

Coen Verbraak

Topondernemers

Kijken in de ziel



2014

UITGEVERIJ THOMAS RAP

Voorwoord

Ze zijn de motor van onze economie. Zonder ondernemers geen industrie en zonder handelsgeest geen welvaart. Maar wat maakt een ondernemer nou precies succesvol? Wanneer is een CEO een goede leider? En hoe belangrijk zijn succes, macht en geld? Die vragen waren het uitgangspunt toen ik in het najaar van 2012 begon aan de voorbereidingen van *Kijken in de ziel. Topondernemers* (de zesde NTR-reeks sinds 2009, na psychiaters, toptrainers, strafpleiters, politici en artsen). Dat er binnen *Kijken in de ziel* een keer een serie over topondernemers gemaakt zou moeten worden, stond voor mij al een paar jaar vast. Bijna geen andere beroepsgroep is zo bepalend voor het reilen en zeilen in ons land.

En toch voelde ik ook aarzeling. Zouden gesprekken met ondernemers niet al snel hopeloos verzanden in cijfers en voor buitenstaanders volstrekt ontoegankelijke begrippen? Zou het sowieso wel lukken om de grote jongens uit het bedrijfsleven te strikken voor een televisie-interview van drie uur? Misschien zou het al een hele toer worden om überhaupt persoonlijk contact met die topmannen (en topvrouwen) te leggen. Dat laatste bleek minder moeilijk dan ik dacht.

Het lukte om bijna alle mensen op mijn verlanglijstje te bereiken en uit te leggen waarom ik hun medewerking aan mijn serie van belang achtte. Vervolgens ontdekte ik dat besluitvaar-

digheid in elk geval een belangrijke ondernemerseigenschap is. Meestal kreeg ik binnen een week al een reactie; soms was dat een afwijzing – ‘de agenda laat het niet toe’ – maar vaker was het een uitnodiging voor een kennismaking. En ook tijdens zo’n gesprek bleek dat ondernemers gewend zijn om knopen door te hakken, niet morgen maar vandaag. ‘Ik heb al besloten dat ik meedoe,’ zei Harold Goddijn van TomTom losjes, nog voor de koffie was ingeschonken. ‘Ik wil alleen even van u horen hoe u het voor zich ziet.’

Alleen bij Rijkman Groenink duurde de kennismaking langer. ‘Wat voor belang heb ik er volgens u dan in vredesnaam bij om aan uw project mee te doen?’ vroeg de voormalige ABN-topman tijdens onze oriënterende gesprekken meermalen. Een terechte vraag, waar ik alleen op kon antwoorden dat het mij geen schande leek om deel uit te maken van een palet met mensen als Jeroen van der Veer, Hans Wijers, Ben Mandemakers, Sylvia Tóth en Thecla Bodewes. Uiteindelijk was dat voor hem de doorslaggevende reden om toch aan te schuiven. ‘Maar ik weet niet hoe lang ik blijf zitten,’ kondigde hij bij het begin van het interview aan. ‘Er komt onweer en ik moet het gras nog maaien.’ Uiteindelijk bleef Groenink zitten tot het einde, ook toen het interview zich verhardde tot een fel twistgesprek.

De ontmoetingen met de elf topondernemers vonden tussen april en juni 2013 plaats in Huis Leyduin in Vogelenzang, nabij Haarlem. De gesprekken duurden gemiddeld drie uur. Daarvan kon op televisie hooguit twintig minuten per persoon gebruikt worden. In dit boek vindt u de uitgebreide weerslag van de interviews, waarvan dus het overgrote deel nooit op televisie is uitgezonden. Ze bieden een inkijkje in de fascinerende wereld van het ondernemerschap, en alles wat daarbij komt kijken. Van inspiratie, leiderschap en duurzaam ondernemen

tot bonussen, de graaicultuur en maatschappelijke verantwoordelijkheid. Wat voor mens schuilt er eigenlijk achter die CEO? Op welke manier zijn topondernemers zelf bepaald door hun vak? Heeft een CEO die zo hoog in de boom zit nog enig besef van het gewone leven beneden op aarde? Hoe eenzaam is het aan de top? En wat is de prijs die je uiteindelijk betaalt voor succes?

Want ondernemen is veel méér dan een baan. Voor een echte ondernemer bestaan kantoortijden niet. Hij hoeft 's morgens ook nooit naar zijn werk, want hij is er eigenlijk al. Marlies van Wijhe verwoordt dat in dit boek treffend: 'Ik ben mijn bedrijf. Wie aan mijn bedrijf komt, komt aan mij.'

*Coen Verbraak,
Amsterdam, oktober 2014*

Jeroen van der Veer

Toen Jeroen van der Veer (1947) in juli 2009 aftrad als CEO van Shell, had hij er bijna veertig jaar bij het olieconcern op zitten. Hij begon er na zijn studie Werktuigbouwkunde in 1971. In 1992 werd hij directeur van Shell Nederland, en drie jaar later CEO van Shell Chemicals in de Verenigde Staten. In 2004 werd Van der Veer benoemd tot CEO van Shell – al is een CEO volgens de oud-topman niet meer dan een ondernemer in loondienst. Op 1 juli 2009 werd hij als CEO opgevolgd door Peter Voser. Maar Van der Veer bleef commissaris bij Shell. Er was aanvankelijk een klein winstpuntje aan zijn nieuwe bestaan: hij stond maar liefst een kwartier later op dan vroeger. Inmiddels is dat er alweer uit. ‘Ik ben weer gewoon terug bij mijn oude tijd.’

U was heel lang CEO. Wat doet een CEO precies?

Ik zie dat als het leiden van het bedrijf: je moet richting geven en duwen. Of soms zeg ik: richting geven en tempo maken. Veel mensen in bedrijven hebben best een gevoel welke richting het op moet, maar het grote gevaar is dat je te langzaam gaat. En dan gaat de concurrentie het sneller doen in een ander werelddeel en loop je almaar achter de feiten aan.

Je moet wel weten welke kant je op duwt?

‘Richting geven’ is gebaseerd op een gevoel waar de wereld naartoe gaat. Dat moet je ook helder kunnen verwoorden. Als

je richting geeft maar je hebt daarvoor wel een PowerPointpresentatie met tien slides nodig, dan zou dat niet mijn model zijn.

Dus hoe deed u het?

Ik deed het in vier woorden: *more upstream, profitable downstream*. En dat kon ik heel kort uitleggen. *More upstream* betekent dat we behoefte hadden om meer olie en gas op te sporen en te winnen. Dat betekende een grote investering. En *profitable downstream*, dat is de raffinage, de marketing. Als je vierenvestigduizend benzinestations hebt in de wereld, dan heeft het geen zin om er nog een keer duizend extra te bouwen. Dan moet je zorgen dat die vierenvestigduizend benzinestations gewoon goed lopen en winstgevend draaien. Daarbij had ik ook een verhaal, waarin ik heel kort de bedoeling uitlegde. Dat noemde ik een elevatorspeech. Ik zei altijd: 'Liften in Nederland zitten in lage gebouwen.' Dus ik had een versie van één à twee minuten, die ik in de lift van de onderste naar de bovenste etage kon uitleggen. Op conferenties binnen Shell had ik trouwens ook een versie van vijf à tien minuten.

En dat is eigenlijk wat een CEO doet: heel kort kunnen samenvatten wat de missie is?

Ja. Je brengt een enorme complexiteit terug tot een essentie die alle mensen kunnen onthouden.

Wanneer ben je eigenlijk een ondernemer?

Ik zei altijd: 'Ik ben een ondernemer in loondienst.' Je bent gewoon de hoogst betaalde werknemer, een werknemer met een extra streep op zijn mouw. Zo werkt het bij Shell. Maar je wordt door de buitenwereld als een ondernemer gezien.

Zelfs als een topondernemer.

Als je het op de keper beschouwt ben je gewoon een werknemer van het bedrijf Shell. Niets minder, maar ook zeker niets meer.

Je kunt heel ruwweg drie soorten ondernemers onderscheiden: de bestuurders, de ondernemers die met eigen geld iets opstarten en de familiebedrijven. Zijn dat drie verschillende bloedgroepen?

Ik behoor tot de betaalde ondernemer die ook werknemer is, dus de bestuurder/manager. Maar ik herken altijd heel veel bij mensen uit familiebedrijven. Het Shellbedrijf is niet alleen bekend om scenarioplannen, maar ook om zijn langetermijndenken. Binnen Shell word je van jongs af aan zo opgevoed. Ik kijk altijd eerst naar de lange termijn: wat zijn de scenario's en hoe kan het allemaal lopen? Een van mijn voorgangers zei altijd: 'Je neemt eigenlijk heel veel beslissingen voor de opvolger van je opvolger of nog verder.' Dat heeft dus grote parallellen met een familiebedrijf. Bij familiebedrijven zit dat langetermijndenken ook automatisch in het DNA.

Wat voor eigenschappen moet een ondernemer hebben?

Nieuwsgierigheid. Daardoor kun je dingen wezenlijk veranderen. Ik had een soort vaste kreet: je moet de gedachte kunnen aanpassen aan de feiten. Dat is eigenlijk een definitie van wetenschap, maar ik gebruikte die definitie voor leiderschap. De wereld verandert, dus wij veranderen mee. En je moet uithoudingsvermogen hebben. Als het nodig is, moet je heel lang kunnen onderhandelen, altijd kunnen doorgaan. Je komt na een lange intercontinentale vlucht uit een vliegtuig. Dan kun je meestal echt niet eerst bijslapen. Dan is het: douchen, doorgaan en niet zeuren.

Komt u eigenlijk uit een ondernemersgezin?

Niet echt. Mijn vader was rector van een gymnasium. Dat zijn geen ondernemers. Mijn moeder was behoorlijk ondernemend. Die heeft ook eigenlijk haar hele leven gewerkt. Zij was betrokken bij een kleine uitgeverij die in de jaren vijftig boeken uitgaf over yoga en over vegetarisch eten.

Bent u ook met yoga en vegetarisch eten opgevoed?

Nee, nee. Dat was vooral om die boeken uit te geven.

Ze stond er zelf niet achter?

Nou nee, dat geloof ik niet. Je kreeg er wel kennis door, maar dat strekte zich niet uit tot ons eigen dagelijks leven.

Wat voor wereldbeeld kreeg u mee van uw ouders? Wat vonden ze belangrijk?

Er werd bij ons heel veel gediscussieerd, aan tafel. Over van alles, dat kon over politiek gaan, maar ook over kunst. Ik vond het heerlijk om mee te discussiëren, mijn ouders wisten heel veel. Mijn vader was een geboren docent. Hij had ook altijd prachtige kreten. Oneliners noemen we dat tegenwoordig. Als er in de politiek weer eens iets fout was gelopen, dan had hij de mooie kreet: 'Ja ja, democratie is het recht op je eigen ondergang.' Dus daar relativeerde hij natuurlijk heel veel mee.

Hoeveel kinderen waren er thuis?

Er waren er drie. Ik was de middelste.

Waar droomde u van als jongen? Van leidinggeven?

Nee, nee. Ik zat op hockeyen. Dat vond ik heel leuk. Ik ben nog president van het schoolbestuur geworden, waar toch wel de hele school lid van was. Ik was dat al op mijn vijftiende, dat was toen al wat ongebruikelijk. Misschien leer je dan al een beetje leidinggeven.

En hoe oud was u toen u echt ging werken?

Ik ben aan het einde van mijn studietijd student-assistent geworden. Dan verdiende je al wat bij. Dus eigenlijk sta ik vanaf dat ik begin twintig was op eigen benen.

Had u helden toen u in het bedrijfsleven begon?

Nee. Mijn voornaamste wens was dat ik in het buitenland ging werken. Dat heeft ook mede mijn keuze voor Shell bepaald. Dat leek me zoiets interessants: wonen en werken in een ander land.

En welk buitenland had u dan in gedachten?

Daar zat je altijd over te dromen. Maar je wist bij Shell: als ik zeg dat ik naar Japan wil, dan ga ik naar Zuid-Amerika. En omgekeerd. Wat mij ook aansprak in Shell, was dat ze duidelijk maakten dat je verder kon komen als je je best deed. Het bedrijf was en is een meritocratie. Dat was wel een filosofie die mij aansprak.

Hoeveel mensen werkten er onder u?

Dat kun je op allerlei manieren meten. Shell had al iets meer dan honderdduizend eigen werknemers, maar door alle projecten die we construeren heb je ook zo'n driehonderdduizend aannemers in dienst. Die voelen dat zij ook voor Shell werken. Dan heb je nog een heel belangrijke groep: in heel veel landen heb je mensen die bij die vierenveertigduizend benzinepompen werken. Als jij aan die medewerkers van die benzinepompen vraagt: 'Voor wie werkt u?' dan zeggen ze: 'Ik werk voor Shell.' Dat zijn er dan ook nog een stuk of vijfhonderdduizend.

Dan zit je bijna op een miljoen mensen.

Ja, mensen die allemaal voelen dat ze voor of met Shell werken, dat is ongeveer een miljoen.

Maar dat betekent dus dat u maar een heel kleine fractie van die mensen persoonlijk kende.

Ja. Maar omdat ik er lang werkte en een goed geheugen heb, kende ik relatief veel mensen. Dat helpt. Je kent er uiteraard nooit een miljoen, en zeker bij die aannemers niet. Maar het blijft wel heel belangrijk dat je je goed inleeft in de verschillende culturen en in wat al die mensen denken. Zodat je niet alleen weet wat je topkader denkt, maar ook wat de mensen op de werkvloer denken. En dan niet alleen in Nederland, maar ook in Nigeria of op de boorplatforms in Amerika.

U hield als CEO ook erg van oneliners. Bijvoorbeeld: ‘Shell is een normaal bedrijf.’ Wat betekende dat?

Die oneliners maakte ik expres. Je moet als CEO steeds nadenken: hoe beïnvloed ik de cultuur van het bedrijf? De Amerikanen gebruiken in feite een beter woord, zij praten over *behaviours*. Dus de gedragingen binnen ons bedrijf. En ik denk altijd dat je oneliners moet inzetten waar je de zwakke punten van je bedrijfscultuur kunt aanwijzen.

Wat waren de zwakke punten?

Shell is zo’n groot bedrijf en verdient zoveel geld, wij moesten altijd maar van alles sponsoren. Werkelijk alles wat in de wereld zwak was of geld tekortkwam, moest door ons worden gesponsord. Er waren ook eigen werknemers die zeiden: ‘Dat moet u doen, en dat en dat en dat.’ Vaak had dat met een eigen hobby of met de eigen familie te maken. En dan zei ik: ‘Verkopen we dan meer benzine? Of kunnen we beter gaten boren?’ Ik hield hun altijd voor: Shell is een normaal bedrijf. Ik vind het prima als Shell wat sponsort, maar dan moet het wel logisch zijn voor ons bedrijf of met onze bedrijfstak te maken hebben. En dan moet je dus één of twee onderwerpen kiezen en daarop inzetten zodat mensen dat herkennen.

Als CEO van zo’n enorm bedrijf op wereldschaal ben je haast een soort staatshoofd. Ik bedoel: u was invloedrijker dan menige minister van Economische Zaken ooit zal zijn in Nederland.

Daar ben ik het niet mee eens. In mijn vak heb ik wel geleerd dat de politiek of de ministers altijd de baas zijn. Je hebt voor alles vergunningen nodig. Bovendien kan de politiek belastingen veranderen.

U kunt altijd weggaan uit Nederland.

En dan nemen we Pernis onder de arm mee? Dat gaat niet. Je

bouwt die installaties, dus je begint altijd met heel veel geld naar een land toe te brengen. Daar heb je vergunningen voor nodig. Als het er eenmaal staat, kun je het niet meenemen. Maar dan kunnen politici, die aan de knoppen van de belastingen draaien, je het leven dus wel onmogelijk maken. Uiteindelijk ben ik per definitie buitengewoon beleefd tegen alle ministers. Ik zeg altijd: 'Ik sta met mijn pet in de hand.' Ja meneer of ja mevrouw. Zo werkt het. Zo zijn toch wel de verhoudingen.

Terwijl u voor Obama of voor Poetin een factor van belang bent.

Ik zei altijd netjes 'president Obama' en 'president Poetin'.

Want u sprak hen geregeld?

Ik heb Obama maar één keer ontmoet, aan het einde van mijn termijn. Maar president Poetin, of premier Poetin, heb ik verschillende malen ontmoet. Daar gaat het natuurlijk altijd om: wil een Shellbedrijf meer investeren in Rusland? En wil een Shellbedrijf bijvoorbeeld nieuwe technologieën toepassen? Dat is ook in het belang van het land.

Als u onderhandelde met Poetin, wat u veel hebt gedaan, was u dan gelijkwaardige partners?

De president of de premier is altijd de baas. Ik realiseer me natuurlijk heel goed: wat wil de politiek bereiken? Die wil banen creëren, wil eigenlijk misschien zo veel mogelijk belasting heffen, en wil misschien ook nieuwe technologieën of voorbeelden in hun land hebben. Dus je moet in die termen denken. Zeggen: 'Wij kunnen de beste propositie voor die banen en die investeringen voor het aanzien van uw land leveren.' Met andere woorden: als Shell bij u investeert, is dat een prachtig voorbeeld. Dat is de essentie van die gesprekken. En dan komen er vervolgens andere onderwerpen aan de orde, zoals dat de politiek wil dat er dan een Russisch bedrijf meedoet. Dat is Gazprom geworden.

Sterker nog: Poetin schoof op een gegeven moment Gazprom naar voren ten nadele van Shell.

Dat was typisch een voorbeeld van strategisch denken. De Russische president zei: 'Wat wij strategisch voor ons belangrijk vinden, daar willen we de meerderheid van de aandelen van hebben. Dus vijftig procent plus één procent.' Die onderhandelingen hebben een paar jaar geduurd. Uiteindelijk hebben we erin toegestemd.

Shell heeft zijn hoofdkantoor in Nederland, in Den Haag. Maar het is een groot internationaal bedrijf. Hebben zulke grote firma's überhaupt nog enige band met het land waar het hoofdkantoor gevestigd is?

Als je kijkt naar de lijst van de honderd grootste industriële bedrijven in *Fortune*, dan hebben ze bijna allemaal in het land waar het hoofdkantoor staat veel research zitten of een grote, belangrijke productievevestiging. Dat is toch heel interessant. Kijk maar bij Shell. Die heeft dus research in Amsterdam en de grote research voor de upstream in Rijswijk. Denk ook maar aan Philips: het Nat Lab zit nog steeds bij Eindhoven. Dus een hoofdkantoor, research en belangrijke productie hebben vaak iets met elkaar te maken. Het hoofdkantorendebat in Nederland vind ik dan ook te vaak te veel in isolement plaatsvinden. Dan denken ze: ja, zo'n hoofdkantoor heeft maar zoveel baantjes. Maar pas op: als een hoofdkantoor weggaat, wat gebeurt er daarna dan met de research en met de kenniseconomie? Kijk naar de invloed van Organon op Oss. Of denk aan Fokker. Er worden nog steeds wel wat onderdelen van Fokker door Stork geproduceerd. Maar op het moment dat het hoofdkantoor van die bedrijven daar verdween, had dat veel meer consequenties dan veel mensen zich vooraf realiseerden.

Voelde u zich Nederlander bij Shell, of Europeaan?

Ik kon me Nederlander voelen, Europeaan en wereldburger. Dat kan allemaal tegelijk. Neem even het voorbeeld van Nederlander: je moet ook fair zijn. Toen wij Shell reorganiseerden, moest je ook goed nadenken: als dat hoofdkantoor naar Nederland komt, wat betekent dat dan voor de Britten? Je moet toch kijken of het een relatieve win-winsituatie kan opleveren. Want een win-verliesituatie breekt je altijd op. Destijds bij de reorganisatie van Shell was het hoofdkantoor naar Nederland gekomen. Dat was natuurlijk fijn want dat gaf met die relatie met research een hoogwaardige werkgelegenheid. Maar het is mede een Brits bedrijf. Het is Royal Dutch Shell PLC. Je bent een Britse PLC, dus geen nv, met het hoofdkantoor in Nederland. De hele financieringsfunctie van het bedrijf – dat noemen ze de *treasury* – zit nog steeds in Londen. Dat is logisch, want daar zijn de grootste financiële markten.

Maar voelen de Britten Shell dan als een Engels bedrijf?

De kunst is dat de Britten het als een Brits bedrijf voelen, de Amerikanen als een Amerikaans bedrijf, de Nederlanders als een Nederlands bedrijf. En de Aziaten denken: Shell is tenslotte hier begonnen, dus in feite is het ook een Aziatisch bedrijf. Dan heb je het goed voor elkaar.

Hoeveel uur werkte u in de week toen u CEO was?

Mijn filosofie was heel eenvoudig: ik ben er voor Shell. Onze kinderen waren al het huis uit. In feite werkte je zeven dagen per week. Ook in de weekenden. Als ik op vrijdagavond naar huis ging, dan zeiden de dames bij de receptie: 'Fijn weekend.' Dan wisten ze niet dat ik direct naar Rotterdam Airport doorging en naar het Midden-Oosten vloog. Daar kon je ook op zaterdag en zondag werken. Dat kwam heel veel voor. Het Midden-Oosten bediende je altijd in het weekend.

Dus u werkte eigenlijk elke dag?

Ja. Je moet dus zorgen dat je fit blijft. Ik ging altijd één keer per week hardlopen, waar ik ook was. Dan liep ik zo ongeveer tien kilometer. Soms wat meer.

Hoeveel nachten per maand sliep u thuis?

Je bent ongeveer honderdttwintig nachten per jaar van huis voor je werk. Dat valt wel mee. Maar het ergst is dat er zo'n dertig à veertig nachten in een vliegtuig tussen zitten. Dan slaap je in het vliegtuig, dat is dan je hotel. En dan is het: douchen en gelijk door. Eén nacht in een vliegtuig gaat prima. Maar twee nachten achter elkaar begin je al behoorlijk te voelen.

Maar dat is toch een uithollend bestaan?

Daarom moet je dus zorgen dat je die zelfdiscipline houdt, en dat je er wel voor zorgt dat je die zeven uur slaap per nacht haalt. En dat je niet zegt: 'Deze zaterdag sla ik het hardlopen maar over.'

En dan kwam u op maandagochtend terug en kwam u weer langs die receptioniste.

Ja. Dan zei ik: 'Dag dames.'

Terwijl zij dachten: die Van der Veer heeft het er lekker van genomen dit weekend.

Zo is het.

Waar draait het eigenlijk om in uw vak? Om winst maken, continuïteit of groei?

Ik heb teamsport altijd leuk gevonden. Dan wil je graag winnen van de buurclub. Voor mij, en voor heel veel andere Shellmensen gold: als wij het maar beter doen dan Esso of Exxon. Dat vinden we heel fijn. Dat beter doen kun je uitdrukken in winst, of dat je duurzamer bent of wordt gezien als groener of verantwoordelijker.

Het grappige is dat u zegt: 'Je wordt gezien als groener.' Dat betekent niet dat je dus ook groener bént.

Nou, dat hoop ik wel.

In 2010 was er een grote olieramp in de Golf van Mexico. Dat heeft BP honderden miljoenen gekost. Denkt u dan: mooi zo, weer een concurrent een kopje kleiner gemaakt?

Helemaal niet. Want het publiek denkt juist: o, als dat bij BP kan gebeuren, dan kan dat dus met de hele olie-industrie gebeuren. Dus het levert een reputatieprobleem op voor alle olie- en gasbedrijven. En dat realiseer je je direct als het plaatsvindt. Shell heeft destijds ook aangeboden om te helpen met experts, materiaal en alles wat je maar kon verzinnen.

Zou u in principe elk willekeurig bedrijf kunnen leiden?

Ik denk van niet.

Maar als je Shell hebt bestuurd, kun je toch alles?

Nee. Naast leiderschap moet je veel inhoudelijke kennis hebben. Bij Shell willen we ontzettend graag dat diepe professionele denken. Dus je leiderschap is niet gebaseerd op 'ik lijm persoonsje A aan persoonsje B en ik babbel en faciliteer een beetje'. Het leiderschap bij Shell is gebaseerd op diepe inhoudelijke kennis. Ik ben bijvoorbeeld commissaris geweest bij Unilever. Heel interessant, met allerlei schoonheidsproducten en ijsjes. Daar begrijp ik wel iets van. Maar ik denk niet dat ik daar een echt goede CEO zou zijn.

Ik zag laatst Cor Boonstra op de televisie vertellen over grote saneringen die hij moest doorvoeren bij Philips. Duizenden mensen verloren hun baan. Er werd hem gevraagd hoe hij daarop terugkeek. En toen zei hij: 'Met trots.' Kunt u zich daar iets bij voorstellen?

Als mensen door het reduceren van banen met vervroegd pensioen gaan, vinden de meesten dat nog wel fijn. Dat hangt van

de regeling af. Maar als mensen door het reduceren van banen moeten gaan solliciteren of zelfs werkloos worden, doet het iedereen pijn. Het heeft mij ook altijd pijn gedaan. Maar ik heb één ervaring gehad, dat was toen ik op Curaçao werkte. Daar was tot begin jaren tachtig een Shellraffinaderij. Daar hadden we vele banen gereduceerd. We vonden eigenlijk dat we dat relatief stevig aanpakten. Maar als je daar later op terugkijkt, pakten we dat niet stevig genoeg aan. Dat hadden we juist veel strakker en harder moeten doen. Dan had het bedrijf, althans voor Shell, meer overlevingskansen gehad.

U had nog meer mensen moeten ontslaan?

Ja. Je had sneller moeten saneren, dan had het bedrijf dat je over had kunnen houden meer kansen gehad. Dat is een wijze les voor mij geweest.

Maar dat ‘met trots’ zou u niet snel nazeggen?

O nee. Want zo voelt dat helemaal niet.

Shell werkt veel in het Midden-Oosten. Stel dat de mensen met wie u daar werkt, zeggen: ‘Meneer Van der Veer, we willen graag zakendoen met Shell, maar we willen absoluut geen homoseksuelen. En we willen van u een verklaring waarin u garandeert dat u ook geen homoseksuelen naar ons stuurt.’

Doet u dat?

Ze hebben dat nooit gevraagd. Hoe komt dat? Die mensen in het Midden-Oosten weten ook hoe de wereld in elkaar zit. En het eerste wat je leert: als je geen ongewenste antwoorden wilt hebben, moet je ook geen ongewenste vragen stellen. Dat begrijpen ze in het Midden-Oosten heel goed.

U bedoelt: dit komt niet voor?

Ze hebben het aan mij nooit gevraagd.

Er is een tijd geweest dat landen in het Midden-Oosten om een niet-Joodverklaring vroegen.

Dat is volgens mij heel erg lang geleden. Daar doe je natuurlijk niet aan mee. Dat zit namelijk gewoon in je *business principles*: mensenrechten, niet meedoen aan corruptie, enzovoort. Onze *business principles* zijn geldig in die bedrijven waar Shell opereert. Daar gaat het om. Daar wil je het gewoon schoonhouden: verantwoord en niet corrupt ondernemen, geen kinderarbeid. We hebben voorbeelden gesteld in bepaalde landen. En dat trekt dus ook vaak goede, professionele werknemers aan. Want heel veel werknemers willen ook zo opereren. Er is een heel mooi voorbeeld uit de jaren negentig. Na de val van het IJzeren Gordijn, toen Oost-Europa openging, kregen wij opeens ontzettend veel goede mensen uit die landen, omdat Shell zulke strakke *business principles* had. Daar wilden ze graag werken.

Wat verdiende u als CEO?

Ik zei altijd: 'Je moet in het jaarverslag kijken.'

Heb ik gedaan. Dat was in 2009 rond de tien miljoen euro.

Daar kunnen we lang over praten. Ik had gewoon een basissalaris, dat meer dan één miljoen en minder dan twee miljoen bruto was. En de hele rest is categorie ingewikkeld verhaal. Dat is een bonus die wordt geblokkeerd, het zijn aandelen die je jaren nog niet krijgt en misschien zelfs wel nooit. Dat reken je allemaal uit en dan kom je tot een getal dat misschien zo hoog is als u noemt. Maar ik krijg dus niet gewoon tien miljoen op de bank gestort waarvan de helft naar de belasting gaat. Zo werkt dat niet. Er blijft heel veel geblokkeerd staan. Er zijn nu nog steeds componenten vanuit de tijd dat ik CEO was, die in feite papieren geld zijn. Maar misschien wordt dat op een dag iets waard.

Is geld belangrijk voor u?

Ik zeg altijd: als ze me dubbel hadden betaald, had ik het niet beter gedaan. En als ze me de helft hadden betaald had ik het

niet slechter gedaan. Dus dat is voor mij totaal het punt niet. Dan is natuurlijk de vraag: waarom is zo'n salaris dan zo hoog? Omdat het in feite wordt gezien als het systeem van een loon-gebouw, waarbij de CEO het hoogste trapje in de onderneming heeft.

En dat loongebouw is eigenlijk een wolkenkrabber?

In zekere zin.

Verandert er veel als je echt veel geld verdient?

Mijn omgeving moet dat maar beoordelen. Maar ik ben nooit in echt dure auto's gaan rijden.

Veel mensen zijn CEO's, met name in de financiële sector, de afgelopen jaren als gewetenloze graaiers gaan zien. Is dat terecht?

Er zitten verschillende kanten aan. Het eerste wat ik denk, is dat de verschillen tussen de echt hoge topsalarissen en het gemiddelde salaris in een bedrijf zeker zijn toegenomen. Binnen de bedrijven zelf is er wel degelijk een zekere inkomensongelijkheid ontstaan. De bovenlaag is relatief meer gaan verdienen. In Amerika is dat nog veel extremer dan hier. Dan kun je je natuurlijk afvragen: is dat wenselijk? Daar zet ik zelf vraagtekens bij. Daar staat tegenover dat de gemiddelde CEO veel korter meegaat dan een voetballer. Terwijl een goede CEO zeker zo bijzonder is als een goede voetballer. En ook bij een CEO valt het op als hij opeens geen doelpunten meer maakt. Er zit dus een hoog afbreukrisico aan. Mensen hebben het idee dat zo iemand daarna snel weer elders aan de bak komt, maar dat valt in de praktijk vaak behoorlijk tegen.

De Balkenendenorm – 190.000 euro per jaar – is voor de meeste CEO's niet eens een halve dertiende maand.

Zo erg is het ook weer niet. Nogmaals: er zit heel veel geblokkeerd geld in, en dat wordt almaar weer bij elkaar opgeteld.