

Barsten in gouden imago Shell



Shell was als werkgever decennialang een instituut in Nederland. Carrières voor het leven, met goudgerande arbeidsvoorwaarden. De Shell-werknemer had geen hart, maar een schelp in de borstkas, heette het. Shell blijft scoren op lijstjes met populairste werkgevers van Nederland, maar er komen ook meer en meer barsten in dat bastion, nu duizenden banen op de tocht staan.

door Theo Besteman en Edwin van der Schoot

Er gbert Schellenberg (62) volgt namens vakbond FNV Shell al sinds 2002. Als kind van een Shell-proces-operator die nog in Indonesië en de Emiraten werkte, vloog hij op zijn 17e in 1976 twee maal op kosten van Shell naar Sumatra, om een door Shell vergoede zomervakantie en oud en nieuw bij zijn vader en moeder te vieren. „De expatregelingen waren, en zijn, volgens mij heel royaal”, zegt Schellenberg.

En dat was niet het enige. Tot en met 2011 betaalden werknemers geen pensioenpremie. En konden ze op hun 60e met pensioen. Soms zelfs eerder, wanneer ze meerdere jaren in het buitenland hadden gezeten voor 'De Olie'. Shell hielp ook om de eerste moskee van Nederland te bouwen, in 1955, om de hoek bij het hoofdkantoor op de Oostduinlaan, voor werknemers

en klanten. „Shell investeerde daarnaast altijd stevig in je opleiding, in je cv-opbouw en het Shell-management behoorde dankzij een vermaarde eigen business-school tot de wereldtop”, schetst Shellbiograaf Marcel Metz. „Als je als Nederlander in de internationale politiek of di-

Geen hart maar een schelp in de borstkassen

plomatie wilde, was Shell de route.”

Maar rond de eeuwwisseling is een koerswijziging ingezet, meent Schellenberg. „Toen zijn in Nederland fabrieken verkocht, aan het Japanse Shin-Etsu en aan private equity. Ineens kwamen er werknemers het Shell-terrein op, die niet meer voor Shell werkten. Dat was een schok.” De

boodschap was duidelijk, meent de vakbondsman. „Kwam je vroeger bij Shell om er een leven lang te werken, nu moest je om je heen gaan kijken.”

Sinds de financiële crisis van 2008 is Shell ook zijn beloningen gaan vergelijken met andere beursgenoteerde bedrijven, weet de

FNV'er, om de kosten bij het concern omlaag te brengen. „De lonen buiten de cao zijn de afgelopen twaalf jaar hooguit inci-

denteel een procentje of anderhalf omhoog gegaan.” Dat raakt vooral de witte boorden op kantoor, zij hebben moeite om in een hogere schaal te komen. De mannen en vrouwen met rode overalls in de Botlek en Pernis vallen wel nog onder een cao. Schellenberg: „Sinds 2008 zijn die er zo'n twaalf procent op vooruit gegaan vergeleken met de mensen

met niet-cao lonen.”

Voor Royal Dutch, ooit het grootste concern ter wereld met eigen campussen met winkel- en sportcentra, wagenparken en een majestueuze tankervloot, nemen de traditionele verdiensten uit olie- en gaswinning af. De olieprijs steeg in 2008 tot een piek van \$140 per vat. Sinds 2014 glibberde die prijs echter sowieso al weg, met februari vorig jaar zelfs even een desastreuze negatieve prijs van kort -\$40, naar momenteel \$55. De omzet van Shell daalde van een piek op \$470 miljard in 2011 naar \$345 miljard in 2019.

„Shell moet zichzelf opnieuw uitvinden. Vooral vanwege de lagere olieprijs die komende tijd niet structureel meer zal stijgen”, zegt Machiel Mulder, hoogleraar regulering van energiemarkten (Rijksuniversiteit Groningen), die onderzoek deed naar de markt van Shell.

Vorig jaar meldde de top

tot 2022 wereldwijd tussen 7000 en 9000 banen te schrappen in een grote herstructurering die *Operation Reshape* is gedoopt. In Nederland verdwijnen voorlopig 900 van de 9000 functies, zo verfiende Shell de tussenstand woensdag.

Op 11 februari kleurt topman Ben van Beurden de nieuwste strategie gedetailleerd in, en zal een totaalbeeld van de mondiale herstructurering bij Shell geschetst worden.

Ruimhartig

„Het wordt pittig voor werknemers”, zegt vakbondsman Tjeerd Orië van CNV Vakmensen. Want het in 1907 opgerichte bedrijf betaalde decennialang zeer ruimhartig. „Vroeger verzorgde Shell je spreekwoordelijk van je wieg tot aan je dood”, zegt Orië. „Dat is de laatste jaren minder geworden. Met de transitie van olie en gas naar nieuwe energiebronnen verandert veel in korte tijd. Door de corona-uitbraak zijn de petrochemie en raffinage wereldwijd in een negatieve *perfect storm* terechtgekomen. Het wordt allemaal minder. Puur naar arbeidsvoorwaarden vergeleken, zit Shell in Nederland echter nog absoluut in de top; het is een benchmark voor bedrijven”, aldus de vakbondsman.

De beloning bij het Brits-Nederlandse concern ging wereldwijd over de borreltafel. Zo plaatste een detacheerder enkele jaren geleden een vrachtwagenchauffeur in Azië, die daar dik \$100.000 per jaar verdiende. Een teamleider van een wachtploeg met vijf leden in de Rotterdamse petrochemie krijgt per jaar een ton, zegt Orië van CNV Vakmensen. „Dat is ook verhoudingsgewijs behoorlijk.”

Personeel dat Shell nu in de Nederlandse fabrieken afstoot zal niet snel klagen, denkt Orië. „Want het al eerder overeengekomen sociaal plan met Shell is gewoon goed.” Dat beaamt Schellenberg: „En als het aankomt op vrije dagen bij ouderschapsverlof of voor mantelzorg is Shell echt nog altijd een van de beste werkgevers van Nederland.”

Pensioenen

Ook het pensioenfonds van Shell wordt nog steeds geprezen. De oude garde werknemers, had sowieso al niet te klagen over het pensioen. Maar de pensioenen zijn voor nieuwe werknemers sinds 2013 flink versoberd. Er is een *defined con-*

tribution regeling opgezet, zoals bij zoveel Nederlandse werkgevers, waarbij het risico van verminderde opbouw niet meer bij de werkgever ligt, maar bij de werknemers. Schellenberg: „Zeven jaar later is wel duidelijk dat dit een veel slechtere pensioenregeling is dan de oude regeling. Daar zie je de

'Aangekeken als die gast die het milieu verziekt'

afbouw van Shell als die werkgever van weleer. Twintig jaar geleden had het bedrijf gewoon de portemonnee gepakt en bijgelapt voor tegenvallende pensioenen.”

Coca Cola

„De gouden tijden zijn weg bij Shell”, concludeert analist Jos Versteeg (InsingerGilissen). „Wilde je vroeger zekerheid en internationaal kunnen werken, dan bood Shell je die kans. Nu word je als Shell-werknemer toch aangekeken als die gast die het milieu verziekt.”

Shell, dat heeft aangegeven zijn eigen CO₂-uitstoot in 2050 tot nul te willen reduceren, appelleert met die groene ambitie aan de toe-

komstvisie van veel studenten. „Maar het is te weinig. Olie zit zo in het dna, Shell is voor velen uitstervend”, typt analist Versteeg. „Vroeger zeiden onze klanten: *Don't ever touch my Royal Dutch*. Dat is voorbij.”

Tjardus van Citters van Message Across is expert in merken en begeleidt bestuurders in hun 'personal branding'. Hij constateert dat Shell niet alleen staat. „Het is een trend dat multinationals steeds minder medewerkers hebben. Kijk ook naar Philips, naar Rabobank.”

Shell telde in 1991 nog 133.000 werknemers, 30 jaar later en aan de vooravond van die forse reorganisatie zijn dat er 83.000. Van Citters: „Arbeid is flexibeler geworden; meer mensen zijn niet in vaste dienst, ons land telt inmiddels ruim een miljoen zzp-ers.” Hij ziet de overheid de rol van werkgeversinstituut meer en meer alleen spelen.

„Shell is nog steeds een ijzersterk merk en een icoon in de wereld. Het past gewoon nog in het rijtje met Coca-Cola en Apple”, zegt Van Citters. Maar hij waarschuwt wel voor 'de positie van Shell als merk op de arbeidsmarkt richting 2025'. „De investeringen in duurzame energie gaan omhoog, maar de perceptie is dat dit tempo voor de energietran-

sitie te laag is. Dit is een sluipmoordenaar voor het merk en tast het innovatieve imago aan. Energiebedrijven hadden bovendien de hoogste beurswaarde, maar die positie is ingenomen door technologiebedrijven: Apple, Microsoft, Google. Shell hoort daar dus niet meer bij. De verlaging van het dividend vorig jaar, een historische zet, sloopt het symbool van de onoverwinnelijkheid van Shell.”

Bovendien is de concurrentie groot op de arbeidsmarkt, zegt hij: „Ik voorspel dat ASML, Coolblue, Picnic en Ayden werkgevers zijn die steeds aantrekkelijker zullen worden. Het merk Shell is nu nog een enorme ijsschots die wat kleine scheurtjes vertoont, maar kan uiteindelijk zelf helemaal smelten.”

Hoogleraar Mulder: „Shell is zichtbaar bezig met de overgang naar inkomsten uit duurzame energie. Maar het bevindt zich op achterstand omdat het vanouds op olie en gas was gericht. Shell was als werkgever altijd interessant: qua efficiency, strategie, opleiding en kennis voor wie internationaal in olie en gas wilde werken. Shell kan dat voor werknemers nog steeds zijn, als het concern de transitie naar nieuwe energievormen versterkt doorzet. Daar liggen de kansen.”

'Twintig jaar geleden had Shell de portemonnee

gepakt en bijgelapt voor tegenvallende pensioenen'