

‘Voor Shell was 2004 het jaar nul.

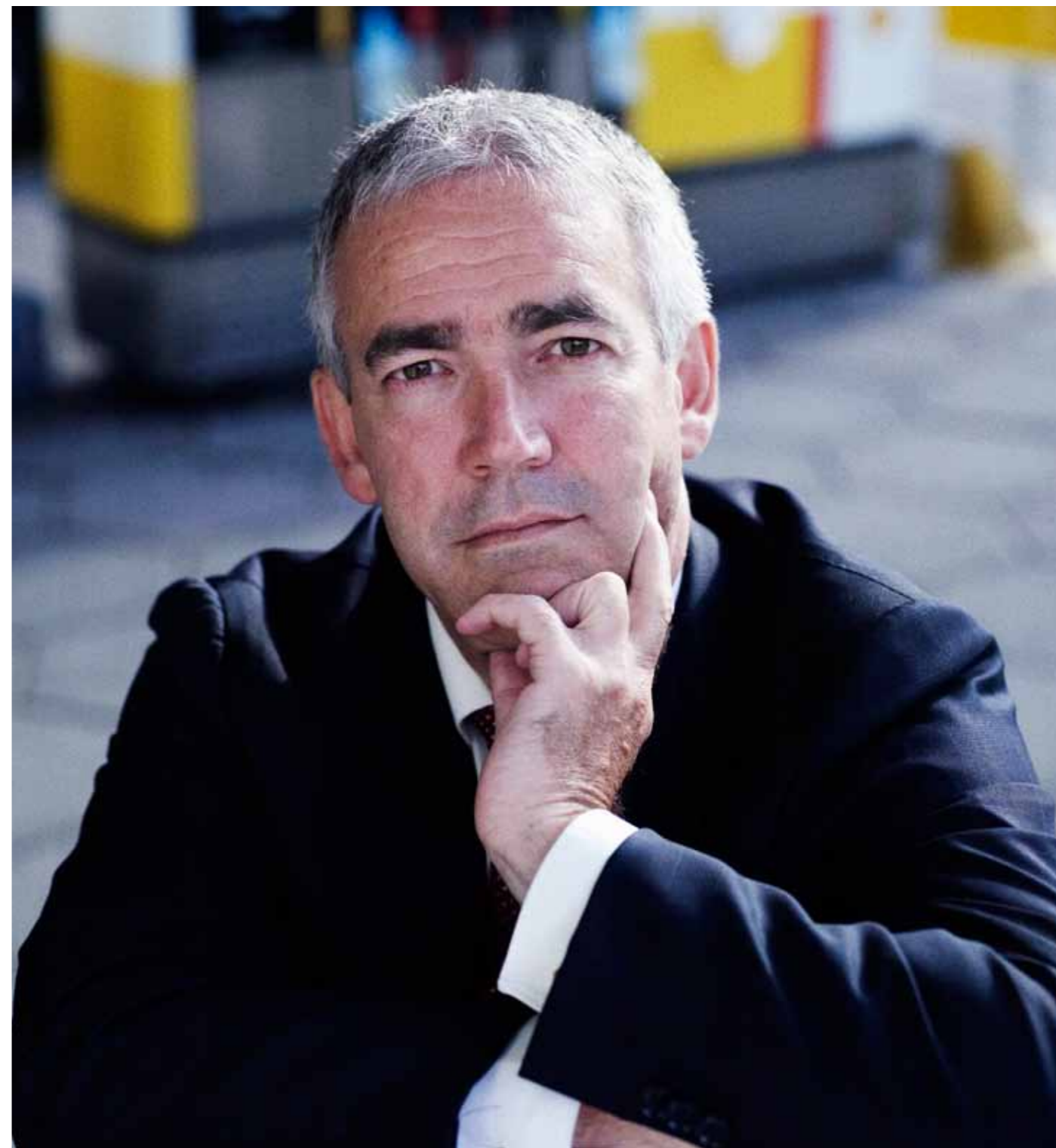
We moesten forse veranderingen doorvoeren,
meer investeren, meer onderzoeken.’

De laatste zeven jaar heeft Shell veel veranderingen doorgevoerd. De cfo kreeg meer verantwoordelijkheden, er werden grote efficiëntieslagen gemaakt en het toezicht werd verbeterd. Het zijn maatregelen die hun nut bewezen toen de financiële crisis uitbrak, waar Shell relatief goed doorheen kwam. Een nieuwe visie op risicomanagement leidde ertoe dat Shell zijn risico's beter spreidt dan ooit. “De financiële crisis heeft ons gesterkt in de overtuiging dat we in 2004 de goede kant op zijn gegaan. Controle en risicomanagement zitten nu op één plek.”

SIMON HENRY, CFO SHELL GROUP

Belangrijkste agendapunten:

1. Centraliseren intern toezicht
2. Talentwerving
3. Zorgen voor diversiteit in de portfolio



‘Het is belangrijk voor een cfo om directe interactie met de business te hebben.’

Rol van de cfo

Voor een bestuurder van een zo grote organisatie als Shell is het makkelijk om het contact met het bedrijf te verliezen. Daar is Henry zich terdege van bewust. Als cfo is hij verwickeld in een balanceeract om zijn tijd goed te verdelen over zijn vele verantwoordelijkheden. Toch doet hij zijn uiterste best om overal zicht op te houden. “Het is belangrijk voor een cfo om directe interactie met de business te hebben. Het stelt me in staat om in touch te blijven met de ontwikkelingen in het veld. Ik spendeer 40% van mijn tijd aan contacten met externe partijen als partners, investeerders, banken enzovoort. Meer dan 30% gaat op aan IT, financiën en management, en 30% aan het ondersteunen van de firma. Dat is meer dan 100%, maar het wisselt van tijd tot tijd. Een goede cfo moet goede leiders uitkiezen. Je kunt niet alles zelf doen. Al laat ik me er soms te veel intrekken. Een cfo wordt niet betaald om rapporten te maken, maar om het grote overzicht te bewaren. Die verantwoordelijkheid ligt bij mij.”

Om zijn vinger aan de pols te houden heeft Henry een aantal aspecten van de bedrijfsvoering gecentraliseerd. “Strategie, planning en performance appraisal zijn eigenlijk drie zijden van dezelfde driehoek. Het is niet effectief en zeker niet efficiënt om die alle drie ergens anders in de organisatie te hebben. Als we dat zouden doen, zouden we niet staan waar we nu zijn. Wij hebben onze business- en financemensen dus samengebracht, onder mijn verantwoordelijkheid.”

Rol Finance

Het inzicht dat toezicht beter gecentraliseerd kan zijn is voortgekomen uit een incident van een aantal jaren geleden. In 2004 bleek dat managers van Shell de oliereserves veel te hoog hadden ingeschat. Dat was tegen de regels van de Amerikaanse beurstoezichthouder, de SEC. Onderzoek wees gelukkig uit dat er geen sprake was van een bewuste poging om beleggers te misleiden. De onjuiste schattingen waren eerder een gevolg van inadequate controles bij Shell. Uiteindelijk moest een derde van de voorraden worden gecategoriseerd als onbewezen. Voor Shell het sein om maatregelen te nemen.

“Er werken 11.000 mensen bij Finance, en die rapporteren nu allemaal direct aan mij. De problemen van zeven jaar geleden konden deels ontstaan doordat Finance te gefragmenteerd was, te dicht op de business zat en geen verplichting kende om het bedrijfsbelang vóór dat van de lokale units te stellen. Vandaar dat alles nu onder de cfo valt. En dat is een prima keuze gebleken, in termen van professionalisme en toekomstgericht denken. Als lid van Finance dat aan mij rapporteert, heb je nu de plicht om van je eigen lijn verslag te doen als er issues spelen. Het is niet goed genoeg om te zeggen: ‘Dat wist ik niet’, als er iets fout gaat. Dat had je moeten weten.”

Onshore/offshore/SSC

De helft van de Financemedewerkers valt onder Finance Operations, en werkt vanuit een shared service center. Het is de jonge en dynamische wereld van de generatie Y, zegt Henry. “De gemiddelde leeftijd van die groep is 28. Er is bij Shell veel veranderd de afgelopen vijf jaar, gemanaged vanuit een langetermijnvisie. We hebben capability offshore ontwikkeld, en een proces om taken te migreren. We doen dingen anders, op andere plaatsen, met mensen die gemiddeld misschien maar twee, drie jaar bij Shell blijven. En ze voeren hun taken beter uit dan de mensen die die taken hebben overgedragen. We zijn nu minstens een derde goedkoper uit dan eerst. We benchmarken weer, er is veel bereikt. Er is professionalisme in de organisatie, er zijn specialismen gecreëerd. Werk dat eerst een hele hoop mensen bezig hield, gebeurt nu door een kleine groep.”

Die efficiëntieslag heeft uiteraard gevolgen voor de bestaande organisatie. “De vraag is waar we nu met Finance onshore naar toe moeten. Hoe dragen de mensen die niet in een shared service center werken het meest bij aan de bottomline van de business? Daar zijn we over in gesprek. Waar stopt het finance-proces en waar begint het finance-advies? En zitten de juiste mensen op de juiste plek?”

Scope


Niet dat alles op de schop hoeft, vertelt Henry. “Er zijn ook zaken die heel goed gaan, zoals kredietmanagement en finance support voor belangrijke projecten. Ons cost management is goed, maar we willen van wereldklasse zijn. En bij Finance Advies en Support moeten we meer gefocust zijn op de business. We kijken nog naar de omvang, de scope en de efficiency van wat er bij

operations gebeurt. Misschien gaan we de scope nog uitbreiden. De verschillende rollen die onshore en offshore spelen moeten nog exact worden vastgesteld.”

Nieuw talent

De omloopsnelheid in de shared service centers is groot, en dat betekent dat Shell voortdurend op zoek is naar de goede mensen. People capability, zoals Henry het noemt, is een belangrijk onderwerp. “Wie rekruteren we? Hoe leiden we ze op? Hoe bewegen we ze door hun carrière heen om skills te ontwikkelen, en waar worden ze geplaatst? Met het onderscheiden van de taken onshore en offshore bestaat het gevaar dat er twee verschillende groepen ontstaan, maar daar kiezen we niet voor. Finance moet één community zijn.”

‘Er werken 11.000 mensen bij Finance, en die rapporteren nu allemaal direct aan mij.’



‘Elk beetje slecht nieuws heeft tegenwoordig een disproportioneel effect op het risicokapitaal.’

Het onderscheid tussen onshore en offshore is desondanks zichtbaar, vindt Henry. “Onshore zit er nu eenmaal een ander type werknemer. Offshore voel je de motivatie, het enthousiasme van mensen om Shell én zichzelf te verbeteren. De omloopsnelheid van het personeel op sommige onshore-locaties is eerder te laag dan te hoog: nieuw personeel brengt toch ook altijd nieuwe energie met zich mee.”

Dat nieuwe personeel is voor Shell Finance nog wel te vinden, maar soms is het een probleem. “Bij Finance zit er veel talent in de pijplijn, waar het de mensen betreft die 20 jaar geleden zijn aangenomen. Er staan zo mensen klaar om mijn baan over te nemen. Maar de golf die daarna komt is niet zo sterk. De recruiters en retainers van 10, 15 jaar geleden vonden het duidelijk moeilijker om de beste talenten te vinden en vast te houden, dus er komt op termijn mogelijk een minder sterke golf bovendrijven. Daarbij zijn we nog niet divers genoeg waar het nationaliteiten en geslacht betreft.”

Connected Finance

Zoals Henry in contact wil blijven met Shell, moet Finance verbonden zijn met de organisatie, de business en de buitenwereld. “Wat we doen kun je ‘connected finance’ noemen. Onze industrie is heel competitief en ontwikkelt zich snel. De organisatie moet mee in die ontwikkelingen. IT is wel geoutsourcet, Finance niet. We hebben besloten om eerst te migreren en dan pas te standaardiseren, en ik ben blij dat we die beslissing hebben genomen. Er is bij Shell veel geïnvesteerd in IT-standaardisatie, en dat was hard nodig. Vijf jaar geleden was de gedachte: laten we stoppen met analyseren en denken en laten we het gewoon doen, en ervan leren on the job. We hebben de financiële crisis aangegrepen als een kans om een fundamentele verandering aan te brengen in de organisatie.”

Het is niet de enige verandering die de crisis teweeg heeft gebracht. “Elk beetje slecht nieuws heeft tegenwoordig een disproportioneel effect op het risicokapitaal. Tenzij je in de IT-bubbel hebt gezeten, hebben leidinggevenden van mijn leeftijd nog nooit een moeilijke tijd meegemaakt. Dit was de eerste klap op onze kop van de markt. We beseffen dat risico echt bestaat. Dus past meer bescheidenheid. Ik denk verder dat boards minder geneigd zijn om risico’s te nemen, en zeker geen risico’s op het gebied van disclosure, van controle.”

Die verandering is niet alleen maar positief, denkt Henry. “Het werkt kostenverhogend, en beperkt ook de innovatie binnen organisaties. De neiging om risico’s uit de weg te gaan, leidt de aandacht van bestuurders af van het belangrijkste doel van het bedrijf. Om waarde te creëren moet je risicomangement in balans brengen met je mogelijkheden om kansen te verzilveren.”

Bewust van risico’s

Voor Shell liggen die kansen verspreid over de hele wereld. Overall gaat Shell joint ventures aan met niet-westerse partners. Dat brengt zijn eigen scala aan risico’s met zich mee. Andere landen kennen immers hun eigen regelgeving, politieke gevoeligheden en sociale codes.

“De perceptie van risico kan van binnenuit anders zijn dan van buitenaf”, nuanceert Henry die vaststelling. “Voor ons was 2004 het jaar nul. Er kwamen zaken aan het licht, er zijn strategische fouten gemaakt, en het kost veel tijd die te herstellen. Er was sprake van verkeerd gedrag, en we liepen het gevaar dat dat gedrag ingesleten raakte. We moesten dus forse veranderingen doorvoeren, meer investeren, meer onderzoeken.” Shell werd zich bewuster van de risico’s, en handelde daarnaar. “We verlegden onze aandacht van meer riskante landen naar OECD-landen, of naar landen die een vergelijkbaar risiconiveau hebben. Inmiddels zit het merendeel van onze investeringen in ‘veilige’ landen als Australië, Canada, US, Brazilië en Qatar. Niet in landen met een hoger perceived risk. China is een verhaal apart, maar dat is alleen maar riskant voor zover je daar zelf voor kiest.”

Die keuze heeft goed uitgedaan, denkt Henry. “De financiële crisis heeft ons gesterkt in de overtuiging dat we in 2004 de goede kant op zijn gegaan. Controle en risicomangement zitten nu op één plek. Het belangrijkste bij risicomangement is te zorgen voor genoeg diversiteit in je portfolio.”

‘We hebben de financiële crisis aangegrepen als een kans om een fundamentele verandering aan te brengen in de organisatie.’



Partnerships

De koers van een bedrijf als Shell verleg je niet van de ene dag op de andere. Er moest goed over worden nagedacht. “De discussies over strategie, planning en performance appraisal worden veel coherenter als je mensen van Finance er de tijd en de ruimte voor geeft. De gesprekken werden eerst gedreven door de financiële crisis, maar uiteindelijk gevoerd vanuit de overtuiging dat we goede keuzes hebben gemaakt. In de afgelopen zeven jaar heeft de board de strategische discussie enthousiast ondersteund, al was men in het begin wat aarzelend. Voor onze joint ventures kiezen we onze partners zorgvuldig uit. We leggen de lat hoog, ook voor de concurrent. Het is een westerse mythe dat emerging markets compleet andere standaarden hanteren. Ze willen ook naar onze standaarden werken, gerespecteerde leden van de internationale business community zijn. Niet-westerse partners kiezen juist ook voor ons vanwege onze hoge standaarden. Die hoge standaarden zijn geen papieren aangelegenheid, we brengen ze echt in de praktijk. We investeren veel breder dan noodzakelijk is, vanuit het oogpunt dat het beter is om te investeren in de omgeving, in het milieu en in gemeenschappen. Dat is beter dan de investeringen te concentreren in kleine gebieden waar uiteindelijk niets uitkomt.”

Cultuur

In de visie van Shell staat dat het een ‘more dynamic and responsive organisation’ wil zijn. Hoe typeert Henry de bedrijfscultuur? “Om te bereiken wat we willen zetten we in op snelheid en eenvoud. Verder nemen we onze relatie met derde partijen onder de loep. Het moet eenvoudiger worden om zaken met Shell te doen of voor ons te werken. De afgelopen twee jaar is er zeker

voortgang geboekt, al hebben we de neiging om te veel over alles na te denken. We moeten meer dealen met de wereld zoals die echt is, er innovatief en creatief op reageren. Natuurlijk moeten die ideeën voor ons wel snel om te zetten zijn in waarde. Accountability, snelheid en waardecreatie zijn nauw verbonden.

Een cfo moet niet te veel controleren, maar mensen stimuleren om de juiste risico’s te nemen als die duidelijk zijn, om verantwoordelijk te zijn en te leveren.”

Welke rol speelt Finance in die bedrijfscultuur? “Bij elke beslissing zijn heel veel peers betrokken uit allerlei hoeken. Daarom is Finance zo belangrijk: om simpelere standaarden op te stellen en duidelijk te maken wie er kiest en wie er adviseert. Ik zeg niet dat het poldermodel per definitie slecht is, je moet alleen de krachtige zaken er uitpikken. Je moet streven naar consensus bij belangrijke beslissingen, en het verder verre van je houden. En er is een versie van het poldermodel in alle culturen: de Aziatische cultuur is ook gericht op consensus. Mensen die bij Shell werken voelen zich daar van nature door aangetrokken, dus het versterkt zichzelf ook. Maar gezamenlijk gevormd beleid leidt ertoe dat niemand zich echt verantwoordelijk voelt.”

Integrated reporting

Welke aspecten van de bedrijfsvoering zouden in het jaarverslag terecht moeten komen? Voelt Henry er iets voor om op die plaats verantwoording af te leggen over sustainability, in een vorm van integrated reporting? Zijn antwoord daarop is kort en krachtig: “Not in my lifetime. Integrated reporting zal bij Shell niet gebeuren zolang er zo’n aansprakelijkheid is voor het bedrijf en individuele medewerkers voor elk cijfer dat officieel bij de beurs is vastgelegd. Ik ben niet bereid om naar de gevangenis te

gaan vanwege een verkeerd cijfer in een rapport dat niet is geaudit, en ook niet geaudit kan worden, zoals dat bij financiële cijfers wel kan.”

‘Alleen maar naar het langetermijnperspectief van een bedrijf kijken vanuit financieel oogpunt kan niet juist zijn.’

Toch heeft Henry geen principiële bezwaren tegen meer transparantie. Sterker nog: hij vindt integrated reporting zelfs een goede zaak. “Alleen maar naar het langetermijnperspectief van een bedrijf kijken vanuit financieel oogpunt kan niet juist zijn. Het vertrouwen in grote bedrijven is nog nooit zo laag geweest, soms om goede redenen. Maar er wordt vergeten dat die bedrijven ook dingen doen die wél goed zijn. Dat komt niet aan de orde in het westerse debat en daar kan integrated reporting bij helpen. Want het externe perspectief heeft grote impact. Je kunt het je als bedrijf niet veroorloven om niet op hoog niveau te opereren als het gaat om issues op het gebied van milieu en samenleving. Maar ik geloof niet dat verplichte regelgeving op dit vlak werkt, zeker niet als die afkomstig is uit individuele landen die veel territoriale invloed hebben, en daardoor de nationale soevereiniteit van andere landen onder druk zetten.” Ondertussen rapporteert Shell wel degelijk over

duurzaamheidsaspecten. “Het aanleveren van een sustainabilityverslag met dezelfde standaarden en in hetzelfde timeframe als de jaarrekening is moeilijk. Dus wij publiceren dat verslag in mei, twee maanden later. Intern zijn wij wel consequent in onze verslaggeving, maar het is ingewikkeld om gegevens te vergelijken met die van de rest van de industrie, laat staan met andere sectoren. Ik vind dat bedrijven zelf leidend moeten zijn. Met een beetje onderlinge competitiegeest valt er veel te verbeteren. Sommige bedrijven geven niets weg, omdat het geld kost. De aandeelhouders met toekomstvisie zullen ze daarop afrekenen.”

Ambassadeur

Al met al kan Henry wellicht ook een rol spelen om de toekomst beter te maken. “Voorheen keek ik bij Shell altijd van buiten naar binnen, en vanuit dat perspectief vereenvoudig je zaken. Intern is het bij Shell enorm ingewikkeld, heb ik gemerkt. Maar als cfo moet je zaken communicabel maken, dus verkleinen en vereenvoudigen.” En communicatie is een essentiële verantwoordelijkheid van Henry. “Ik spendeer veel van mijn tijd aan persoonlijke gesprekken. Mijn functieomschrijving, niet mijn naam, bezorgt me veel uitnodigingen en opent veel deuren. We spreken met invloedrijke regeringen over energiebeleid in brede zin. Daar leren wij ook veel van. Als ik niet 40% van mijn tijd aan externe contacten zou besteden, zou ik niet goed gebruik maken van mijn positie. Als cfo ben je toch een soort ambassadeur.”