

‘Shell te conservatief om energietransitie te leiden’

-
- Mark van Baal
- Week 7 10 februari 2015

E-mail Facebook Twitter LinkedIn De

energietransitie ontbeert visie en leiderschap. Dat zegt energieconsultant en voormalig Shell-manager Adriaan Kamp. In zijn ogen verliest bijna iedereen, van groene ondernemer tot fossiele multinational, het grote geheel uit het oog: de noodzaak van een nieuwe ‘energie-architectuur’.



Adriaan Kamp

Adriaan Kamp kan met recht een Shell-veteraan worden genoemd. Shell haalde hem binnen in 1987 na zijn studie Technische

Natuurkunde in Delft, leidde hem op in het befaamde internationale olieklasje in Noordwijkerhout, hield hem buiten militaire dienst en stuurde hem naar Oman, waar hij supervisor werd bij de bouw van olie- en gasinstallaties. Voor Shell ging hij vervolgens de wereld over. Hij woonde en werkte in Noorwegen, Syrië, Schotland en Den Haag. Daar, op het hoofdkantoor, kreeg hij inzicht in het grote plaatje van Shells investeringsbeslissingen.

3 keer ongemakkelijk bij Shell

Kamp voelde zich in 2009 steeds ongemakkelijker in zijn rol als manager bij Shell. Een deel van zijn werk besteedde hij aan *unconventional plays*, zoals projecten voor het winnen van schalieolie en oliezanden in Shell-jargon heten. ‘Ik zag veel mensen met passie voor hun werk hun wenkbrauwen optrekken bij de grote injectiedrukken en grote hoeveelheden chemicaliën die nodig waren om schalieolie uit de steenlagen te persen.’ Is dit nu de brandstof waar de wereld op verder moet? vroegen veel mensen binnen Shell zich af.

Daarnaast werkte Kamp met Shells befaamde [scenario’s team](#), dat de energiewereld in de volgende decennia probeert te voorspellen. Hij zag de worsteling van het team met het voorspellen van de toekomst van de energievoorziening. ‘Na het optellen van alle plussen en minnen moesten we eigenlijk concluderen: we weten het niet goed.’

Het derde punt waar Kamp met steeds groter ongemak naar keek, was de visie van Shells bestuurders op elektrisch vervoer. Die was in zijn ogen veel te pessimistisch. ‘Bij schalieolie hoorde ik een te groot houzee en hij elektrische auto’s hoorde ik het omgekeerde,’ vertelt hij via skype vanuit Oslo waar hij woont en werkt.

Energy For One World

Deze drie ongemakken in zijn verder comfortabele baan bij Shell, noopten Kamp om de multinational te verlaten en [Energy For One World](#) op te richten. Met die denktank en consultancyfirma wil hij visie en leiderschap in de energietransitie hoog op de agenda van de energiewereld zetten. Hij zette bijvoorbeeld een vernieuwd

energietransitie-curriculum op voor Universiteit Nyenrode. Tegenwoordig adviseert hij universiteiten en energiebedrijven; hoewel hij moet toegeven dat het hem helaas nog niet is gelukt om degenen die hem het hardst nodig hebben - olie- en gasbedrijven - tot klant te maken.

‘Technisch is er geen enkele reden om niet over te schakelen op duurzame energie. Economisch ook niet. We hadden het 10 jaar geleden al moeten doen,’ motiveert Kamp zijn keuze om Shell te verlaten. Hij vindt het vanuit historisch perspectief eerlijk en fair dat Westerse landen, die het eerste begonnen met het verbranden van fossiele brandstoffen, ook als eerste overschakelen op nieuwe energie. ‘Waarom doen we het dan niet?’ vroeg hij zich af. ‘Met die vraag liep ik in 2009 met opgeheven hoofd de Shell groep uit.’

Gebrek aan leiderschap

Zes jaar later is zijn antwoord op die vraag: gebrek aan leiderschap. ‘Ieder energiebedrijf en iedere energie-architectuur in deze wereld kan worden verbeterd, zodat beschikbaarheid, betaalbaarheid en duurzaamheid van energie voor iedereen wordt verhoogd. Er is echter altijd wel een reden waarom het niet hoeft. Recentelijk was dat de economische crisis. Van die excuses moeten we af. We hebben een andere *skill* nodig dan eenvoudig *business leadership*.’ Carlos Ghosn, CEO van autoproducent Renault-Nissan, die vol inzet op elektrische voertuigen, is volgens Kamp een goed voorbeeld van het soort visionaire leider dat nodig is.

Energie-architectuur

Wanneer Kamp de energietransitie schetst, heeft hij het niet over windturbines of zonnepanelen, maar zoomt hij uit, waardoor zijn verhaal wat abstract blijft. Voor hem is een ‘energie-architectuur’ (anders gezegd: infrastructuur, MvB) die landsgrenzen overschrijdt, cruciaal.

Hij ziet naast kleinschalige, lokale energieopwekking grootschalige, industriële windparken en een internationale infrastructuur voor zich. Die regionale infrastructuur moet zo groot zijn dat het bijna nooit overal windstil is binnen de regio. ‘En mocht dat in Noord-

Europa een keer gebeuren dan zorgen Noorse waterkrachtcentrales voor *backup*.’

Nederland

In Nederland zou Kamp graag een programmabureau voor een nieuwe energie-architectuur zien. Zo'n programmabureau moet namens stad en land aanbestedingen uitschrijven of begeleiden. De uitvoering moet samen met het bedrijfsleven plaatsvinden. Hij spreekt van 'stoere lokale en internationale samenwerkingen en grote veranderplannen.' Nederland kan zichzelf weer op de kaart zetten door daadwerkelijk te investeren in duurzame en innovatieve technologie. Om het concreet te maken: Nederland zou moeten beginnen met huizen energieneutraal te maken en auto's te elektrificeren. Dit zou moeten worden aangevuld met decentrale en centrale opwekking en een regionale energie-architectuur. Dat laatste blijft cruciaal in zijn ogen.

Vooralsnog ontbreekt het aan visie en daadkracht in Nederland. 'De energietransitie heeft in Nederland stilgestaan vanwege de gaslobby. Nederland heeft geen idee hoe het verder moet als het gasveld onder Groningen leeg is. Dat is binnen tien jaar en het staat nog niet op de radar, terwijl het vijftien procent van onze economie uitmaakt. Duitsland en Denemarken hebben wel een duidelijke visie. De Nederlandse gaslobby zou eigenlijk een duurzame elektriciteitslobby moeten worden.'

Onbewoond eiland

Over het antwoord op de vraag: welke drie leidinggevenden uit de energiewereld wil Adriaan Kamp op een onbewoond eiland een week onderwijzen in, in zijn ogen, noodzakelijk leiderschap? hoeft hij niet lang na te denken. Dick Benschop, directeur van Shell Nederland; Jeroen de Haas, CEO van Eneco; en Henk Kamp, Minister van Economische Zaken (overigens geen familie, red). 'Na die week weten ze dat het mogelijk en verantwoord is om een nieuwe architectuur te bouwen en voelen ze zich verantwoordelijk om die grote stap voorwaarts te organiseren.'

Beste vriend

Terug in Nederland zouden ze direct aan de slag kunnen. ‘Minister Kamp en De Haas sluiten een coalitie met Duitsland, Denemarken en Noorwegen om een regionale energie-architectuur op te bouwen,’ droomt Kamp. Dick Benschop gaat onmiddellijk naar zijn CEO Ben van Beurden en zegt ‘Ben, ik heb het licht gezien,’ grapt Kamp.

‘Shell gaat aardgas gebruiken om de energietransitie te stutten. Gas blijft niet de spits maar wordt de laatste man van het energietransitie-elftal. Carlos Ghosn van Renault wordt Shells beste vriend.’

Shell zou dan de rol op zich kunnen nemen van aggregator en financier van de nieuwe energie- infrastructuur. ‘Shell heeft heel veel geld en heel veel ervaring in het uitvoeren van grote programma’s.’

‘Te senang’

Het klinkt allemaal logisch. Wat houdt Shell nog tegen? ‘De olie- en gaswereld voelt zich nog veel te senang bij het winnen van olie en gas. Ondanks alle negatieve berichten zijn het gouden tijden. Het geld stroomt lekker. De wereldeconomie groeit. Bovendien denkt de olie- en gasindustrie dat *cleantech* nog te duur en te klein is.’

Binnen Shell, dat investeerde in bijvoorbeeld zonnepanelen, is de ontwikkeling van duurzame energie volgens Kamp bewust of onbewust te negatief ingeschat.

Shell managers hebben nog steeds beperkte visie en leiderschap, vindt Kamp.

‘Ze praten over individuele zaken, niet over de architectuur. Het is onverantwoordelijk gedrag om de energietransitie tegen te houden. Door zijn conservatieve cultuur is Shell niet in staat om de energietransitie te managen of te leiden.’

Ingenieurs

Het zijn niet de ingenieurs die de transitie blokkeren, zegt hij. Ingenieurs zijn volgens Kamp - zelf natuurkundig ingenieur - altijd op zoek naar betere technologie. 'Natuurlijk willen olie- en gasingenieurs meehelpen aan een betere energie-architectuur waarin duurzame energie kan bloeien.' Het zijn volgens hem de managers met de spreadsheets die een remmende factor vormen. 'Binnen Shell ligt de focus op winstmaximalisatie met eigen producten en eigen diensten. Daarmee ontnemen ze ingenieurs hun passie voor het goede.'

Lage olieprijs

De lage olieprijs zou positieve gevolgen kunnen hebben, denkt Kamp. Olie- en gasbedrijven schroeven hun investeringen in nieuwe olie- en gasprojecten immers terug, omdat bepaalde projecten bij een olieprijs van onder de zeventig dollar per vat nooit winstgevend kunnen worden. Er is dus geld over, concludeert hij optimistisch. 'Dat geld zouden ze in het opbouwen van een nieuwe energie-architectuur kunnen investeren.'

Kamp heeft geen financieel belang bij zijn roep om leiderschap bij Shell, antwoordt hij desgevraagd. 'Ik heb geen aandelen, alleen een pensioen van Shell.'

Meer over:

Reacties

- Beste Jeroen de Haas,

Wie weet zetten u en Adriaan Kamp via deze online FD-publicatie een eerste stap op weg naar een nieuw concept: het energietransitiecollege. We hebben de aanmeldingen van Henk Kamp en Dick Benschop nog niet binnen, de uitnodiging staat nog open.

Pelle Matla
Coördinator FD Energie Pro
pelle.matla@fd.nl

Dhr. A.P. Matla 09:52 10-02-2015

- Beste Adriaan,
een geweldig artikel en een "schaap" is nu over de dam! Shell kan nu niet meer achterblijven en aansluiten voor een klassikaal onderonsje met minister Kamp. Ik geef je nog graag mee dat de energiemix in Nederland onderhavig is aan verval. De huidige 70% eigen aardgas bijdrage zal binnen 2 jaren veranderen in 20% eigen bijdrage. Dat dit de betrouwbaarheid van energie leverancier Shell ernstig zal aantasten zal duidelijk zijn. Maar diezelfde Shell is wel weer nodig met de nodige investeringen om de benodigde energie transitie te bewerkstelligen binnen diezelfde termijn. Tien jaren gas uit Groningen is niet meer technisch realiseerbaar!
-

Dhr. G.B.M. Wigger 09:47 10-02-2015

- Beste Adriaan,

Een origineel idee. Ik steun jouw boodschap en neem de uitnodiging graag aan voor een week onderwijs. Dan kan ik onze missie "duurzame energie voor iedereen" nog sneller en beter realiseren.

Met hartelijke groet,

Jeroen de Haas
ENECO

Dhr. J.F.J.M. de Haas 08:39 10-02-2015
