een uitdaging."

**EN VOORZIE U EEN TOEKOMST VOOR SCHALIEGAS IN EUROPA?**

"Ja, maar deze ontwikkeling zal hier veel trager verlopen. Dat heeft te maken met het ontbreken van regelgeving en beleid. Maar ook met het feit dat de inkomsten uit schaliegaswinning ten gunste komen van overheden, en niet – zoals in de Verenigde Staten – van individuen die de grond bezitten waarin gewonnen wordt. Shell heeft wereldwijd verschillende opties in portfolio. In China, Noord-Amerika, Oekraïne en Argentinië. Europa neemt een relatief klein deel in binnen onze totale schaliegasportfolio."

**DE ACTIVITEITEN VAN SHELL IN ALASKA VERLIEPEN OOK NIET HELEMAAL VOLGENS PLAN IN 2013. HOE KIJKT U DAAR OP TERUG?**

"De Arctic is rijk aan olie en gas. Het gebied zal ontwikkeld worden. Ik geloof dat Shell de juiste technologie en mensen heeft om deze bronnen op een duurzame



manier te ontwikkelen. In 2013 hebben we een stap terug gedaan en gebruikt om lering te trekken uit situaties die zich in 2012 voordeden. We bereiden ons voor om mogelijk te gaan proefboren in 2014 of 2015, maar hierover is nog geen besluit genomen. Indien we succesvol zijn met exploratie, kunnen we toewerken naar productie. We hebben het dan over potentiële productie in de tweede helft van het volgende decennium."

**UW VERTREK ALS CEO KWAM VOOR VELEN ALS EEN VERRASSING. WAT WAREN DE REDENEN VOOR UW BESLUIT OM TE STOPPEN?**

"Ik vind het een fantastische baan en heb het met veel plezier gedaan. Ik heb bijna tien jaar in de Board van Shell gezeten; vijf jaar als Chief Financial Officer en 4,5

jaar als CEO. Tien jaar heb ik de strategie en de voortgang van het bedrijf mogen vormgeven, nu is het tijd voor verandering. Ik heb nagedacht over een volgende fase in mijn leven. Ik wil een volgende stap maken nu ik nog jong genoeg ben. Ik kijk ernaar uit om meer tijd te hebben voor mijn familie en persoonlijke interesses. En ik wil iets teruggeven aan de samenleving. Iets van alles wat ik geleerd heb."

**HOE BENT U MET DE DRUK OMGEGAAN?**

"Je bent zeven dagen in de week, 24 uur per dag betrokken en bereikbaar. Je denkt altijd aan het bedrijf. De baan heeft veel uitdagingen, maar geeft ook veel voldoening. Ik bezocht drie of vier landen per week, bracht misschien wel meer tijd in het vliegtuig door dan sommige piloten. Het is belangrijk te beslissen wanneer je



#### MIJN MOEILIKSTE MOMENT...

"Toen een Shell-vrachtwagen betrokken was bij een ongeluk en twee kleine kinderen omkwamen. Ja, dat was erg emotioneel en moeilijk."

#### HET BELANGRIJKSTE DAT SHELL ME GELEERD HEEFT...

"De juiste dingen doen, dat telt uiteindelijk."

#### IN MIJN VOLGENDE LEVEN WIL IK...

"Peter Voser weer zijn."

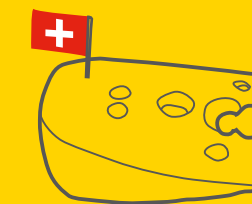


#### NEDERLAND LEERDE ME DAT...

"Er landen zijn in de wereld zonder bergen."

#### NA EEN LANGE INTERNATIONALE CARRIÈRE BEN IK NOG ALTIJD EEN ZWITSER OMDAT...

"Ik Zwitserse kaas nog altijd lekkerder vind dan de Nederlandse kaas."



“ IK HEB NOOIT DE ILLUSIE GEHAD DAT IK ALLE RESULTATEN ZOU KUNNEN ZIEN VAN ZAKEN DIE ONDER MIJN TIJD ALS CEO ZIJN GEÏMPLEMENTEERD ”



werkt en wanneer je een time out neemt – lichaam en geest hebben tijd nodig om zich op te laden. Ik probeerde tijd te nemen voor mijn gezin, maar dat was niet altijd eenvoudig. ‘Nee’ zeggen past immers niet echt binnen onze bedrijfscultuur. Het is nu tijd om mijn leven meer in balans te brengen.”

**WAS UW TIJD ALS CEO LANG GENOEG OM UW VISIE TE KUNNEN IMPLEMENTEREN?**  
“Ik heb nooit de illusie gehad dat ik alle resultaten zou kunnen zien van

alle zaken die onder mijn tijd als CEO zijn geïmplementeerd. Dat kan niet in vier, vijf jaar. Ik kijk tevreden terug naar de afgelopen jaren en vind het een mooi moment om het stokje over te dragen.”

**EN WAT ZIJN UW PLANNEN NA SHELL?**  
“Komend jaar wordt een tussenjaar. Gewoon doen wat ik wil met mijn vrouw en gezin. Daarna denk ik aan een werkweek van drie dagen. Die wil ik gedeeltelijk vullen met non-executive functies. De rest van de tijd wil ik benutten om mijn kennis over te brengen op

jonge mensen. En ik wil tijd besteden aan belangrijke maatschappelijke uitdagingen, zoals bijvoorbeeld de jeugdwerkloosheid. Het belangrijkste dat ik geleerd heb aan de top van het bedrijfsleven? Dat mensen het verschil maken.”



PROFIEL PETER VOSER

# ZWITSERS FABRIKAAT

EIND MAART VERLAAT PETER VOSER NA 29 DIENSTJAREN SHELL. MET INGANG VAN DIT JAAR HEEFT HIJ DE FUNCTIE VAN CHIEF EXECUTIVE OFFICER AL OVERGEDRAGEN AAN DE NEDERLANDER BEN VAN BEURDEN.

TEKST: ROB VAN 'T WEL

Het wordt op iedere management-opleiding geleerd: financiële mannen moet je niet aan het roer van een onderneming zetten. Nou ja, bij een bank of verzekeraar misschien, maar niet als je wilt ondernemen. Desondanks werd Peter Voser in 2013 uitgekozen tot Petroleum Executive of the Year door het toonaangevende Energy Intelligence. De financiële achtergrond van de Zwitserse Shell-CEO vormde echter geen enkel beletsel. Dat is niet de eerste keer. Per slot van rekening werd hij voorafgaand in 2009 ook al benoemd als Chief Executive Officer van Royal Dutch Shell. De redenen daarvoor liggen voor de hand. Voser brengt op dat moment al bijna 25 jaar Shell-ervaring met zich mee. Daarbij komt dat hij tijdens een tussentijds uitstapje (2002-2004) bij het technologie-conglomeraat ABB een ingrijpende herstructurering succesvol heeft afgerond. Zoals hij door diezelfde baanwisseling ook buiten beeld is tijdens de zwarte dagen van de traumatische reservecrisis bij Shell. Het maakt Voser tot de juiste man op het juiste moment. Door de reservecrisis is het vertrouwen in Shell bij beleggers flink aangetast. Hoe kan je dat dan beter oppoetsen dan door de benoeming van een man die de verpersoonlijking is van de traditioneel aan Zwitserland toegedichte deugden als nijver, betrouwbaar en misschien ook wel 'n tikje saai. De uitverkiezing tot Petroleum Executive of the Year in het najaar van 2013 toont aan dat Voser

alle verwachtingen heeft ingelost. Zelf zal hij dat niet gauw zeggen – want ook dat is Voser. Alles wat naar persoonsverheerlijking riekt, is aan hem niet besteed. Wie gaat speuren naar interviews met persoonlijke ontboezemingen, kan door blijven zoeken. Het past bij de voormalige centrale middenvelder van de tweede divisieclub FC Wettingen. “Ik zie duidelijk overeenkomsten tussen de karakter-eigenschappen die je nodig hebt om een goede spelverdeler te zijn en een CEO”, zei hij in een interview met het blad Forum in de zomer van 2011. Niet voor niets spreekt hij bij voorkeur over wij in plaats van ik. Een teamspeler dus, maar wel eenje die graag de lijnen uitzet. Meteen na zijn aantreden als CEO in juli 2009 liet hij al weten dat zaken binnen Shell anders, sneller en simpeler zouden moeten gaan verlopen. Het was het begin van een forse reorganisatie waarbij verantwoordelijkheden scherper werden gedefinieerd. “Ik moet dingen doen, presteren, dingen in beweging zetten”, zo verklaarde hij in hetzelfde Forum-interview. “Zo ben ik opgevoed.” De aankondiging van zijn vertrek als CEO in mei 2013 kwam voor de buitenwacht onverwacht. En, hoe symbolisch, dit stond vermeldt achterin een persbericht over de resultaten van het eerste kwartaal. De teamprestatie staat altijd voorop, of je nu aanvoerder bent of niet.

## CURRICULUM VITAE

29 AUGUSTUS 1958

Peter (Robert) Voser wordt geboren in het Zwitserse Baden, in het noordelijke kanton Aargau. Hij groeit op in het naburige Neuenhof en Würenlos, aan de oever van de rivier Limmat. Zijn vader was montagechef bij BBC Brown Boveri, een voorganger van het technologie-concern ABB, waar Peter Voser in de periode 2002-2004 als financiële man nog een ingrijpende financiële herstructurering doorvoert.

1976

De basis voor die financiële kennis vergaart hij aan de HWW Zürich, ofwel de University of Applied Sciences in Business Administration, zoals de onderwijsinstelling sinds 1986 heet.

1982

Na zijn afstuderen in 1982 gaat hij meteen bij Shell aan de slag. De Zwitser doorloopt er verschillende, voornamelijk financiële functies in Zwitserland, Groot-Brittannië, Argentinië en Chili. Als hij begin 1997 terugkeert naar Europa wordt hij Group Chief Internal Auditor. Twee jaar later wordt hij CFO Shell Europe Oil Products om nog eens twee jaar later door te stoten als financieel verantwoordelijke van de Global Oil Products Business.

MAART 2002

Peter Voser keert terug naar zijn geboortegrond om de hoogste financiële man van ABB te worden. Het is een tussenstap om in oktober 2004 terug bij Shell toe te treden in de Board van Royal Dutch Shell.

JULI 2009

Voser wordt benoemd tot Chief Executive Officer van Shell. Per 1 januari van dit jaar heeft hij die taak overgedragen aan de Nederlander Ben van Beurden.

### WAT IK HET MEESTE ZAL MISSEN IS...

“De Shell-familie.”

### WAT IK ZEKER NIET ZAL MISSEN...

“De druk.”

### DE BESTE LOCATIE OM TE WERKEN WAS...

“Elke Shell-locatie in de wereld.”







## KOUD HÈ...

Als Shell ergens bekendheid aan ontleent, zijn het wel de benzinestations. Op deze foto een wel heel bijzondere variant daarvan. Eén die een erg kort bestaan beschoren was.

TEKST WIM BIOM | BEELD B. MAGERMANS (SHELL HISTORISCH ARCHIEF)

De winter van 1962-'63 was de koudste winter sinds 1789. Tussen december en februari was de gemiddelde temperatuur in De Bilt -3,1 graden Celsius. Er waren dagen dat het 's ochtends tussen de -10 en -20 graden was en op veel plaatsen vror het bijna drie maanden onafgebroken. Door de lange periode met zeer strenge

vorst was het IJsselmeer van oever tot oever dichtgevroren. Automobilisten konden met de auto over het meer van Stavoren naar Enkhuizen rijden en vice versa. Halverwege de route richtte Shell Nederland Verkoopmaatschappij op de laatste dag van die koude februari maand een benzinestation in voor één dag.

Compleet met aankondigingsborden en reclame, een in- en uitrit en een 'pompeiland' voorzien van twee benzinepompen met handaandrijving. Vrijwel iedere passerende automobilist wilde hier wel tanken; het werd daardoor zo druk dat de benzine op rantsoen ging.

*De auto's in de rij (achtereenvolgens): Volkswagen Kever, Fiat Multipla en Fiat 500*

# SNUFFELEN & BUFFELEN

SHELL GEEFT JONGE ACADEMICI EEN VLIEGENDE START MET EEN GERICHT OPLEIDINGSPROGRAMMA. VOOR VEEL NET AFGESTUDEERDE TALENTEN IS PRECIES DIT GRADUATEPROGRAMMA EEN BELANGRIJKE REDEN OM VOOR EEN LOOPBAAN BIJ SHELL TE KIEZEN.

TEKST FREUKE DIEPENBROCK BEELD ISTOCK

**1100**  
GRADUATES  
BIJ SHELL  
IN 2013 WERELDWIJD

**180**  
GRADUATES  
VONDEN  
IN 2013 EEN  
PLAATS BIJ SHELL  
IN NEDERLAND



**350**  
NIEUWE  
GRADUATES IN  
EUROPA IN 2013

Werken in een echte baan en daarnaast een gericht trainingsprogramma doorlopen. Jaarlijks beginnen alleen al vanuit Nederland 180 jonge mensen op deze manier hun carrière bij Shell. Ze krijgen naast specifieke trainingen binnen hun discipline, meer algemene cursussen en beginnen hun carrière de eerste jaren in twee of drie kortere rollen van ongeveer anderhalf jaar; een rol is vaak een meer specialistische staffunctie, daarna volgt een plek bij een operating unit. Dat alles met een belangrijk doel: de ervaring opdoen die nodig is om 'intern competitief' te zijn en zelf de weg te kunnen vinden binnen de onderneming. Het programma is daarmee niet vergelijkbaar met een traineeship waar een beginnend werknemer van de ene naar de andere discipline wordt geschoven om het bedrijf te leren kennen. Het graduate-schap is een baan en tegelijk een opleiding waarbij ook uitstroomseisen horen waaraan moet worden voldaan voordat de

graduate verder kan met zijn toekomst binnen Shell. Juist dat werken in die echte baan wordt door de graduates als aantrekkelijk ervaren. "Ik merk meteen diepgang in mijn werk", zegt graduate Julia Daansen, werkzaam op haar tweede plek, nu als HR analist op de raffinaderij van Shell in Pernis. "Je voelt de verantwoordelijkheid en ziet gelijk het effect van je werkzaamheden." Julia heeft een achtergrond in bestuurs- en organisatiewetenschappen en deed na haar master een MBA in strategie en organisatie. In overleg met Shell koos zij voor het graduate-programma van Human Resources. Daansen: "Dat bleek een goede keus. Ik ontwikkel heel gericht competenties en heb door het programma ook contact met collega's uit andere disciplines." "Dat graduates meteen echt aan de slag gaan, is ook voor Shell een belangrijk punt. Het vraagt de nodige afstemming binnen de organisatie, maar wij staan ervoor dat deze jonge



mensen echte banen invullen", legt Elmer Schaap, Graduate Recruitment Manager Europa, uit. "Onze graduates werken mee vanuit een eigen verantwoordelijkheid. Alleen doen ze de eerste twee of drie banen sneller." Daarom helpt het soms als de graduates niet helemaal vers van de universiteit komen, maar elders al wat ervaring hebben opgedaan. "Het programma is in principe voor net afgestudeerden, maar het is pittig, wij verwachten veel", zegt Corin Kuijpers, Recruitment Marketing Advisor voor Nederland en het Verenigd Koninkrijk bij

Shell. "Graduates met wat werkervaring zijn toch vaak wat robuuster." Kuijpers houdt zich bezig met het aannemen van jonge academici en ziet dat de meesten



WIJ WERKEN AAN EEN BREDE BASIS VOOR TOEKOMSTIG LEIDERSCHAP. WE LEIDEN DEZE MENSEN GERICHT OP ZODAT ZE HUN WEG KUNNEN VINDEN



die ervaring goed kunnen gebruiken. Dat is ook een reden dat de graduates in eerste instantie meestal dicht bij hun vakgebied geplaatst worden. Zoals de chemicus Ingun Hovland. Zij begon haar graduate-opleiding bij Research en Development en startte twee jaar geleden in Oslo bij een heel inhoudelijk research-project als Oil Spill Response Technologist. Inmiddels is de Noorse haar kennis aan het verbreden en is zij in Assen verantwoordelijk voor het onderhoud en de productie van de bestaande gasputten daar. Over ruim een jaar gaat zij op field assignment. Hovland: "Dat wordt dan misschien wel weer in een nieuw land, misschien zelfs wel offshore. Het wordt je als graduate allemaal zeker niet op een zilveren dienblaadje aangereikt, maar de mogelijkheden zijn er wel, dat maakt het voor mij interessant en spannend."

Naast de min of meer vers afgestudeerden starten bij Shell ook ieder jaar 40 graduates die al gepromoveerd zijn of een postdoc hebben gedaan. Vaak zijn dat specialisten in Geologie, Geofysica, Petroleum Engineering, Chemical Engineering of Scheikunde. Deze groep komt met een 'vollere rugzak'. "Ze kunnen daardoor hun eerste banen sneller doorlopen, maar uiteindelijk moeten ze wel door dezelfde hoepel springen als de andere graduates", vertelt Babette Lammerts, Global HR Manager P&T Innovation. Bij deze afdeling wordt gewerkt aan de ontwikkeling van nieuwe technologieën voor over vijf tot vijftientig jaar. Lammerts: "Maar we nemen ook natuurkundigen aan of wiskundigen die willen verbreden. Die maken we bekend met de olie- en gasindustrie", zegt Lammerts. Een deel van die trainingen is heel vak-specifiek en gebeurt online, maar de graduates volgen ook meerdaagse

cursussen op locatie met collega's uit andere disciplines – zoals een introductietraining van tweeënhalve week in Rijswijk. Soms worden trainingen gegeven door externen. Zo volgde technisch bestuurskundige Job Veltman een soort onderhandelingsstraining bij een ex-werknemer van spionagedienst MI6, die hem met spannende praktijkopdrachten op zoek naar informatie dwars door het centrum van Londen bracht.

Voor Veltman is het graduate-programma vooral een manier om na zijn jaren in Delft wat minder technisch bezig te zijn. Zijn commerciële graduate-baan bij Upstream leert hem commercieel denken. Veltman werkt vanuit Den Haag, Aberdeen en Londen aan het actief binnenhalen en beoordelen van contracten voor Shell. Veltman: "Ik wilde leren onderhandelen en het commerciële aspect in een project leren zien, dat miste ik in Delft. Ik leer hier rekenen aan de investeringen die we in nieuwe velden doen. Nu zie ik hoe we geld verdienen en welke factoren dat beïnvloeden."

"Het is heel erg belangrijk dat deze jonge mensen veel zien van het bedrijf", zegt Elmer Schaap, al wil hij daarmee niet de indruk wekken dat Shell 'kroonprinsen' opleidt. "Wij werken aan een brede basis voor toekomstig leiderschap. We leiden deze mensen gericht op zodat ze hun weg gaan vinden en kunnen groeien naar meer senior banen."

Voor Shell is het van belang om tijdens het programma grip te houden door vanuit de organisatie bepaalde paden aan te bieden. Schaap: "Maar wij weten ook dat carrières natuurlijk nooit 100% te plannen zijn." Dat is ook wat Veltman waardeert aan het programma: "Ik heb veel eigen inbreng en verbreed mijn kennis op basis van wat ik al weet." Wat niet wil zeggen dat Veltman nu altijd in het commerciële zal blijven, want Veltman hoopt zich hierna te gaan verdiepen in de technische kant van Shell. "Het is uniek aan Shell dat je de mogelijkheid hebt om op uitdagende verre plaatsen het verschil te maken. Met mijn voeten in de modder, dat zou ik graag willen meemaken."

“ IK WILDE LEREN ONDERHANDELEN EN COMMERCIEEL NADENKEN, DAT MISTE IK IN DELFT ”

TECHNISCH BESTUURSKUNDIGE JOB VELTMAN



Van de 10.705 werknemers in Nederland hebben er 9.523 de Nederlandse nationaliteit. Shell heeft werknemers in 77 landen.



Shell-medewerkers in Nederland hebben een diverse opleidingsachtergrond, er zijn 167 verschillende opleidingen geregistreerd. Registratie is echter niet verplicht. De grootste groep wordt gevormd door technische opleidingen.



Ruim een derde van alle Shell-medewerkers werkt bij Downstream (raffinage en distributie). Dat is het grootste onderdeel, gevolgd door Finance. Government Relations telt de minste medewerkers.



Meer dan de helft van de mensen die bij Shell in dienst zijn, werkt er korter dan negen jaar. De huidige Shell-werknemer werkt gemiddeld 10 jaar bij Shell.



Bijna een derde van de mensen die op dit moment bij Shell werken is korter dan een jaar in zijn huidige rol. Langer dan 6 jaar in een functie is slechts 16,4%. Gemiddeld zit iemand 3,5 jaar in zijn rol. Met een gemiddelde van 10 jaar in dienst zit de huidige gemiddelde Shell medewerker dus in zijn derde rol.



## SOEP MET BALLEEN

Buiten regeren regen en wind, binnen is het tijd voor karnemelk, zelfgemaakte boterhammen en soep met ballen. De operators in de Centrale Controle Kamer van NAM in Den Helder houden zicht op het gas dat van de Noordzee aan wal komt. Dagelijks is dat gemiddeld zo'n 91 miljoen kubieke meter. Verantwoordelijk werk maar soms moet er ook gegeten worden. Dan is het fijn te weten dat het controlesysteem ook automatisch kan ingrijpen.

TEKST ROB VAN 'T WEL BEELD JIRI BÜLLER

## SHELL SUCCESVOL

BIJ BIEDING GIGANTISCH  
BRAZILIAANS VELD

Een consortium van bedrijven, waaronder Shell, heeft een 35-jarig contract gewonnen voor de ontwikkeling van het gigantisch grote Libra-olieveld 170 kilometer voor de kust van Brazilië bij Rio de Janeiro. Het Braziliaanse Agência Nacional do Petróleo (ANP) schat de reserves van het veld op tussen de acht en twaalf miljard vaten olie.

Het Libra-voorkomen is daarmee één van de grootste deep water olievelen in de wereld. Het uitdagende reservoir bevindt zich op 3500 meter onder de zeebodem, die zelf al op 2 kilometer diepte ligt. ANP verwacht dat het veld op het hoogtepunt 1,4 miljoen vaten per dag kan produceren.

Shell heeft een belang van 20% in het consortium. Het Franse Total heeft een gelijk aandeel, terwijl de Chinese maatschappijen CNPC en CNOOC ieder 10% hebben. Het grootste aandeel heeft de Braziliaanse staatsolie-maatschappij Petrobras met 40%.



## WERKENDE OUDER OP Z'N PLEK BIJ SHELL

Shell is uitgeroepen tot de op één na beste werkgever voor werkende ouders in Nederland. Shell moest alleen het Kadaster als werkgever voor laten gaan maar eindigde vlak voor Accenture. De uitverkiezing komt voor rekening van Lof magazine, een blad dat zich richt op een optimale integratie van werk en privéleven.

"Het is geweldig om erkend te worden als bedrijf voor je goede werkgeverschap", aldus Nolda Tipping-Griffioen, voorzitter van het Shell Women's Network. "We zijn naast een competitief en innoverend bedrijf, ook een bedrijf waar werknemers alle kansen krijgen zich te ontwikkelen en waar kind en carrière goed samen gaan." (BEELD: VESNA ZUJURING - ZIE HAAR)

## EERSTE OLIE UIT TWEEDE FASE OFFSHOREVELD PARC DAS CONCHAS

Shell en de partners Petrobras en ONGC hebben de eerste olie geproduceerd uit de tweede ontwikkelingsfase van het Braziliaanse offshoreveld Parc das Conchas (BC-10). Shell heeft een belang van 50% in het consortium, het Braziliaanse Petrobras 35% en het Indiase ONGC de resterende 15%. Het reservoir bevindt zich voor de zuid-oost kust van Brazilië op een plek waar de zeebodem ongeveer 1800 meter diep is. De productie gebeurt met behulp van een FPSO-schip, dat zowel de productie, de opslag als de verlading verzorgt. Shell en de partners hebben afgelopen zomer aangekondigd ook de derde ontwikkelingsfase van het veld te starten met behulp van productie-installaties op de zeebodem. Naar verwachting zal de productie in de derde fase op het hoogtepunt 28.000 vaten olie per dag kunnen bedragen.

KNOW HOW

# Een hand vol techniek

WIE ZIJN AUTO VOLTANKT, HOUDT EEN INGEWIKKELD STAALTJE TECHNIEK VAST. HOE WEEET EEN VULPISTOOL WANNEER UW TANK VOL IS EN WAAROM RUIKT U GEEN BENZINE, MAAR WEL DIESEL?

TEKST MARK VAN BAAL BEELD SHELL

In de loop van het vulpistool zit een tweede, minuscuul buisje. Hierdoor zuigt het pistool tijdens het tanken lucht, dankzij het venturi-effect (in een vernauwing bij de vloeistofklep daalt de druk). Zodra het vloeistofniveau in de brandstoftank het uiteinde van de loop bereikt, begint het buisje vloeistof te zuigen en ontstaat in het pistool een onderdruk, waardoor een membraan omhoog gaat. Hierdoor sluit de vloeistofklep en schiet de handgreep terug.

Vroeger kon je de handgreep met een klein handeltje vastzetten, waardoor je even je handen vrij had om je voorruit schoon te maken. Deze handeltjes zijn in Nederland en Frankrijk om veiligheidsredenen verboden, maar in België en Duitsland vind je ze op sommige tankstations nog wel.

De loop van een vulpistool voor benzine wordt omsloten door een extra loop waardoor benzinedamp wordt afgezogen.

Een benzineslang bevat daarom een binnenslang, waardoor deze damp naar de ondergrondse opslagtank wordt gepompt. Bij tankpistolen voor diesel, dat minder vluchtig is dan benzine, is deze extra voorziening, die een vulpistool drie keer zo duur maakt, niet voorgeschreven.

## DERDE KWARTAALCIJFERS ROYAL DUTCH SHELL

Shell kampte met tegenwind in het derde kwartaal 2013; verschillende aspecten beïnvloedden het resultaat negatief.

Zo stonden de Downstream-marges onder druk door de wereldwijde overcapaciteit in raffinage en had Upstream te maken met hogere kosten en aanhoudende veiligheidsproblemen in Nigeria. Daar tegenover stonden sterke Chemie-resultaten en hogere (onderliggende) productievolumes. Exclusief olieprijs-effecten, de operationele problemen in Nigeria en desinvesteringen steeg de olie- en gasproductie met één procent.

De totale onderliggende winst (exclusief voorraadeffecten en eenmalige posten) daalde ten opzichte van hetzelfde kwartaal een jaar eerder met 32 procent tot 4,5 miljard dollar. De kasstroom uit bedrijfsactiviteiten – een belangrijke prestatie-indicator voor Shell – steeg met tien procent tot 10,4 miljard dollar, maar bleef daarmee wel achter bij Shell's eigen doelstellingen.

Ondanks de lagere resultaten maakt Shell voortgang met haar strategie voor de lange termijn. "We beschikken over een sterke stroom van projecten voor 2014 en de jaren daarna", stelde Chief Executive Officer Peter Voser.

### FINANCIËLE KERNGEGEVENS (\$)

	3e kwartaal 2013	3e kwartaal 2012	
Onderliggende winst*	4,5 miljard	6,6 miljard	-32%
waarvan:			
Upstream	3,5 miljard	4,9 miljard	-29%
Downstream	0,9 miljard	1,7 miljard	-49%
Kasstroom uit bedrijfsact.	10,4 miljard	9,5 miljard	+10%

\* Winst exclusief voorraadeffecten en eenmalige posten





# HOE

## HOUDEN WE HET WARM?

In Nederland is er altijd genoeg gas, ook in hartje winter. De cv-installatie zorgt ervoor dat het thuis lekker warm is, ook als het buiten vijftien graden onder nul is. "Het lijkt allemaal zo vanzelfsprekend, maar dat is het niet. Toch ben ik blij dat de mensen het zo ervaren", zegt Robert van Rede, commercieel directeur van GasTerra, het Nederlandse bedrijf dat aardgas op grote schaal inkoopt en verkoopt. Hij legt uit wat er allemaal achter de schermen gebeurt om te zorgen dat we het deze winter en komende winters warm kunnen houden.

TEKST ERIK TE ROLLER | BEELD GETTY IMAGES | HOLLANDE HOOGTE



# 10<sup>e</sup>

Nederland is de op negen na grootste aardgasproducent van de wereld en de grootste van de EU.



Nederland profiteert al vijftig jaar van het Groningen-gasveld. Dit bevatte oorspronkelijk 2800 miljard kubieke meter aardgas en bevat nu nog zo'n 700 miljard kubieke meter. Tegenwoordig levert het jaarlijks circa 50 miljard kubieke meter aardgas. Om het Groningen-veld enigszins te sparen zijn vanaf de oliecrisis in 1974 honderden kleine velden in ons land en op zee ontwikkeld en in productie genomen. Samen bevatten ze nog 300 miljard kubieke meter winbaar gas, waarvan dit jaar circa 30 miljard kubieke meter wordt geproduceerd. De huidige reserves zijn nog goed voor vijftien tot twintig jaar aardgas. Tegelijk neemt de gasdruk in de putten af, net zoals bij een butagasfles die voor meer dan de helft leeg is. Houden we het de komende jaren nog warm?

#### OVERZICHT GASVELDEN IN NEDERLAND



Vroeger boorde de Nederlandse Aardolie Maatschappij (NAM) als gasproducent zo nodig extra putten om te zorgen dat er op koude dagen voldoende gas de leidingen in kon stromen. In de jaren negentig was de druk van het gas in het Groningen-veld echter zodanig afgenomen dat sindsdien miljardeninvesteringen zijn gedaan om de productiecapaciteit op peil te houden. Eerst zijn gasvelden bij Griepkerk, Norg en Alkmaar als ondergrondse bergplaats in gebruik genomen. Tijdens koude periodes in de winter leveren die extra gas aan het net. Later worden ze weer volgepompt met gas. Hierdoor is er 's

In de ondergrondse controlekamer van Gasunie is het rustig. Enkele operators houden op hun beeldschermen het gastransport en de gasinstallaties in de gaten. Bij vijftien graden vorst zou je verwachten dat de operators met het zweet op hun voorhoofd aan het werk zijn om te zorgen dat iedereen genoeg gas krijgt. "Dat is niet zo. Bij een grote gasafname in de winter is het hier net zo rustig", zegt woordvoerder Michiel Bal van Gasunie.

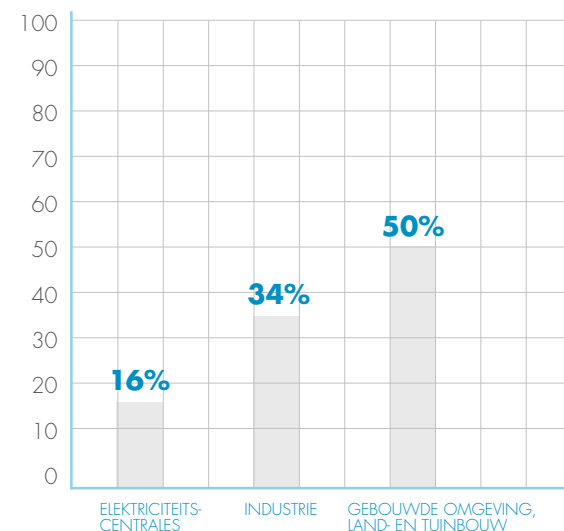
Gasunie heeft zich de afgelopen jaren ontwikkeld tot 'gasmotor' van Noordwest-Europa: in 2012 transporteerde het bedrijf in totaal 105 miljard kubieke meter gas, waarvan ruim 40 miljard kubieke meter voor binnenlands gebruik en de rest voor buitenlands gebruik. Bal: "Langs onze grenspunten stroomde de afgelopen winter meer dan 40 miljoen kubieke meter gas per dag door de leidingen. Dat zijn recordhoeveelheden." "Door het Nederlandse netwerk stroomt steeds meer buitenlands gas. Dit bewijst dat Nederland een echt knooppunt is geworden. We plukken nu de vruchten van de investeringen in de uitbreiding van het netwerk van de afgelopen jaren", aldus Bal.

winters voldoende gas beschikbaar. Daarnaast heeft de NAM compressoren op het Groningen-veld geplaatst om het gas als het ware uit het veld te zuigen.

Voorheen handelde de Gasunie, de eigenaar van de hogedrukgasinfrastructuur in Nederland en Noord-Duitsland, in gas. Als uitloei van de liberalisatie van de gasmarkt zijn de handelsactiviteiten van Gasunie in 2005 afgesplitst en ondergebracht in de nieuwe onderneming GasTerra, die voor de helft van Shell en ExxonMobil is (ieder 25 procent) en voor de helft van de overheid. Van Rede: "Voorheen was Gasunie verplicht ervoor te zorgen dat er voldoende gas was voor de binnenlandse markt en voor alle exportcontracten. Het bedrijf rekende uit hoeveel gas er nodig was en vroeg NAM

om dat te produceren. Dat is veranderd. Wij doen nog steeds de berekeningen, maar zijn niet meer verantwoordelijk voor de gehele Nederlandse gasmarkt. Dankzij de liberalisatie kunnen Nederlandse energiebedrijven tegenwoordig ook gas inkopen bij andere partijen dan GasTerra. Met onze contracten dekken we ongeveer vijftien procent van het gasverbruik in Nederland af. De rest komt van andere aanbieders die over het algemeen gas uit het buitenland leveren."

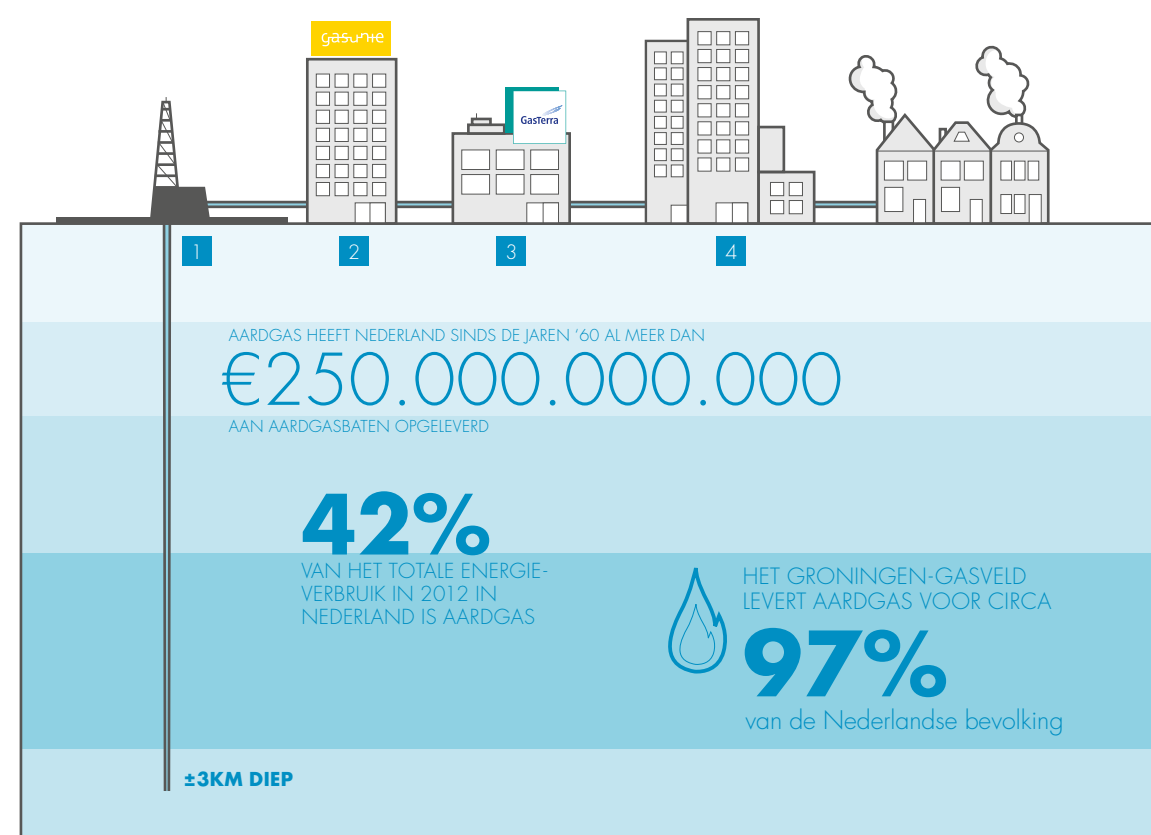
GasTerra houdt in de gaten, dat er voldoende gas beschikbaar is voor zijn klanten om het 's winters tot negen graden onder nul (gemiddeld per dag) warm te houden. Als het kouder is, wat weinig voorkomt, en er 's ochtends veel vraag is naar gas, springt Gasunie bij met gas uit



#### VERDELING VAN HET AARDGASVERBRUIK IN NEDERLAND 2012

Bron: Aardgas-in-Nederland.nl, CBS 2013

## WAAR KOMT AARDGAS IN NEDERLAND VANDAAN?



1 Diverse bedrijven winnen aardgas. Een groot percentage gas komt uit het Groningen-gasveld, maar om dit veld te ontzien wordt er steeds meer gewonnen uit kleinere velden en uit de off-shore velden in de Noordzee.

2 Gasunie maakt het gas geschikt voor dagelijks gebruik, transporteert het gas en is verantwoordelijk voor aanleg en onderhoud van het hogedruk gasnetwerk.

3 GasTerra verhandelt gas in binnen- en buitenland.

4 Energiebedrijven verkopen het gas aan bedrijven en particuliere huishoudens.

een grote opslag bij Zuidwending, vlakbij Veendam. Dit is de snelste gasbuffer ter wereld, die Gasunie in 2011 in gebruik heeft genomen. Deze bestaat uit vijf holle ruimten in ondergrondse zoutlagen die in totaal 250 miljoen kubieke meter aardgas kunnen bevatten. In de grootste past de Eiffeltoren. 'Zuidwending' kan binnen 30 minuten omschakelen van maximaal innemen naar maximaal uitzenden van gas. Zo kunnen energieleveranciers en -handelaren razendsnel inspelen op marktbevingen en blijft het warm, ook als het buiten heel koud is.

Hoe houden we het warm naarmate de Nederlandse gasvoorraden verder slinken? Door nieuwe velden te ontwikkelen met name op de Noordzee en met nieuwe technieken meer gas uit oude velden te halen. Dit kan nog vele miljarden kubieke meters extra aardgas opleveren. Het aanboren en winnen van schaliegas is ook een

optie, zij het een omstreden optie. "Als blijkt dat het veilig en verantwoord kan, zouden we het moeten doen. Dat is ook goed voor de nationale inkomsten, iets wat je zeker in deze tijd niet zomaar kunt wegwuiven", aldus Van Rede.

Voor de rest is Nederland aangewezen op de import van gas. Om op aardgasgebied een prominente rol te kunnen blijven spelen, ontwikkelt Nederland zich tot knooppunt voor gastransport in

Noordwest-Europa. Hierdoor is het niet alleen mogelijk meer gas te importeren, maar ook geld te verdienen aan de doorvoer van gas naar andere landen. Inmiddels heeft Gasunie miljarden geïnvesteerd in extra pijpleidingen en installaties om de doorvoer mogelijk te maken. Het bedrijf is voor zestig procent eigenaar van de BBL-pijpleiding van Balgzand naar Bacton in Engeland en samen met Vopak eigenaar van Gate terminal bij Rotterdam, waar schepen



#### AARDGASINKOMSTEN NEDERLANDSE STAAT

Over de periode 2003-2013 maakten deze inkomsten jaarlijks tussen de 5% en 10% van de totale inkomsten van de Nederlandse Staat uit.

met vloeibaar gas aanlanden. Verder houdt Gasunie een voorraad stikstof aan in een zoutcaverne bij Heiligerlee. Het bedrijf mengt de stikstof met hoogcalorisch gas uit het buitenland om er laagcalorisch gas voor de Nederlandse markt van te maken.

Het uitgebreide gasnet maakt een dynamische handel in gas mogelijk. Door de goede gasinfrastructuur kunnen de aanbieders ervan op aan dat het verkochte gas zonder belemmeringen bij de klanten aankomt. Gas wordt tegenwoordig niet meer alleen bilateraal tussen grote aanbieders en afnemers verhandeld, maar ook tussen kleinere spelers via de schermhandel van de Title Transfer Facility (TTF). Hier kan zich bijvoorbeeld een energiebedrijf melden dat op zoek is naar een blok met gas voor een bepaalde prijs en een producent die gas voor een bepaalde prijs aanbiedt. Met een muisklik maken ze een deal. "Het is een soort Marktplaats voor gas", legt Van Rede uit. Het gas kan dezelfde maand geleverd worden of een maand of kwartaal later. Elke kubieke meter kan tussentijds wel zes keer van eigenaar wisselen. Landelijke netbeheerder Gasunie Transport Services, een onderdeel van Gasunie, houdt bij wanneer uiteindelijk welke hoeveelheid gas van aanbieder A aan afnemer B in een bepaalde periode geleverd moet worden.

De handel leidt tot meer concurrentie, maar leidt ze ook tot een lagere prijs? "Dat valt moeilijk te zeggen. Sinds het ontstaan van een echte gasmarkt

wordt de prijs door meer factoren bepaald dan alleen de olieprijs. Aan de levendige en alsmat groeiende handel op de gashandelsplaatsen, zoals de Nederlandse TTF, valt af te lezen dat de gasmarkt in Nederland in ieder geval wel degelijk werkt", concludeert Van Rede.

Door meer import van gas uit Noorwegen en Rusland en van vloeibaar aardgas elders uit de wereld, zal er, ook als de eigen productie afneemt, genoeg gas zijn om in de Nederlandse vraag van 40 à 45 miljard kubieke meter aardgas per jaar te voorzien. Wel nemen de gasinkomsten voor de Nederlandse Staat af, die nu nog vijf à zes procent van de inkomsten uitmaken, want importen leveren nu eenmaal geen gasbaten op, alleen nog transportinkomsten via Gasunie. "Jammer dat die inkomsten wegvallen, maar het is niet rampzalig. Er zijn heel wat landen die ook zonder gas- en oliebat economisch vooruit komen. Maar we moeten ons er wel op voorbereiden", aldus Van Rede.

Rusland voorziet momenteel voor ongeveer tien procent in de gasvraag van Nederland. Hoe zal dat over tien jaar zijn? "De marktpartijen bepalen waar het gas vandaan komt, dus ook hoeveel gas er uit Rusland komt. Dat vinden sommige mensen een eng idee, maar het werkt wel. Engeland ging in 2004 over van export naar import. In de aanloop hiervan stegen de gasprijzen flink en begon de regering zich zorgen te maken, maar later daalde de prijs weer mede als



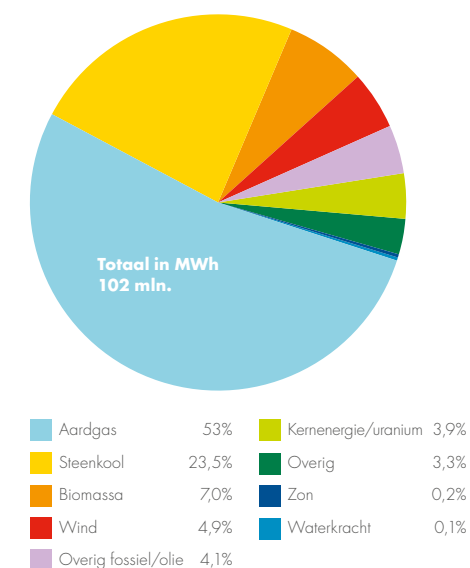
“ALS DE WELVAART ELDERS IN DE WERELD TOENEEMT, KOMT ER STEEDS MEER VRAAG NAAR ENERGIE”

## GEBUIK AARDGAS IN NEDERLANDSE HUISHOUDENS

IN 2010 GEMIDDELD 1614 M<sup>3</sup> PER HUISHOUDEN

VERWARMING	79%
WARM WATER	19%
KOKEN	2%

## ENERGIEMIX NEDERLAND IN 2012



Bron CBS: Elektriciteit; productie per energiebron 18 juli 2013

gevolg van de aanvoer van additioneel gas uit Noorwegen en de aanvoer van gas vanuit Nederland en België per pijpleiding over de Noordzee, plus de aanvoer van vloeibaar gas. Van Rede verwacht niet dat Rusland de gaskraan om politieke redenen langdurig zal toedraaien. Ons land kan in zo'n situatie tijdelijk terugvallen op de reservevoorraden in de gasbergingen en zo nodig meer vloeibaar gas importeren. "Ik kan me eerlijk gezegd niet voorstellen dat dit zal gebeuren, want Rusland heeft er zelf last van, doordat het land gasinkomsten mist. Er is dus sprake van een wederzijdse afhankelijkheid", aldus Van Rede. Hij voorziet dat aardgas nog vele jaren een bron van energie zal vormen. "Als de welvaart elders in de wereld toeneemt, komt er steeds meer vraag naar energie. Ook de toekomstscenario's van Shell wijzen erop, dat zowel hernieuwbare als fossiele energie hard nodig is om aan de wereldvraag in 2050 te voldoen. Aardgas heeft hierbij als groot voordeel, dat het een relatief schone fossiele energiebron is, dat wil zeggen relatief weinig CO<sub>2</sub>-emissie oplevert."



## ONTDEK SHELL VENSTER ONLINE

Bekijk ook eens de digitale versie van Shell Venster. Daarin is als bonus een groot aantal multimediale bronnen ontsloten. Films, foto's en websites met actuele achtergrondinformatie zijn slechts één muisklik weg. Venster Online biedt u verdere verdieping aan de inhoud van het magazine en is nog leuk ook.



Bovendien kunt u alle artikelen printen, downloaden en delen. In het digitale archief heeft u toegang tot eerder verschenen edities en dossiers.

Ga naar [www.shell.nl/venster](http://www.shell.nl/venster)



DE STELLING:

## ZONDER EXTRA INVESTERINGEN WORDT NEDERLAND TE AFHANKELIJK VAN BUITENLANDS AARDGAS

**BEREND  
SCHEFFERS**

DIRECTEUR TECHNOLOGIE EBN



**Dr. Berend Scheffers (1963) is directeur technologie bij EBN, een staatsbedrijf in opsporing, winning en handel van aardolie en aardgas. De geofysicus werkte bij TNO als adviseur olie- en gaswinning voor onder andere het Ministerie van Economische Zaken en Shell Research.**

"Nu winnen we jaarlijks nog circa 50 miljard kubieke meter (BCM) aardgas uit het Slochterenveld en 30 BCM uit ruim 250 kleine velden. De helft exporteren we, maar zonder extra investeringen zal de productie snel dalen en zullen we al in 2022 moeten gaan importeren. Als we onze investeringen verhogen van één naar 1,5 miljard euro per jaar dan kunnen we dat moment met tien jaar uitstellen.

Die extra investeringen zouden ten eerste kunnen plaatsvinden in exploratie, zowel in producerende velden als in onontgonnen gebied, bijvoorbeeld onder het noorden en zuidwesten van de Noordzee. Door verbeterde seismische technieken kunnen we tegenwoordig scherper en dieper kijken.

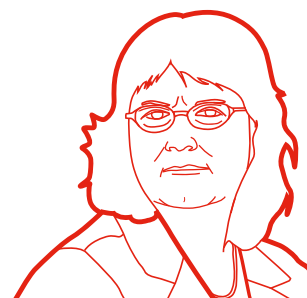
Ten tweede kunnen we meer uit bestaande velden halen door te investeren in bijvoorbeeld efficiëntere compressoren en technieken om water- of zoutblokkades op te heffen, bijvoorbeeld deliquification en infill drilling.

### WE KUNNEN INVESTEREN IN HET PRODUCEREN VAN MOEILIK WINBAAR GAS ZOALS TIGHT GAS EN SCHALIEGAS

Ten slotte kunnen we investeren in het produceren van moeilijk winbaar gas zoals tight gas (aardgas in zand- of kalksteenlagen met een lage doorlatendheid) en schaliegas (aardgas in leesteenlagen). Fracken, dat al is toegepast om ruim tweehonderd olie- en gasputten meer te laten produceren, kan hierbij een belangrijke rol spelen. Schaliegas zou een bijdrage kunnen leveren aan het compenseren van de dalende productie uit kleine velden."

**COBY  
VAN DER LINDE**

DIRECTEUR CIEP



**Prof. dr. Coby van der Linde (1957) is directeur van Clingendael International Energy Programme (CIEP), een kennisinstituut over energierelaties en markten. Daarnaast is zij hoogleraar Geopolitiek en Energiemanagement aan de Faculteit der Letteren van de Rijksuniversiteit Groningen.**

"Ik val over het woord 'te', omdat afhankelijkheid van buitenlands aardgas helemaal niet erg is. Landen als Japan en Duitsland zijn dat ook. Nederland zal er alleen aan moeten wennen netto-importeur te worden. Het risico dat je als energie importierend land echter loopt, is dat je je politiek oncomfortabel gaat voelen. Hoewel ieder land op de wereldmarkt kan inkopen en aardgas daarmee van politiek ontdaan lijkt, zullen politieke relaties altijd een rol blijven spelen.

### WEDERZIJDSE INVESTERINGEN KWEKEN VERTROUWEN. JE MOET ELKAARS BELANGEN ZIEN EN ERKENNEN

We zullen daarom moeten investeren in het verbreden en verdiepen van internationale relaties, zowel politiek als economisch. Hoe eenzijdiger een relatie, hoe eerder er irritaties, spanningen en incidenten ontstaan. Je moet er voor zorgen dat beide partijen zich behaaglijk voelen.

Ook het verbreden en verdiepen van economische relaties is belangrijk. Wederzijdse investeringen kweken vertrouwen. Je moet elkaars belangen zien en erkennen. Extra investeringen moeten daarom niet alleen in eigen land plaatsvinden, maar ook in de industrie van een partner.

Daarnaast kan Nederland zijn positie als energiehandelsland versterken door te investeren in de internationale infrastructuur, bijvoorbeeld door op termijn een tweede LNG-terminal te bouwen. Als we een energieknooppunt blijven, houden we een sterke positie. Ook belangrijk is investeren in kennis en innovatie, bijvoorbeeld waterstof in de aardgasinfrastructuur, en in marktontwikkeling, bijvoorbeeld aardgas als transportbrandstof."

**RENÉ  
LEEGTE**

TWEEDE-KAMERLID VVD



**Ir. René Leegte (1968) is Tweede-Kamerlid voor de VVD met als portefeuille energie en handel.**

"Een wederzijdse afhankelijkheid, waarbij de één gas krijgt en de ander geld, zie ik niet als probleem. Dankzij meerdere pijplijn-verbindingen en LNG-terminals hoeven we bovendien niet afhankelijk te zijn van één leverancier.

We moeten om een andere reden investeren in onze aardgasvoorziening: simpelweg omdat we er geld mee kunnen verdienen. Veel kleine velden bevatten nog aardgas, maar ik zie de grote energieconcerns er niet in investeren, omdat de marges kleiner zijn dan bij grote velden elders. De Nederlandse overheid zou het winnen uit kleine velden financieel aantrekkelijker moeten maken met een andere verdeling van de inkomsten tussen staat en exploitant.

### MISSCHIE RIJDEN WE DE KOMENDE TWEEHONDERD JAAR OP AARDGAS

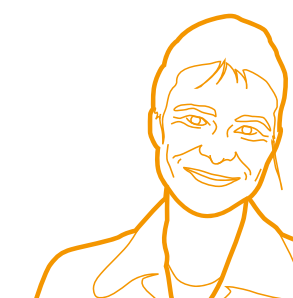
Verder zouden we moeten investeren in infrastructuur, eventueel meer LNG-terminals en gasopslag, zoals Bergermeer, aangezien Slochteren die bufferfunctie steeds minder kan vervullen.

Ten slotte moeten we investeren in kennis en innovatie om antwoord te vinden op de vraag: waar kun je aardgas het beste voor inzetten? Als flexibele backup voor fluctuerende hernieuwbare energie, als grondstof voor de chemische industrie of wellicht als transportbrandstof? Misschien rijden we de komende tweehonderd jaar op aardgas.

Wat schaliegas betreft wachten we eerst het onderzoek af, maar daarna moeten we gewoon nieuwsgierig zijn. Als uit onderzoek en exploratie blijkt dat we schaliegas veilig en economisch kunnen winnen, dan moeten we dat toch doen?"

**MARJAN  
MINNESMA**

DIRECTEUR URGENDA



**Mr. drs. Marjan Minnesma MBA (1966) is directeur van Urgenda, een non-profit actie-organisatie die de verduurzaming van Nederland wil versnellen. Na haar afstuderen als bedrijfskundige werkte Minnesma bij Shell.**

"Als we niet investeren in onze energievoorziening worden we inderdaad afhankelijk van het buitenland. We hoeven echter helemaal geen Russisch aardgas of aardolie uit het Midden-Oosten te importeren, omdat we energie heel mooi kunnen opwekken in eigen huis. Dan verdienen we er tenminste zelf geld aan.

Als we investeren in energiebesparing, dan kunnen we de energie die we daarna nog nodig hebben duurzaam opwekken met onder andere zonnepanelen en windturbines. In noordwest Europa is er altijd ergens zon of wind en voor de enkele keer dat er te weinig energie is, gebruiken we biomassa-centrales als backup. Met slimme netten, slimme apparaten en slimme bedrijven kunnen we de elektriciteitsvraag afvlakken.

### IK ZOU IN IEDER GEVAL NIET MEER IN FOSSIELE ENERGIE INVESTEREN

Huishoudens kunnen hun wasmachine bijvoorbeeld laten draaien wanneer er een overschot aan elektriciteit is. Ook bedrijven die niet volcontinu draaien, kunnen elektriciteit afnemen wanneer die goedkoop is. Bovendien kunnen de accu's van elektrische auto's elektriciteit opslaan.

Ik zou in ieder geval niet meer in fossiele energie investeren, maar in zonnepanelen, aardwarmte en windturbines. Als we in gas investeren, dan graag in groen gas en power to gas (elektriciteit omzetten in waterstof of methaan). We moeten zo snel mogelijk uit olie, kolen en gas. Fossiele energie gaat er binnen twintig jaar uit."

## SOCIAL MEDIA GEBRUIK IN NEDERLAND



51%

VROUW ♀

49%

MAN ♂

BIJNA  
**8 OP DE 10**  
NEDERLANDERS MAAKT  
GEBRUIK VAN ÉÉN OF  
MEERDERE SOCIAL MEDIA



7.900.000  
GEBRUIKERS  
WAARVAN 5.000.000 DAGELIJKS



7.100.000  
GEBRUIKERS  
WAARVAN 900.000 DAGELIJKS



3.900.000  
GEBRUIKERS  
WAARVAN 400.000 DAGELIJKS



3.300.000  
GEBRUIKERS  
WAARVAN 1.600.000 DAGELIJKS



2.000.000  
GEBRUIKERS  
WAARVAN 500.000 DAGELIJKS

Bron: Social Media Onderzoek 2013,  
Newcom Research & Consultancy

ENERGIEAKKOORD, SCHALIEGAS,  
KOLENCENTRALES. ENERGIE BLIJFT  
EEN ONDERWERP DAT DE GEMOEDEREN  
BEZIG HOUDT. WIE KLEUREN HET  
ENERGIEDEBAT IN NEDERLAND OP  
SOCIAL MEDIA?



## DISCUSSIËREN OP DE DIGITALE SNELWEG

NIET ALLEEN OP HET BINNENHOF, OP DE  
OPINIE-PAGINA'S EN BIJ DE KOFFIEAUTOMAAT,  
OOK OP SOCIAL MEDIA WORDT ER FLINK OVER  
ENERGIE GEDEBATTEERD.

TEKST CAROLIEN TERLIJEN | BEELD GETTY IMAGES | HOLLANDESE HOOGTE

Social media lijken het energiedebat alleen maar verder te verheven en versnellen. Te denken valt aan het recente schaliegasdebat. Welke social media moet je volgen voor het energiedebat in Nederland? Wat zijn de hotspots op internet? Wie zijn invloedrijke bloggers en twitteraars? En, niet onbelangrijk, hoe is het gesteld met de kwaliteit van het debat op social media?

Naast entertainment, het delen van kennis en ervaringen, is debatteren een geliefde bezigheid op social media. Ook het energiedebat in Nederland heeft zich de afgelopen jaren steeds meer uitgebreid van offline, naar online en social media. "Het energiedebat is heel fel en intens, juist op online en social media", zegt Jan Sjerps, consultant bij PACT Public Affairs en hoofdredacteur van [www.energiepodium.nl](http://www.energiepodium.nl), een online platform voor energieprofessionals met nieuws, opinie en achtergrond. Blogs van energie-experts vormen het kloppende hart van de website, en zijn vertrekpunt voor discussie en debat. Reacties volgen niet alleen in blogvorm op de website, maar op Twitter gaat het debat nog even door. Sjerps: "Met 140 karakters is Twitter uiteraard een heel ander medium, maar het is een uitstekend kanaal om op de hoogte te blijven van het laatste nieuws, de reacties op dat nieuws, en het debat dat daarop volgt. Blogs bieden meer ruimte voor diepgang en duiding, Twitter is daarentegen snel, direct en draait meer om emoties. Een Tweet is eigenlijk een soort microblog."

Maar wie zijn nou de smaakmakers, de 'thought leaders' in dat online debat? Wie móeten we op Twitter volgen om op de hoogte te blijven? Sjerps maakt een eerste selectie: "Het begint toch vaak op

het Binnenhof en in Brussel." Bovenaan zijn shortlist op Twitter staan dan ook alle Kamerleden met energie in de portefeuille, evenals de energiewoordvoerders van het Europees Parlement. Daarnaast volgt hij een bonte mix aan energieprofessionals (adviseurs, professoren, NGO's, energieleveranciers, natuur- en milieuoorganisaties, kennisinstututen, bedrijven), ieder met zijn of haar eigen expertise, kleur en achtergrond. "Dit brede palet aan experts geeft een goed beeld hoe het energiedebat in Nederland wordt gevoerd. Met onderwerpen die variëren van duurzame energie, energietransitie, CO<sub>2</sub>-handel, CCS tot schaliegas." Jan Rotmans, hoogleraar transitiekunde en oprichter DRIFT en Urgenda, is voor Sjerps onbetwist de meest invloedrijke opinielider in het energiedebat. "Rotmans is zeer actief op social media en weet op duidelijke en toegankelijke manier het energiedebat kleur te geven."

"De fossiele sector is nog zoekende naar een goede omgangsvorm met social media", aldus Sjerps. "Ze zijn wel actief op social media, maar de grote corporates zijn vooral gericht op het 'zenden' van eigen informatie, via eigen kanalen, en ze mengen zich minder in het debat. En dat is jammer, want juist door wat ze niet doen, zijn ze het online



### AUTORITEIT EN GELOOFWAARDIGHEID SPELEN EEN BELANGRIJKE ROL BIJ DE IMPACT VAN BERICHTEN OP SOCIAL MEDIA

Berichten van afzenders met kennis van het onderwerp zijn zes keer zo impactvol als berichten van mensen zonder kennis van het onderwerp. Opvallend is dat berichten met een positieve toon vaker als impactvol worden gezien dan berichten met een negatieve toon.

BRON: IMPACT SOCIAL MEDIA 2013 (ING)

debat aan het verliezen." Het 'groene kamp' is sneller, actiever en professioneler, constateert hij. Sjerps durft zelfs te beweren dat hoe groter een bedrijf is, hoe traditioneler de omgang met social media: "Hoe meer een bedrijf of NGO is gericht op decentrale en groene energie, hoe groter de bereidheid tot openheid, direct contact maken en hoe hoger de snelheid van communicatie. Zie bijvoorbeeld het recente schaliegasdebat. Opponenten wisten zich in zeer korte tijd te organiseren in allerlei platforms, en vonden daarbij aansluiting bij professionele partijen als Greenpeace en Milieudefensie. Ze zijn erin geslaagd om met waanzinnige snelheid een schare medestanders te mobiliseren. En daarmee de publieke opinie te bepalen."

"En ja, op Twitter heb je altijd een aantal schreeuwers die onzin uitkramen", geeft Sjerps aan, "maar over het algemeen zit er een hoop kwaliteit. Schaliegasvrij Nederland is bijvoorbeeld een

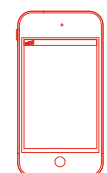
actievereniging van wie je geen positief nieuws over schaliegas hoeft te verwachten. Maar het is wel een partij met veel kennis, die uitstekend communiceert. Ze zijn goed ingelicht over de besluitvorming en op de hoogte van actueel nieuws, ook uit het buitenland. Die informatie delen ze sneller en beter dan wie dan ook op dit dossier."

Shell volgt het energiedebat online en offline, 24/7. "Als grote speler op de energiemarkt, hoort Shell aanwezig te zijn in het debat", vindt Patricia van Schie, social media adviseur van Shell Nederland. "Maar tegelijkertijd is het voor bedrijven als Shell soms lastig om mee te gaan in het debat op social media. Zeker met zo'n 'typisch' medium als Twitter, waar de snelheid van communiceren hoog ligt, meningen de boventoon voeren en het minder om de feiten gaat. Als mondiaal bedrijf spelen er zoveel gevoeligheden en belangen. Daardoor kunnen we helaas niet altijd een weerwoord geven in de 140 karakters

die Twitter biedt." "Waar passend, reageren we zelf of door specialisten te vragen een antwoord te geven", zegt Van Schie. Maar het is het ook niet altijd noodzakelijk om direct online te reageren, vindt ze. "Op social media draait het niet alleen maar om het debat. Je kunt het ook gebruiken voor andere doeleinden, zoals recruitment, educatie of marketing."

"Een medium waar we meer debat en kennisuitwisseling opzoeken is LinkedIn. Deze zomer heeft Shell een LinkedIn-groep opgericht: Future of Energy by Shell", vertelt Van Schie. Deze groep telt inmiddels 12.000 leden. Na de Verenigde Staten, komen de meeste deelnemers uit Nederland. "Shell stimuleert daarnaast actief het uitwisselen van opinies en kennis, door meerdere platforms te bieden voor meningen en inzichten van anderen over bijvoorbeeld toekomstige energievoorziening, zoals Energy Future en Energy Collective. Ook interessant zijn de live debatten, zoals de Shell Dialogues met actuele onderwerpen als Nigeria en innovatie."

De energie-industrie begint zich wel steeds meer bewust te worden van de noodzaak om meer naar buiten te treden, ook op social media, zegt Maaike Noordhuis, journalist bij nieuwsbureau Energiea.



### 54% VAN DE NEDERLANDERS VINDT SOCIAL MEDIA EEN BELANGRIJKE BRON VOOR HET VERZAMELEN VAN INFORMATIE

BRON: SOCIAL MEDIA ONDERZOEK 2012, NEWCOM RESEARCH & CONSULTANCY

### TWITTERAARS MAKEN MEER GEBRUIK VAN NIEUWE SOCIAL MEDIA, ZOALS INSTAGRAM, PINTEREST EN FOURSQUARE. 86% VAN DE TWITTERAARS MAAKT OOK GEBRUIK VAN FACEBOOK

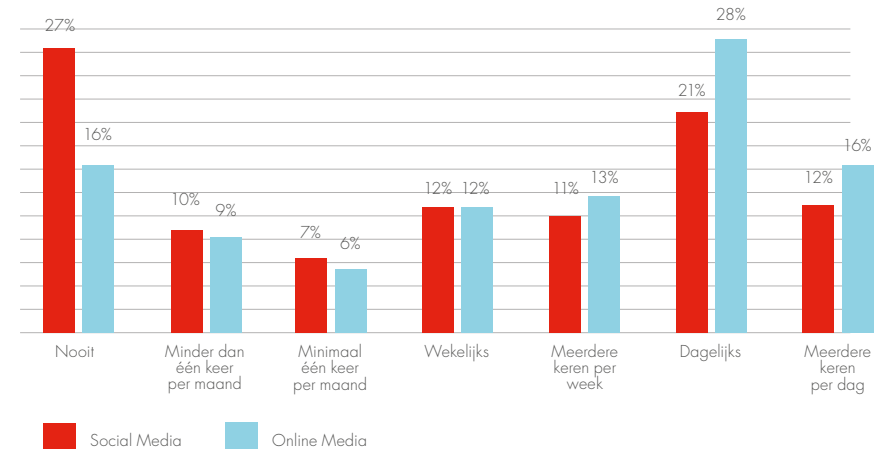
BRON: SOCIAL MEDIA ONDERZOEK 2012, NEWCOM RESEARCH & CONSULTANCY

Het is steeds vaker hét onderwerp van gesprek bij symposia en congressen, constateert ze. Zo stelde René Oudejans, CFO van Gasunie, tijdens het symposium ter gelegenheid van het 140-jarig bestaan van de KVG, dat de Nederlandse gasindustrie uit zijn comfortzone moet stappen en de dialoog moet aangaan met de samenleving. "We hebben een ticket to ride nodig en die kunnen we alleen krijgen als we deelnemen aan de publieke dialoog", aldus Oudejans. Een ander voorbeeld van bewustwording is de brandbrief die branchevereniging NOGEP, in het heetst van de schaliegasstrijd stuurde naar minister Kamp, om te pleiten voor een meer transparante manier van communiceren en minder in zichzelf gekeerd te zijn. "In het schaliegasdebat draait het om maatschappelijk draagvlak. Heldere, transparante communicatie tijdens het gehele proces is daarbij van groot belang. Op dat vlak valt er nog wel wat te verbeteren vanuit de industrie", stelt Noordhuis.

Dat het ook anders kan, bewijst ING, dat in 2012 werd gekroond als beste Social Media Bedrijf. Ondanks het slechte imago waar de financiële wereld mee te kampen heeft. Harold Reusken, specialist social media van ING: "De bankensector ligt behoorlijk onder vuur. Daarom is het des te belangrijker om dat goed in de gaten te houden. Beeldvorming wordt niet alleen meer bepaald aan de keukentafel, op televisie of in de krant, maar wordt voornamelijk ook bepaald door wat er op social media verschijnt. Als je niet online actief zou zijn, dan is dat vergelijkbaar als het niet beantwoorden van een telefoontje."

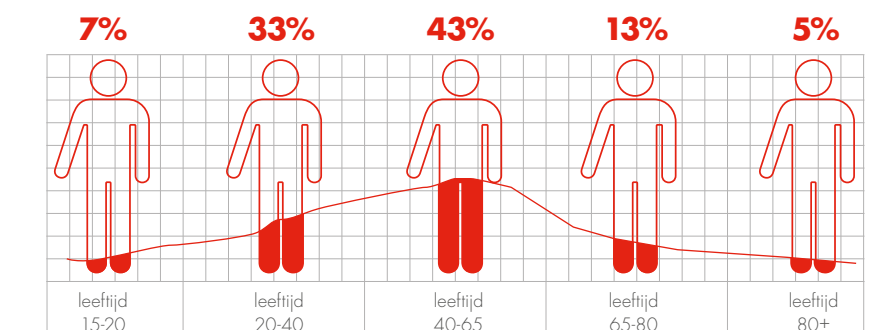
### NIEUWS RAADPLEGEN OP SOCIAL EN ONLINE MEDIA NAAR FREQUENTIE

BRON: IMPACT SOCIAL MEDIA 2013 (ING)



### GEBRUIK SOCIAL MEDIA IN NEDERLAND NAAR LEEFTIJD IN 2012

BRON: CBS, BEVOLKINGSTRENDS 2013, NEWCOM RESEARCH & CONSULTANCY



### BETROUWBAARHEID VAN TRADITIONELE, ONLINE EN SOCIAL MEDIA

BRON: IMPACT SOCIAL MEDIA 2013 (ING)

	TRADITIONEEL	ONLINE	SOCIAL MEDIA
2012	5,1	4,7	3,9
2013	4,8	4,3	3,7

# SHELL EN SOCIAL MEDIA

## ENERGIENIEUWS EN -DEBAT

In Nederland werkt Shell met andere partijen samen in het Energy Future-programma. Dit bestaat uit live-bijeenkomsten, een website en een Twitter-account (@EnergyFutureNL). Het Future Energy Platform is bestemd voor iedereen die geïnteresseerd is in de huidige en toekomstige energievoorziening. Zie: [www.energyfuture.nl](http://www.energyfuture.nl)

Op mondiaal niveau wordt debat gevoerd en gestimuleerd op: <http://theenergycollective.com/future-energy-fellows>

## TWITTER

Shell heeft wereldwijd vijftien corporate Twitter-accounts, zoals @Shell-Careers, @Shell\_Russia en @ShellMotorsport. Voor Nederland zijn belangrijk: @Shell\_Nederland, @Shell en @DickBenschop. Daarnaast twitteren veel Shell-medewerkers op persoonlijke titel.

## BLOGS

President-directeur Dick Benschop neemt deel aan columns op onder andere [www.energiepodium.nl](http://www.energiepodium.nl). Ook andere Shell-medewerkers bloggen op persoonlijke titel.

## LINKEDIN

Snel groeiende LinkedIn-groep is Future of Energy. Nederland is na de VS de grootste vertegenwoordiger in deze groep. Ga naar: [www.linkedin.com/groups/Future-Energy-Shell-5071666?trk=my\\_groups-b-grp-v](http://www.linkedin.com/groups/Future-Energy-Shell-5071666?trk=my_groups-b-grp-v)

## FACEBOOK

4.835.186 mensen volgen Shell op het mondiale Facebook-account, 79.753 delen hier daadwerkelijk informatie met elkaar. Zie: [www.facebook.com/Shell](http://www.facebook.com/Shell)

## LIVE DEBATTEN

Shell houdt regelmatig live debatten, die ook open staan voor online participatie. Zie voor verloop van zo'n debat: [http://live.shell.com/Event/Shell\\_Powering\\_Progress\\_Together\\_2013\\_Rotterdam](http://live.shell.com/Event/Shell_Powering_Progress_Together_2013_Rotterdam) Of [www.shelldialogues.com](http://www.shelldialogues.com) (met recent een debat over Nigeria en Innovatie)



**Twitter is het afgelopen jaar vrijwel stabiel gebleven op 3,3 miljoen gebruikers, ofwel één op de vier Nederlanders.**

Degenen die Twitter gebruiken, maken er wel intensief gebruik van: bijna de helft van de twitteraars, zo'n 1,6 miljoen Nederlanders, gebruikt dagelijks Twitter. Hiervoor wordt steeds vaker de smartphone gebruikt: 70% van de jongeren raadpleegt Twitter via hun smartphone.

Bron: Social Media Onderzoek 2012, Newcom Research & Consultancy

## NIEUWS

@energeia\_nieuws  
 @energiepodium  
 @energieactueel  
 @energyreview  
 @energienieuws  
 @ensoc  
 @gemeynt  
 @FD\_Energie  
 @energiebusiness  
 @energieoverheid  
 @energieexpert  
 @energyfuture

## ONDERZOEK NAAR MENING OVER GASWINNING

De Rijksuniversiteit Groningen (RUG) doet onafhankelijk onderzoek naar de mening van de Groningers over de winning van aardgas in hun provincie. De Nederlandse Aardolie Maatschappij (NAM) is opdrachtgever van dit onderzoek. Het onderzoek, dat in november is gestart, heeft een looptijd van een jaar.

De studie vindt plaats onder leiding van prof. dr. Linda Steg van de vakgroep Psychologie van de RUG. De deelnemers wordt op drie verschillende momenten gevraagd een vragenlijst in te vullen, zodat hun meningen door de tijd heen te volgen zijn. "Het is belangrijk om te weten hoe oordelen over energievoorzieningen tot stand komen en welke factoren daarop van invloed zijn", zegt Steg. "Het laat zien hoe zo goed mogelijk tegemoet kan worden gekomen aan de belangen en zorgen van mensen."



## CANADA KAN BELANGRIJKERE PRODUCENT OLIE WORDEN

Canada kan de productie van olie 'gemakkelijk' met 1 miljoen vaten per dag vergroten. Voorwaarde is wel dat het aantal pijpleidingen om de ruwe olie te vervoeren, wordt vergroot. Dat stelt het Internationaal Energie Agentschap (IEA). Volgens de IEA-onderzoekers kan de Canadese olieproductie groeien tot 5,7 miljoen vaten per dag in 2030. Daarmee zou Canada behoren tot de top vier van snelst groeiende olieproducenten ter wereld, na Brazilië, Irak en Kazachstan.

Essentieel is wel dat er snel pijpleidingen worden aangelegd, zo stellen de IEA-onderzoekers. Hierdoor kunnen handelsroutes naar exportmarkten worden ontsloten. De aanleg van nieuwe pijpleiding naar de Verenigde Staten is onderwerp van een slepende politieke discussie in Amerika.

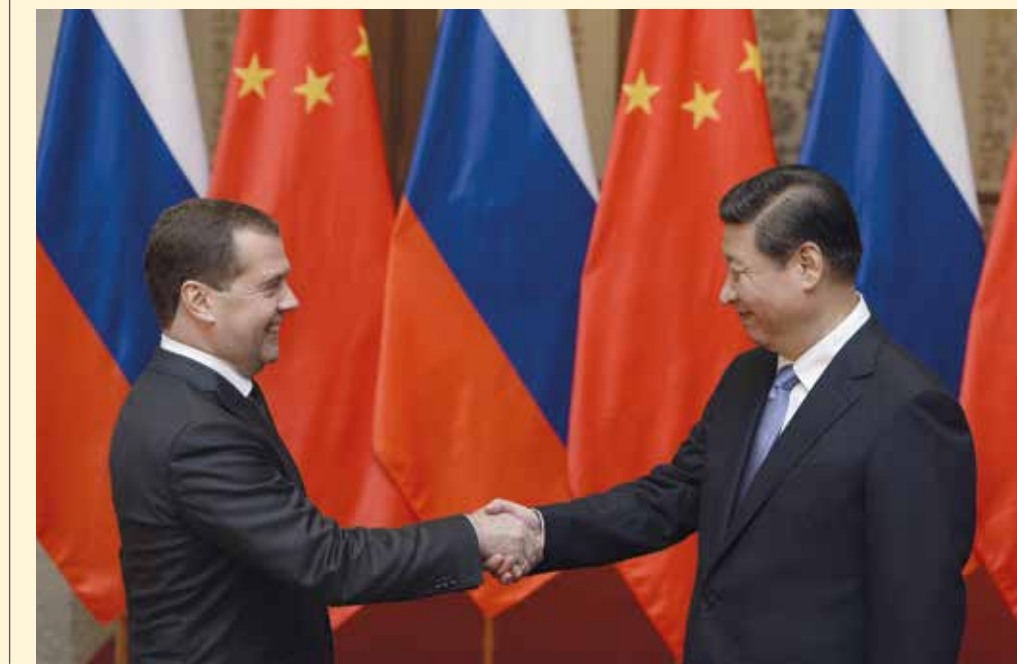
## BRUSSEL STEEKT GELD IN LNG HAVEN ROTTERDAM

De Europese Commissie heeft vertrouwen in de toekomst van LNG als brandstof voor de scheepvaart. Brussel heeft positief gereageerd op twee subsidieaanvragen van het Havenbedrijf Rotterdam. De eerste subsidie is voor LNG breakbulk bunkerfaciliteiten in zowel Rotterdam als het Zweedse Gothenburg. Hiermee is een bedrag van 34 miljoen euro gemoeid. De investering richt zich op de zeescheepvaart in en met de Baltische regio. De tweede subsidie is deels voor onderzoek, deels voor invoering van een LNG-infrastructuur voor de binnenvaart in het Rijn-Main-Donau gebied. Hiermee is een bedrag van 40 miljoen euro gemoeid.

## CHINA EN RUSLAND SLUITEN ENERGIEOVEREENKOMSTEN

Rusland en China hebben eind oktober meerdere samenwerkingsovereenkomsten gesloten tijdens een bezoek van de Russische minister-president Medvedev aan Beijing. Daarmee worden de banden tussen één van de grootste producenten van olie en gas en de grootste importeur van brandstoffen meerjarig aangehaald.

De overeenkomsten omvatten onder andere nieuwe stappen voor de bouw van een raffinaderij van het Russische Rosneft en het Chinese CNPC in de Noord-Chinese stad Tianjin. Doel is om in 2017 een finaal investeringsbesluit te kunnen nemen over de bouw van een raffinaderij met een capaciteit van 321.000 vaten per dag. Eerder al kwamen de twee bedrijven overeen extra olie vanuit Rusland naar China te gaan leveren.





# PERTH AUSTRALIË

RICHARD GORT (45), OPERATIONS SERVICES MANAGER

TEKST FREUKE DIEPENBROCK BEELD RICHARD GORT

"DE NATUUR IN AUSTRALIË IS RIJG. DIT OUDE CONTINENT WORDT GEKENMERKT DOOR EXTREMEN. DAT HEEFT ZIJN WEERSLAG OP DE CULTUUR. DE MENSEN ZIJN VAN OUDSHER GEVEND RISICO'S TE NEMEN EN HEBBEN DAARDOOR EEN ONAFHANKELIJKE EN IN ZEKERE ZIN WEERBARSTIGE HOUDING. DAT IS LEUK, MAAR HET IS OOK EEN LASTIGE MENTALITEIT."

"En voor mij als lijnverantwoordelijke voor onder andere alle logistieke activiteiten van de Upstream business in Australië is dit een extra uitdaging. De Australiër gaat er van uit dat het altijd wel goed komt. Maar het komt niet altijd goed. Daarom moeten wij ervoor zorgen dat veilig werken in het interne waarde-systeem van de mensen die voor ons werken gaat zitten en dat we verandering brengen in die 'she'll be right'-mentaliteit. Wij willen veilig werken of helemaal niet. Niemand hoeft daarbij gewond te raken. In mijn vorige baan in Qatar heb ik veel ervaring opgedaan met grote projecten op het gebied van veiligheid en het is enorm leuk om die kennis nu over te dragen aan de lokale mensen hier. Dat is ook hard nodig, want de Upstream business van Shell in Australië wordt omgevormd van een

non-operating business, naar een actieve productielocatie als straks de Prelude FLNG-faciliteit operationeel wordt.

Veiliger werken is een ingrijpend cultuurveranderingsproces. We werken met een programma waarbij we de boodschap op verschillende niveaus in de organisatie brengen. Daarmee sluiten we zoveel mogelijk aan bij de drijfveren die mensen hebben om veiliger te werken. Een lange weg te gaan dus, maar uiteindelijk moeten de mensen zelf zien dat ze niet de binnenbocht kunnen nemen en ook hun 'mates' aan kunnen spreken op onveilig gedrag op het werk, en dat laatste is niet eenvoudig in een 'stoere' industrie als deze. Daarom is het fantastisch om de eerste positieve resultaten te zien, een jaar lang zonder ongelukken in een industrie waar dat zeker niet gebruikelijk is, daar zijn we trots op.

“ HITTE MET KERST, EIGENLIJK WENT DAT NOOIT ALS JE IN NEDERLAND BENT OPGEGROEID ”

Ik ben gepromoveerd werktuigbouwkundige, alsook procestechnoloog, en heb in mijn Shell-jaren veel in de technische hoek gewerkt. Daarom is het leuk om ook een nieuwe afdeling op te zetten ter ondersteuning van de verschillende operaties. Naast Logistiek zijn dit de afdelingen voor Productie-

technologie en Chemie, Operational Excellence, alle zogenaamde 'Venture Set-Up' activiteiten en een afdeling die de productieplanning en scheduling gaat doen voor de nieuwe FLNG-faciliteit die vanaf 2016 operationeel wordt. Dat vraagt veel vooruit denken en processen in kaart brengen van schepen die straks het vloeibare aardgas gaan vervoeren en alles wat daarbij komt kijken.

Meestal is een eerste jaar op een nieuwe posting met opgroeiende kinderen best heftig, maar ik moet zeggen dat het voelt alsof Australië ons een warm onthaal heeft gegeven. We zijn al een beetje gewend hier. Mijn dochters van 10 en 14 zitten op een leuke internationale school en zwemmen drie keer in de week bij de zwemclub in een openluchtzwembad. We wonen gewoon tussen de Australiërs, bewust niet meer op een campus zoals in Qatar. Dat vond ik een enorme beperking.

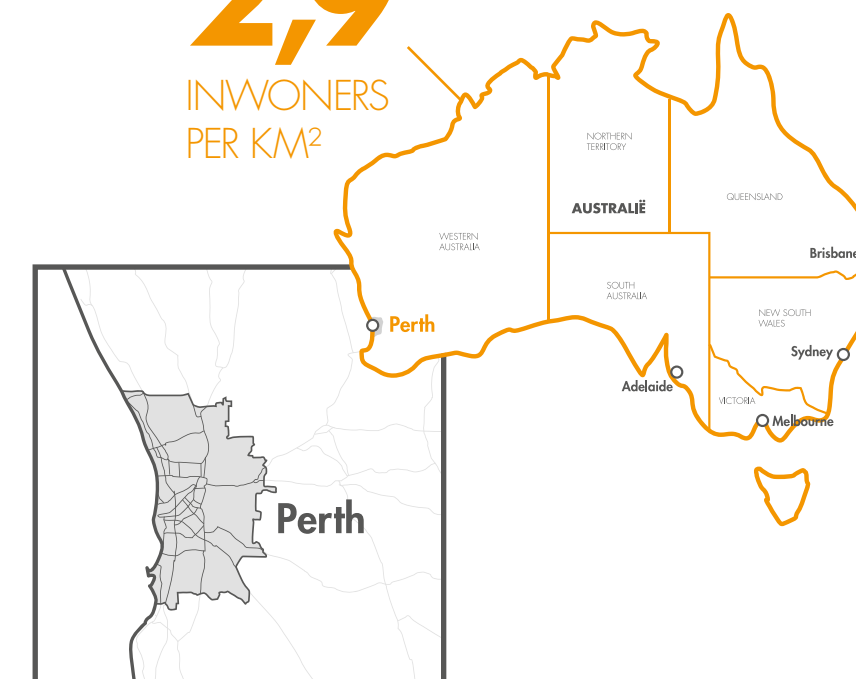
Ik fiets meestal de tien kilometer naar kantoor. We wonen heerlijk dicht bij het strand, daar lopen we met de hond en hebben er ontbeten met kerst tot het te heet werd. Dat was een bijzondere ervaring; die hitte met kerst, eigenlijk went dat nooit als je in Nederland bent opgegroeid.

Maar verder bevalt het ons hier zonder meer. Dit is zo'n prachtig land om te reizen, je raakt niet uitgekeken. In de weekenden trekken we er daarom veel op uit. Perth ligt letterlijk in the middle of nowhere, de dichtstbij zijnde grote stad is 4 uur vliegen. Dus we rijden hier zo de natuur in met onze fourwheeldrive. We hebben er een daktent op waar we in slapen, zo een die je ook veel in Afrika ziet.

En sinds kort hebben we er nog een 'one minute tent' bij voor de meiden. We rijden in de zomer het liefst naar het Zuiden, naar de Australische wijnstreken. Of in de winters richting de stranden en woestijnen in het Noorden. Komende winter hopen we via Alice Springs naar Darwin te rijden en dan terug via de westkust. Australië wordt terecht gezien als een van de mooiste expatlocaties."

“ DE DICHTSTBIJ-ZIJNDE GROTE STAD IS 4 UUR VLIEGEN ”

2,9  
INWONERS  
PER KM<sup>2</sup>





## EEN NIEUWE AUTO

TEKST PAUL SCHNABEL

**Ik geloofde het eerst niet. Mijn nieuwe auto bleek meer dan de helft zuiniger dan mijn oude. Hetzelfde merk en bijna hetzelfde type, maar wel ruim tien jaar jonger.**

Van een liter benzine per nog geen tien kilometer naar meer dan zestien kilometer. Het verbruik zou misschien nog wel wat gunstiger uitkomen als de auto niet ook vol zat met allerlei prettige zaken zoals climate control, waarschuwingssensoren, stoelverwarming en elektrisch bedienbare buiten-spiegels. De auto biedt meer met minder brandstof en heeft ook nog een schonere motor.

Nog even het merk erbij en dit wordt een complete reclamespot. Dat is niet de bedoeling en bovendien is een veel gunstiger verbruik niet echt een onderscheidend kenmerk meer. Na meer dan een eeuw blijkt de verbrandingsmotor nog altijd verder te verbeteren. Een steeds groter deel van de brandstof wordt gebruikt om de auto in beweging te krijgen en te houden. Mijn dashboardcomputer laat me zien dat vooral voor het behoud van een constante snelheid nog maar weinig energie nodig is. Optrekken, filerijden en inhalen zijn echte slurpers gebleven.

Net als bij de verwarmingsketels blijkt een verhoging van het rendement van een eenheid brandstof het vooreerst beste alternatief voor alternatieve energie te zijn. Een paar jaar geleden kreeg ik van Shell nog een factsheet met ontvullende en vooral ook ontluisterende weetjes over alternatieve energie in handen gedrukt. 'Eén hectare koolzaad laat een vrachtauto een week rijden, en tja, is het weer een jaar wachten op de nieuwe oogst.' De retoriek werd niet geschuwd: 'Eén keer (pure ethanol) tanken met de SUV is een jaar voedsel'. Wist u overigens ook dat juist Al Gore in zijn huis in Nashville 65 keer zoveel elektriciteit gebruikt als een gemiddeld Nederlands huishouden. Vergeleken met een Keniaans huishouden is het zelfs bijna 2000 keer zo veel.

We kunnen nog veel zuiniger en efficiënter met olie en gas omgaan en dat moeten we ook doen. De alternatieve energiebronnen hebben nog teveel beperkingen en nadelen. Auto's kunnen prima op stroom rijden, maar de actieradius is nog steeds heel beperkt, zeker als het vriest. De opslag van elektriciteit is duur en de batterijen zijn nog te zwaar. Wind- en zonne-energie zijn wel schoon op te wekken, maar mooi is anders. Een stel zonnepanelen is geen sieraad op een met pannen gedekt dak en de rij windmolens langs de dijk bij Lelystad is een fraai gezicht, maar dat is dan ook een van de weinige plekken waar dat geldt. Windenergie is bovendien erg instabiel in de productie van stroom en het kabelnet is er nog helemaal niet geschikt voor. Biobrandstof komt te vaak uit niet al te schoon werkende fabrieken. Zo is er met alle alternatieven voor gas en olie wel wat. Nog wel wat, want er wordt natuurlijk hard gewerkt aan technologische verbeteringen. Hoger rendement en lagere prijs per eenheid, gemakkelijkere opslag en goede doorvoer naar consumenten, betrouwbare levering en veiliger gebruik. Op al deze gebieden zijn er nog heel wat zwakke schakels in de keten van opwekking naar gebruik.

Voorlopig blijf ik nog gewoon tanken.



## OLIEVERF EN ZONNEBLOEMEN

Tienduizend zonnebloemen en gerbera's waren er nodig voor het maken van een bijzonder portret van Vincent van Gogh. Het project onderstreept de langdurige samenwerking van het Van Gogh Museum en Shell naar de technische condities van de schilderijen van Vincent.

TEKST BIANCA STIP BEELD BASTIAAN MUSSCHER



# SHELL MOBILITY

**De wereld is continu in beweging. En Shell dus ook. Met innovatieve ideeën en slimme oplossingen blijven we ontwikkelingen zo ver mogelijk vooruit. Daarom introduceren we Shell Mobility.**

Hiermee biedt Shell een compleet aanbod aan mobiliteitsoplossingen. Shell Mobility geeft elk bedrijf de mogelijkheid flexibeler om te gaan met mobiliteit. Zo kunnen werknemers kiezen uit diverse vervoermiddelen en services op basis van wat hen het beste uitkomt. En kiezen op basis van wat zij belangrijk vinden met het oog op gemak, kosten, tijdbesparing en duurzaamheid. Uw onderneming bespaart hiermee tijd en geld.

Kijk voor meer informatie op  
[www.shell.nl/mobility](http://www.shell.nl/mobility)

## MOVING FORWARD IN BUSINESS MOBILITY

