

Inhoud

Proloog	7
1 De sluipende energiecrisis	9
1.1 Het Kremlin zet Shell buitenspel in Rusland	10
1.2 De energiehonger van de 'Nieuwe Wereld'	28
1.3 De klimaathype	36
2 Opkomst en ondergang van de oliemultinationals	49
2.1 De Seven Sisters grijpen de macht	49
2.2 Westerse olieconcerns: hoge winsten, slechte vooruitzichten	60
2.3 De wereldkaart van Shell	68
3 Staatsbedrijven grijpen de macht	85
3.1 New kids on the block	85
3.2 Saudi Aramco, olieboer van de wereld	100
3.3 Gazprom, trofee van het nieuwe Rusland	111
4 De nieuwe spelregels	129
4.1 Touwtrekken om olievelden	129
4.2 Gevecht om de pijpleidingen	149
4.3 Een nieuw kartel in de maak	163
5 De zon is de bron	175
5.1 Alternatieven voor kolen, olie en gas	175
5.2 Drempels voor de doorbraak	190
5.3 De duurzame toekomst	197
6 De strijd om energie	203
Epiloog	219
Register	221

Proloog

Met iedere kilometer die ik in mijn auto rijd, draag ik bij aan twee van de grootste problemen waar de wereld op dit moment mee kampt: het energie- en het klimaatvraagstuk.

De benzine in mijn auto wordt van aardolie gemaakt. Die olie komt voor een deel uit de Noordzee, vlakbij huis, maar Nederland heeft net als de meeste westerse economieën te weinig eigen reserves en moet daarom ook olie importeren. Dat is op zichzelf geen probleem, want er is meer dan genoeg olie in landen als Saudi-Arabië, Iran, Rusland en Venezuela. Wat wel een probleem is, is de enorme economische groei van China en India. Want niet alleen u en ik hebben een eigen auto, de Chinezen en de Indiërs schaffen er ook allemaal een aan. Goed nieuws voor de massa's mensen in Azië die zich de komende decennia aan de armoede onttorstelen. Maar er is een schaduwzijde. De vraag naar olie groeit sneller dan ooit tevoren. Zo snel dat de olie-industrie er niet in slaagt voldoende olie voor iedereen op te pompen. Er is de afgelopen jaren schaarste ontstaan, waardoor de olieprijs is opgelopen naar een recordhoogte van meer dan 100 dollar per vat.

Het is slecht nieuws, want de huidige trends zetten door. De honger naar energie blijft sneller groeien dan het aanbod. En als de krapte toeneemt, gaan er onvermijdelijk tekorten ontstaan. Analisten waarschuwen dat dat in de komende vijf jaar gaat gebeuren. Maar waar? Wie vist er achter het net in de wereldwijde strijd om energie? Er staat nogal wat op het spel, want zonder energie komen de economie en de maatschappij tot stilstand. Een energietekort heeft een dramatische impact, want olie is niet alleen de benzine in uw en mijn auto, het is ook het rubber van onze fietsbanden, de kunststof behuizing van onze mobieltjes, en zelfs de vitale grondstoffen in de medicijnen die we slikken. Aardgas is al even belangrijk; bijna alle huishoudens in Nederland hebben het nodig voor hun verwarming. Bovendien wordt 60 procent van de elektriciteit opgewekt in aardgascentrales. Wij kunnen olie en gas niet missen.

Er is nog een tweede dimensie, die veel meer de aandacht van het publiek heeft, namelijk die van het klimaatprobleem. Bij de verbranding van benzine in mijn automotor komt het broeikasgas CO_2 vrij. Jaarlijks gaat er ruim 25 miljard ton CO_2 de atmosfeer in. Wetenschappers zijn het erover eens dat de mens mede verantwoordelijk is voor het broeikas-effect. Door het grootschalig verbranden van kolen, olie en gas warmt de aarde alarmerend snel op. Als gevolg daarvan verandert het klimaat zó vlug, dat mensen, dieren en planten zich niet kunnen aanpassen. Dat de aarde opwarmt staat niet meer ter discussie, wel wat de precieze impact daarvan is. De voorspellingen lopen sterk uiteen over hoe heftig en desastreus de effecten zullen zijn. Voor de een is klimaatverandering van alle tijden en onvermijdelijk, voor de ander is het een 'planetaire noodtoestand'. Poolkappen smelten al af en orkanen en overstromingen worden talrijker. En er ontstaan méér orkanen, extremere regenval, verstikkende en langdurige droogtes. Onheilsprofeten voorspellen jaarlijkse overstromingen van delta's in Azië, terwijl gebieden in Afrika totaal zullen verdrogen. Landbouw wordt moeilijker, oogsten mislukken vaker. Dat allemaal terwijl de wereldbevolking groeit. Bij eerdere snelle klimaatveranderingen, in prehistorische tijden, werd 60 tot 80 procent van het leven op aarde uitgeroeid.

Het energie- en het klimaatvraagstuk worden zwaar onderschat. Het is volstrekt onrealistisch als de milieubeweging of de politiek wil doen geloven dat het gebruik van spaarlampen en het plaatsen van windmolens de oplossing is. De uitdagingen zijn vele malen groter. Dit boek beoogt in dat opzicht een eyeopener te zijn. Het perspectief is niet rooskleurig. Een tekort aan energie raakt mensen in hun primaire levensbehoeften, en dus zullen overheden er alles aan doen om zo'n tekort te voorkomen. Net als voedsel en water is energie belangrijk genoeg om voor te vechten.

1

De sluipende energiecrisis

De Nederlands-Britse oliemaatschappij Shell wordt eind 2006 gedwongen afstand te doen van de zeggenschap over Sachalin 2, het grootste energieproject ter wereld. Het Kremlin laat zijn spierballen rollen en trekt het project naar zich toe als Shell de kosten niet onder controle blijkt te hebben. Staatsconcern Gazprom neemt de leiding over Sachalin 2. In de bittere machtsstrijd om het project zijn alle grote trends uit de energiewereld zichtbaar. In de eerste plaats is dat de snelgroeiende energiehonger van China en andere landen in Azië, die snakken naar de grote olie- en gasvoorraden van Sachalin. In de tweede plaats staat Shell symbool voor het onvermogen van de oliesector om de wereld tijdig van voldoende energie te voorzien. Het project op Sachalin loopt ernstige vertraging op. En in de derde plaats laat 'Sachalin' zien dat de westerse oliemaatschappijen het afleggen tegen staatsbedrijven van de olie- en gasrijke landen. Energie wordt schaars, en het westen is voor de levering steeds afhankelijker van staatsbedrijven die door politieke motieven worden beïnvloed. Dat voelt uiterst oncomfortabel in de verschillende Europese hoofdsteden.

Dat ongemakkelijke gevoel zal voorlopig niet verdwijnen, want de vraag naar energie blijft snel stijgen. De ontwikkelingen in China laten zien dat de economische groei zal aanhouden. Het energieverbruik per hoofd van de bevolking is er nog steeds erg laag, terwijl de drang om welvaart te veroveren bijzonder groot is. Chinezen willen ook autorijden en televisiekijken. Maar het overmatige verbruik van kolen, olie en gas veroorzaakt wel een versnelling in de opwarming van de aarde. Dit klimaatprobleem staat echter alleen op de politieke agenda van Europa en de Verenigde Staten.

1.1 Het Kremlin zet Shell buitenspel in Rusland

Vladimir Poetin stapt boos de eetzaal in van de ambtswoning van burgemeester Job Cohen in Amsterdam. Het is dinsdag 1 november 2005 en de Russische president heeft in de keuken een verhitte discussie gevoerd met Shell-topman Jeroen van der Veer. 'Je denkt toch zeker niet dat ik gek ben', bijt Poetin Van der Veer toe. In de eetzaal wachten twintig topmanagers van grote Nederlandse bedrijven. De meeste van deze captains of industry kijken verschrikt om als Poetin en Van der Veer ruziënd binnenkomen. Michiel Tilmant van ING, Hans Wijers van Akzo Nobel, Rijkman Groenink van ABN AMRO en Peter Hartman van KLM behoren tot de aanwezigen. Laurens Jan Brinkhorst, de toenmalige minister van Economische Zaken die bij het gesprek tussen Poetin en Van der Veer aanwezig is, loopt onthutst de eetzaal in.

De sfeer is gespannen. Poetin laat niet met zich sollen, zoveel is iedereen wel duidelijk. Iedereen in de zaal weet dat Shell een probleem heeft op het Oost-Russische eiland Sachalin, waar het naar olie en gas boort, maar dat er op topniveau ruzie om wordt gemaakt had niemand verwacht. Van der Veer en Brinkhorst nemen met een bezwaard gemoed plaats aan tafel. Poetin zit recht tegenover de Shell-topman, in het midden van de lange tafel, waar een enorme kroonluchter boven hangt. De aanwezige topmannen zijn uitgenodigd om informeel van gedachten te wisselen met Poetin. Iedereen wacht gespannen af. Wie breekt het ijs? Het conflict tussen Shell en Rusland gaat over geld, heel veel geld: 8 miljard dollar om precies te zijn. Het project dat Shell op Sachalin uitvoert, is namelijk veel duurder geworden dan gedacht. Het budget moet van 12 miljard naar 20 miljard dollar worden verhoogd, vindt Shell. Maar de Russen voelen daar niets voor, want volgens het contract tussen Shell en het Kremlin komen de extra kosten indirect voor rekening van de Russische overheid. En dat pikt Poetin niet. Dat is precies wat hij Van der Veer net in niet mis te verstande woorden duidelijk gemaakt heeft. Als Shell meer dan 12 miljard moet investeren, mag het dat niet verhalen op het Kremlin, zegt Poetin. En hij heeft nog een andere boodschap. Staatsconcern Gazprom, dat nu nog geen enkele rol speelt op het strategisch belangrijke eiland, moet minstens 50 procent van de aandelen in het project krijgen. Dat betekent dat Shell zijn leidende positie moet afstaan.

Enmaal aan tafel geeft Poetin hoog op van de grote investeringen van Nederlandse bedrijven in Rusland. Aan het eind van zijn speech nodigt Poetin de 'business leaders' uit voor een 'open discussie'. Van der Veer

benut die mogelijkheid om nog eens te zeggen dat het van groot belang is dat Rusland een stabiel investeringsklimaat heeft en dat contracten moeten worden nageleefd. Een duidelijke verwijzing naar Sachalin, waar Rusland in de ogen van Shell zijn afspraken niet dreigt na te komen. Poetins gezicht verstrakt. Hij bijt geïrriteerd van zich af en is een kwartier aan het woord. ‘Poetin was buitengewoon goed ingevoerd’, vertelt een deelnemer aan de bijeenkomst. ‘Hij was zeer goed op de hoogte en wist alles over volumes, cijfers, percentages, noem maar op.’ Hij betoogt dat Shell in een roerige tijd in Rusland een extreem gunstig contract heeft weten te bedingen, terwijl de Russische burger er niets van terugziet. Zeker nu Shell de kosten niet in de hand weet te houden, is Rusland de dupe. ‘Poetin was erg kritisch over Shell’, herinnert de deelnemer zich. Van der Veer haalt bakzeil en weet op dat moment dat het onvermijdelijk is dat Shell de controle over het prestigieuze Sachalin 2-project gaat verliezen. Van der Veer zal nog vechten, hij zal proberen te redden wat er te redden valt, maar Shell zal hoe dan ook flink water bij de wijn moeten doen.

Energie als politiek wapen

De strijd tussen Shell en het Kremlin is tekenend voor de situatie in de wereldwijde energiesector. Overal ter wereld stellen de regeringen van olie- en gasrijke landen hogere eisen aan westerse oliemaatschappijen. Venezuela, Nigeria, Kazachstan en vele andere landen zijn steeds minder afhankelijk van de kennis en het kapitaal van bedrijven als ExxonMobil, Shell en BP. In het verleden, toen de olieprijs laag was en ze geen geld hadden, konden ze niet om de kapitaalkrachtige westerse concerns heen. Maar nu de olieprijs torenhoog is, hebben ze zelf het geld om nieuwe olievelden aan te boren. En als ze de technologie niet zelf in huis hebben, huren ze die gewoon in. Het controleren van de eigen olie- en gasvelden heeft grote voordelen. Een land verdient er het meest aan als het olievelden zelf in bezit heeft. Bovendien is de export van energie een krachtig politiek wapen, zeker in een wereld waarin olie en gas steeds schaarser worden. Analisten waarschuwen voor tekorten aan olie en gas, ook in Europa. De regeringen die met de hand aan de olie- en gaskraan zitten, hebben dan de macht. En dat is precies waarom Poetin Shell naar een bijrol wil degraderen op Sachalin. Staatsconcern Gazprom, dat in feite bestuurd wordt vanuit het Kremlin, moet er aan de touwtjes gaan trekken.

Het eiland Sachalin ligt ten noorden van Japan, het strekt zich bijna 1000 kilometer uit langs de oostkust van Rusland. Het Sachalin 2-project

dat Shell in sterk wisselende weersomstandigheden uitvoert, is naar alle maatstaven indrukwekkend. In de Zee van Ochotsk, aan de noordoostkant van Sachalin, bouwt Shell twee enorme platforms waar vanaf eind 2008 olie en gas wordt gewonnen. Omdat de zee op die plek zes maanden per jaar dichtgevroren is, kunnen tankers er niet komen. Via pijpleidingen over de zeebodem worden de olie en het gas aan land gebracht. Daarvandaan lopen twee pijpleidingen van 800 kilometer naar het zuiden van het eiland, over ruig, bergachtig en bebost terrein. Vlakbij het zuidelijke stadje Korsakov bouwt Shell een exportterminal. De daar gelegen baai van Aniva is twaalf maanden per jaar ijsvrij. Tankers kunnen de olie hier ongestoord ophalen.

Met het gas gebeurt iets bijzonders. Omdat Sachalin een onontgonnen energieprovincie is, en omdat het letterlijk en figuurlijk aan het eind van de wereld ligt, is er geen infrastructuur om het aardgas te exporteren. Pijpleidingen naar Japan, Zuid-Korea, China en de Verenigde Staten zijn er niet. Daarom bouwt Shell een fabriek om het gas vloeibaar te maken; in de energiewereld heet dat 'liquified natural gas', ofwel lng, dat 600 keer minder ruimte inneemt en net als olie per tanker vervoerd kan worden.

Het project wordt uitgevoerd door het bedrijf Sakhalin Energy Investment Company, waarin Shell 55 procent van de aandelen heeft. De Japanse investeerders Mitsui (25 procent) en Mitsubishi (20 procent) hebben de overige aandelen in handen. Shell runt het project, maar de Japanners dragen hun deel van de investeringen en krijgen ook hun deel van de winst. Japan heeft nauwelijks eigen gasvoorraden en is erg geïnteresseerd in het nabijgelegen Sachalin. Het investeert graag mee omdat het gas nodig heeft. Maar het project kampt vanaf het begin met tegenslagen. In 2004 komt Shell erachter dat het Sachalin-project 2 miljard dollar duurder zal uitpakken. De prijs van staal, de huur van boorinstallaties en de salarissen van technisch personeel stijgen in die tijd fors, omdat door de snelle economische groei van China schaarste ontstaat op de wereldmarkt. Dat speelt Shell parten. De Russische overheid is onaangenaam verrast, want in het contract dat Sakhalin Energy in 1994 met de Russische overheid sluit, staat dat het consortium eerst zijn investeringen mag terugverdienen en dat pas daarna de staat deelt in de olie-inkomsten. Als de investeringen dus hoger uitvallen, duurt het langer voordat de overheid iets terugziet van de winst. Het Kremlin kan Shell niet de schuld geven van de gestegen staalprijzen en gaat knarsetandend akkoord met het nieuwe budget. Er is een verzachtende omstandigheid voor de Russen:

de hoge olieprijs. De investeringen zijn dan wel hoger, maar de opbrengsten stijgen ook flink omdat de olieprijs blijft oplopen.

Haat-liefdeverhouding

Shell en Gazprom hebben dan al jaren een haat-liefdeverhouding. In 1997 sluiten de twee bedrijven een ambitieus samenwerkingsverband. Olie en gas zijn op dat moment spotgoedkoop en Gazprom zit diep in de financiële problemen. Binnenlandse afnemers en klanten uit de voormalige Sovjetrepublieken zijn slechte betalende. Oekraïne betaalt bijvoorbeeld bijna nooit met geld, maar vaak met ladingen graan. Met betalingen in natura is Rusland wel geholpen, maar de boekhouder van Gazprom niet. Ondertussen wordt de Russische energiesector onder leiding van president Boris Jeltsin geprivatiseerd. Gazprom heeft geld nodig en zoekt een lening van 2 miljard dollar. In ruil voor toegang tot het grote Zapolyarnoye-gasveld in Siberië zegt Shell toe de helft van de kapitaalinjectie voor zijn rekening te nemen. Het is de bedoeling dat Shell de lening niet in geld, maar in aandelen Gazprom krijgt terugbetaald. Ook kondigen Gazprom en Shell aan om samen met Lukoil het Russische staatsolieconcern Rosneft over te nemen. Shell is enthousiast, want Rusland beschikt over de grootste gasreserves ter wereld en ook olie is er in overvloed. Met deze deal troeft Shell al zijn westerse concurrenten af en is het klaar voor de toekomst. Maar hoe belangrijk het samenwerkingsverband strategisch ook is, er komt weinig van terecht. Het Rusland van eind jaren negentig is chaotisch. Het rechtssysteem is zwak en omkoping is aan de orde van de dag. In die omstandigheid is Shell huiverig om een miljard dollar over te maken naar een bedrijf dat er slecht voor staat en te maken heeft met achterstallige belastingclaims. De staat legt ondertussen beslag op de bezittingen van Gazprom. Shell vindt de risico's te groot en ziet tot grote frustratie van het Gazprom-management af van de kapitaalinjectie. Dat drukt het gasconcern nóg dieper in de financiële problemen. Ook de overname van Rosneft loopt uit op een fiasco. Gazprom en Lukoil hebben geen geld, waardoor Shell de overname in zijn eentje zou moeten betalen. Jeroen van der Veer is in die tijd nog niet de hoogste baas van Shell, maar zit wel in de hoofddirectie en is verantwoordelijk voor Rusland. Hij ziet af van de overname van Rosneft omdat niemand hem kan vertellen hoe groot de belastingschuld van het bedrijf eigenlijk is. Hij is bang voor onaangename verrassingen als de overname eenmaal een feit is. Dus veegt hij het plan van tafel. Het gedrag van Shell – eerst met veel bombarie een deal aankondigen om er later weer van af te zien – irriteert de Russen

mateloos. 'Af en toe kan Shell uitermate ongelukkig uit de hoek komen', zegt een betrokkene. 'De Russen hebben een enorm goed geheugen, je moet niet denken dat ze dit ooit vergeten.'

Ondanks de mislukte vrijage met Gazprom in 1997 weet Shell toch toegang te krijgen tot Rusland als het in oktober 2000 voor een onbekend bedrag een project overneemt van de relatief kleine Amerikaanse olie-maatschappij Marathon Oil. Het gaat om het Sachalin 2-project. Marathon kan de hoge investeringen op Sachalin niet ophoesten en verkoopt het project aan Shell. Gazprom voelt zich gepasseerd als Shell het project overneemt. De twee bedrijven hadden immers een overeenkomst om samen projecten op te zetten in Rusland.

Herkansing

Maar de twee concerns gaan in de herkansing; op 7 juli 2005 kondigen ze opnieuw een samenwerkingsverband aan. Gazprom is dan niet meer de partij die krap bij kas zit en kopje onder dreigt te gaan. Dankzij de hoge olie- en gasprijen is Gazprom het grootste en machtigste bedrijf van Rusland. President Poetin heeft de privatisering van het bedrijf deels teruggedraaid. De staat heeft iets meer dan 50 procent van de aandelen Gazprom in handen. Gazprom is een solide en stabiel bedrijf waarmee zaken gedaan kunnen worden. Maar de wereld zal zich 7 juli niet herinneren als de dag waarop Shell en Gazprom een strategische persconferentie houden. Die dag wordt London getroffen door een terreuraanslag. De wereld is na New York en Madrid opnieuw geschokt. Jeroen van der Veer, inmiddels gepromoveerd tot topman, en bestuursvoorzitter Alexei Miller van Gazprom hadden de aandacht van de financiële wereld op zich willen vestigen met de mededeling dat Shell en Gazprom aandelen in elkaars projecten willen ruilen. 'Gezien de tragische gebeurtenissen die zich hier nu afspelen, lijkt het ons niet gepast om op dit moment een uitvoerige persconferentie te geven', zegt Van der Veer tijdens een telefonische toelichting. 'Daarom houden we het bij een korte verklaring.' De bedoeling is dat Gazprom 25 procent van de aandelen in Sachalin 2 krijgt. In ruil verwerft Shell 50 procent in een project van Gazprom dat de diepere lagen van het grote gasveld Zapolyarnoye in Siberië moet ontsluiten. Het Sachalin 2-project is op dat moment al voor meer dan de helft klaar, terwijl het 'Zapo'-project nog moet beginnen. De twee bedrijven spreken af dat ze gaan uitrekenen wat de waarde van de projecten precies is, waarna het verschil onderling zal worden verrekend.

De hernieuwde samenwerking is voor beide bedrijven van groot belang. Het door het Kremlin gecontroleerde Gazprom is het grootste gasbedrijf ter wereld, maar speelt nog geen enkele rol op de snelgroeïende markt voor lng. Sachalin wordt met zijn grote olie- en gasreserves hét energieknooppunt van Oost-Azië. Zo kan het niet alleen olie en gas opleveren voor Rusland zelf, maar ook voor het energiehongerige China en India, en voor gevestigde economieën als Japan, Zuid-Korea en de vs. Het is voor Gazprom cruciaal om een positie op Sachalin op te bouwen. Omdat het Russische concern geen expertise heeft op het gebied van lng, ligt het voor de hand om mee te doen in een project van Shell, dat de grootste lng-producent ter wereld is. Topman Miller van Gazprom is in zijn nopjes met de ‘strategische’ deal. ‘Ons samenwerkingsverband is gebaseerd op nieuwe uitgangspunten, inclusief het ruilen van belangen’, zegt hij tijdens de korte verklaring. Hij maakt duidelijk dat Gazprom meer belangen wil ruilen met Shell. Als voorbeeld noemt hij de lng-activiteiten van Shell in Nigeria. Daar wil Gazprom graag aan meedoen. Het West-Afrikaanse land is hofleverancier van de Verenigde Staten, een lucratieve markt waar Gazprom een voet tussen de deur wil krijgen. In ruil zou Shell kunnen meewerken aan de ontginning van de grote gasreserves in de ijzige Barentszee, wat ook lng moet opleveren voor onder meer de vs. Miller ziet het al helemaal voor zich. Shell ontpopt zich tot een van zijn belangrijkste partners om de wereld te veroveren. Gazprom levert al 25 procent van het aardgas dat Europa verbruikt, maar speelt verder in de wereld een marginale rol. Vanaf vandaag, 7 juli 2005, gaat dat veranderen. Ook voor Shell is het een gunstige transactie; het blijft met 30 procent van de aandelen de grootste partij in Sachalin 2. De deelname in het Zapolyarnoye-veld kan erg lucratief zijn. Het veld ligt volgens Van der Veer ‘in het hart van de Russische gasindustrie’. Zapo staat in de top drie van grote gasvelden van Gazprom en heeft een productiecapaciteit van in totaal 100 miljard kubieke meter per jaar. Het project dat Gazprom samen met Shell wil opstarten, heeft betrekking op de ontginning van diepere lagen in het veld. Het gaat om relatief eenvoudige technologie en beperkte investeringen, maar de opbrengsten kunnen groot zijn. Shell kijkt watertandend naar dit soort velden, omdat het graag zijn reserves aanvult en zijn productie opvoert. Nadat het in 2004 bekend moest maken dat het over minder reserves beschikte dan het jarenlang gezegd had, kan Shell wel wat goed nieuws gebruiken.

Zeer slecht nieuws

De week na de aankondiging krijgt Van der Veer intern zeer slecht nieuws te horen. Het management van Sakhalin Energy heeft het hele projectplan en de benodigde investeringen nog eens goed tegen het licht gehouden en de uitkomst is schrikbarend: Sachalin 2 gaat geen 12 miljard maar 20 miljard dollar kosten. Bovendien lukt het niet om in 2007 het project af te ronden, maar pas in de zomer van 2008. Het nieuws slaat in als een bom op het hoofdkantoor in Den Haag. Van der Veer is woedend. Hij voelt op zijn klompen aan hoe dit nieuws gaat vallen in Moskou. Gazprom zal het gevoel hebben een kat in de zak te hebben gekocht, terwijl het Kremlin de staatsinkomsten nóg verder ziet teruglopen. Maar Shell heeft geen andere keus dan open kaart te spelen. Precies een week na de aankondiging van de ruildeal met Gazprom belegt Shell weer een telefonische persconferentie. Niet Van der Veer maar de Brit Malcolm Brinded, die in de raad van bestuur verantwoordelijk is voor het opsporen en winnen van olie en gas, licht de miljardentegenvaller toe, samen met de financiële man Peter Voser, een Zwitser. 'Het is duidelijk dat dit teleurstellend nieuws is', zegt Brinded. Het zal voor Shell het understatement van het jaar blijken te zijn. 'Bij de start is het project onderschat', verklaart de Brit. Shell heeft zich verslikt in de omvang, de complexiteit en de barre weersomstandigheden. Financieel directeur Voser noemt hogere materiaalkosten en ongunstige valutakoersen als oorzaak voor de miljardenstrop.

Binnen de operationele geledingen van Shell was al langer bekend dat de planning en het budget veel te ambitieus waren, onhaalbaar zelfs. Toenmalig Shell-topman Phil Watts, de voorganger van Van der Veer, wordt er in 2003 al op gewezen. Toch houdt hij vast aan de planning als in dat jaar de definitieve investeringsbeslissing voor Sachalin 2 wordt genomen. Er zit veel te weinig ruimte in het budget. Het management van Sakhalin Energy schat de investeringen op circa 9,4 miljard dollar. Het is gebruikelijk om daar nog een veiligheidsmarge bovenop te zetten. De aandeelhouders van het consortium – Shell, Mitsui en Mitsubishi – vinden een marge van 7 procent voldoende, vertelt een Shell-manager die destijds betrokken was bij het opstarten van het Sachalin 2-project. Er is intern veel kritiek op die 7 procent. De technici die op Sachalin rondlopen, vinden het veel te weinig, maar krijgen geen gehoor op het hoofdkantoor in Den Haag. Het budget komt met de marge van 7 procent uit op het ronde bedrag van 10 miljard. 'Overoptimistisch', oordeelt Sakhalin Energy-topman Ian Craig achteraf. De complexiteit van het project is destijds 'zwaar onderschat', zegt hij onomwonden tijdens een bezoek van

journalisten aan Sachalin in december 2005. De aandeelhouders waren 'enigszins gechoqueerd', herinnert Craig zich. Niemand kon in 2003 voorzien dat de staalprijsen zouden stijgen en dat de dollar zo sterk in waarde zou dalen. 'Maar met zo'n project moet je rekening houden met onvoorziene omstandigheden', zegt Craig. 'De voorzieningen daarvoor zou ik zelfs voor een routineklus in de Noordzee niet adequaat hebben gevonden. Het oorspronkelijke budget was heel erg agressief.' Bestuursvoorzitter Watts wordt in 2004 de laan uitgestuurd vanwege het reserveschandaal. De twee Shell-bestuurders Brinded en Voser benadrukken tijdens de persconferentie in juli 2005 dat Sachalin 2 ondanks de enorme tegenvaller nog altijd winstgevend is. De olieprijs beweegt op dat moment rond de 60 dollar per vat, terwijl de totale ontwikkelingskosten nu uitkomen op 5 tot 6 dollar per vat. Zo geven ze nog een positieve draai aan de onheilstijding.

Maar wat Van der Veer al vreest, gebeurt ook: de Russen reageren furieus op het nieuws van de kostenoverschrijding. Mensen die in die cruciale periode betrokken zijn geweest bij Sachalin 2 zeggen dat Shell de zaken vanaf dit moment 'erg onhandig' aanpakt. In de eerste plaats is de aankondiging van de kostenoverschrijding een complete verrassing voor Gazprom. Topman Miller weet van niets. Shell verschuilt zich achter de strenge regelgeving waar het als beursgenoteerd bedrijf aan gebonden is, namelijk dat het koersgevoelige informatie gelijktijdig aan alle aandeelhouders bekend moet maken. Die formalistische houding kan op weinig begrip rekenen in Moskou. Poetin en Miller voelen zich een week na de aankondiging van het vergaande samenwerkingsverband in de kou gezet. De Russen rekenen op een nederige houding van Shell. Gazprom verwacht genoegdoening, maar de Nederlands-Britse oliemaatschappij neemt een zakelijke en defensieve houding aan en benadert de zaak strikt juridisch. Volgens het contract moeten de autoriteiten het nieuwe verhoogde budget goedkeuren als de kosten 'redelijk' zijn. Shell stelt dat hogere kosten vervelend zijn, maar dat ze veroorzaakt zijn door factoren (staalprijsen en valutakoersen) waar het geen invloed op heeft.

Achteraf ziet het contract er niet gunstig uit voor de Russen, maar als het in 1994 wordt getekend is de situatie totaal anders. Het contract wordt overigens opgesteld in de tijd dat Marathon Oil nog de leidende partij is in Sachalin 2, Shell is er op dat moment nog helemaal niet bij betrokken. Met geen enkel zicht op stijgende energieprijzen is het voor Shell in 2000 een groot risico om het project over te nemen. Het vergt aanzienlijke investeringen en de opbrengsten zijn relatief laag – een gewaagde onderne-

ming dus met grote risico's. Onder die omstandigheden is het logisch, stelt een voormalige manager van Shell, dat een oliemaatschappij financiële voorwaarden stelt, en bijvoorbeeld eerst zijn investeringen wil terugverdienen voordat de overheid mee gaat delen in de winst. 'Dat is altijd een gebruikelijke constructie geweest.'

De Russen zien dat anders, zoals blijkt uit de woorden die Poetin Van der Veer publiekelijk toebijt. Wat in de keuken van de ambtswoning van Job Cohen is besproken, blijft waarschijnlijk voor altijd tussen Van der Veer, Poetin en Brinkhorst. Maar Poetin heeft zich sindsdien herhaaldelijk publiekelijk uitgelaten over de 'wanprestatie' van Shell op Sachalin. Tijdens een persconferentie in juni 2007 zegt hij over het contract met Shell: 'Weet u, het is een koloniaal verdrag dat niets te maken heeft met de belangen van de Russische Federatie. Ik betreur het dat Russische functionarissen begin jaren negentig zulke ongelukken hebben toegegaan. Het zijn incidenten waarvoor ze opgesloten zouden moeten worden. De uitvoering van dit contract resulteerde in een situatie waarbij Rusland toestond dat zijn grondstoffen langdurig zouden worden geëxploiteerd zonder er iets voor terug te krijgen.' Die opvatting heeft hij ook tijdens het staatsbezoek aan Amsterdam verkondigd, niet alleen aan Van der Veer, ook tijdens een ontmoeting met Balkenende komt Sachalin ter sprake. De Nederlandse premier stelt net als Van der Veer dat Rusland contracten moet respecteren. Maar Balkenende is niet goed op de hoogte van de situatie, waardoor Poetin niet het gevoel krijgt tegenover een gelijkwaardige gesprekspartner te zitten. 'Balkenende had bijzonder slechte dossierkennis', zegt een adviseur van Gazprom. 'Hij kon er alleen in de meest algemene termen over praten, terwijl Poetin alle details kende. Dan duurt een gesprek niet lang.' Een gemiste kans, want wellicht had politiek massagewerk in dit stadium de zaak voor Shell kunnen verbeteren. Shell besluit te volharden in zijn juridische benadering. Volgens het contract zijn ze immers niet verplicht de Russen tegemoet te komen. Shell heeft fouten gemaakt door een veel te agressieve planning aan te houden, maar waarom zou het bedrijf vrijwillig afstand doen van zijn belangen? Bovendien zullen aandeelhouders het niet accepteren als Shell zonder slag of stoot grote investeringen gaat delen met Gazprom. Hoewel het hoofdkantoor in Den Haag staat, is Shell een Britse onderneming en is het onderworpen aan het Britse recht. Daarin staat dat bedrijven primair verantwoording moeten afleggen aan de aandeelhouders, en niet, zoals in Nederland, aan alle belanghebbenden van een onderneming, dat wil zeggen naast aandeelhouders bijvoorbeeld ook aan werknemers. Vanuit die

gedachte voelt Shell zich niet in een positie om snel toe te geven aan de Russische sentimenten. Het zou wel eens een rechtszaak van een ontevreden aandeelhouder kunnen opleveren. Hedgefondsen gedragen zich in die periode als agressieve aandeelhouders.

Onwil van Gazprom

De Russen zetten de hakken in het zand. Gazprom is van plan de ruildeal te laten verzanden. Toch wordt ABN AMRO, dat veel zaken doet in Rusland, aan het werk gezet om de waarde van zowel Sachalin 2 als Zapo te berekenen. Shell en zijn Japanse partners hebben tot dat moment een slordige 8 miljard dollar geïnvesteerd in Sachalin. De bankiers becijferen de waarde van dit project op ongeveer 15 miljard dollar. Tot een waarde-bepaling van Zapo komt het niet. Dat komt omdat het project nog niet is opgestart, wat het voor de bankiers moeilijk maakt om in te schatten hoeveel er precies moet worden geïnvesteerd en wat de exacte opbrengsten zullen zijn. De moeilijkheid om twee projecten te vergelijken die zich in een andere ontwikkelingsfase bevinden, is voor Gazprom een gelegenheidsargument om de ruildeal te torpederen. De onderhandelingen leveren niets op. Shell en Gazprom bereiken nergens overeenstemming over, niet eens over de manier waarop de waarde van het Zapo-project moet worden berekend. Het is onwil. De Russen zijn simpelweg niet bereid om Shell nog langer toegang te bieden tot de omvangrijke gasreserves in Siberië. Gazprom heeft de waarde-bepaling van Sachalin wel door laten gaan, omdat het de meerderheid in het project wil kopen, en dan moet het weten hoeveel het waard is.

Shell houdt ondertussen vast aan de afspraak dat Gazprom zich voor 25 procent kan inkopen. Het officiële beleid in Rusland is sinds enkele jaren dat buitenlandse concerns geen meerderheid in olie- en gasprojecten kunnen verwerven, maar bestaande projecten zoals Sachalin 2 zijn daarvan uitgezonderd. Nu Shell over de schreef is gegaan met de kosten, ziet Poetin aanleiding het project naar zich toe te trekken; Gazprom moet 50 procent plus één aandeel van Sachalin 2 krijgen. Maar de Russen hebben nog meer wensen. Met de oorspronkelijke ambitie in gedachten dat de twee bedrijven samen de wereldgasmarkt zouden gaan bestormen, eist Gazprom een belang op in de lng-installaties van Shell in de Verenigde Staten. In die importterminals kunnen lng-tankers het ijsskoude vloeibare gas lossen, dat door opwarming weer gasvormig wordt gemaakt zodat het via lokale pijpleidingen naar bedrijven en huishoudens gedistribueerd kan worden. Van der Veer voelt aan dat dit een politiek explosief

thema kan worden in de Verenigde Staten. De Russen een belang geven in de nationale energie-infrastructuur gaat voor veel Amerikaanse politici een brug te ver. In 2005 blokkeert de Amerikaanse politiek ook al de overname van de Californische oliemaatschappij Unocal door het Chinese staatsbedrijf Cnooc. De Amerikanen zijn bang de grip op hun energievoorziening te verliezen. Van der Veer wijst de suggestie gedecideerd van de hand. ‘Als jullie een positie in de vs willen opbouwen, prima, maar dat doen jullie dan maar zelf’, zegt de Shell-topman.

Agressieve taal

Van juli 2005 tot december 2006 vecht Shell voor zijn belangen in het strategisch belangrijke Rusland. Het duurt meer dan een jaar voordat het concern accepteert dat het aan het kortste eind trekt. De gesprekken tussen de Russen en Shell verlopen stroef, zeker als president Poetin en managers van Gazprom steeds harder roepen dat ze de kostenoverschrijding niet zullen accepteren. Wat aanvankelijk binnenskamers blijft, wordt steeds openlijker verwoord. Tijdens een bijeenkomst van Europese regeringsleiders in oktober 2006 in Finland, waarvoor Poetin is uitgenodigd, noemt de Russische president de kostenoverschrijding van Shell op Sachalin ‘een schandaal’. Volgens Poetin zijn er mensen die ‘om commerciële redenen de kosten inflateren’. De Europese regeringsleiders weten niet goed wat ze met de agressieve taal van Poetin aan moeten. De Nederlandse premier Jan Peter Balkenende zegt zich ‘grote zorgen’ te maken over Poetins opstelling. ‘Je gaat je, ook na zo’n bijeenkomst als vanavond, toch wel achter de oren krabben hoe er in Rusland zaken wordt gedaan. We zullen waarschijnlijk nog lang over Sachalin moeten praten. Mijn zorgen zijn niet weggenomen. Overeenkomsten moeten worden nageleefd’, zegt hij in Finland tegen de aanwezige Nederlandse verslaggevers.

De onderhandelingen zitten muurvast. Eigenlijk zijn er nauwelijks onderhandelingen. Shell krijgt geen gehoor als het op de deur klopt in Moskou. De topmannen van Gazprom geven niet thuis, de ministers in het Kremlin evenmin. Op een gegeven moment weet Shell niet meer welke minister belast is met het dossier. Is het German Gref van economische zaken, of Viktor Khristenko van energie? In deze fase doet Shell een expliciet beroep op de Nederlandse regering om te bemiddelen. Al tijdens de World Gas Conference in juni 2006 in Amsterdam praat Brinkhorst met Khristenko. ‘Vanuit de overheid voerden we één lijn richting de Russen’, vertelt een ambtenaar die betrokken is geweest bij het dossier. ‘De