

‘Wij zijn een soort Ajax’

BP is veranderd. Veel autonome businessunits zijn de afgelopen jaren samengevoegd, waardoor één uniform HR-beleid mogelijk wordt. Met ruimte voor een lokale aanpak. Dat typeert de bedrijfscultuur van de derde oliemaatschappij ter wereld. “Bij BP zijn we een stukje vrijer.”

“Op de olieramp in de Golf van Mexico ben ik in Europa amper aangesproken. Maar als ik in Houston een taxi neem en mijn bestemming noem, gaat het gesprek er meteen over. In dat opzicht is de imagoschade buiten de Verenigde Staten meegevallen,” zegt Sjoerd Gunnewijk. Hij is sinds 2009 verantwoordelijk voor het HR-beleid van BP in de Benelux en Frankrijk dat in totaal betrekking heeft op 3.300 fte’s. In zijn drie landenteams zitten bij elkaar 32 HR-medewerkers. Gunnewijk praat met trots over ‘zijn’ BP, voortdurend afgewisseld met nuchtere relativering. Het past bij de cultuur van het bedrijf, na Shell en Exxon het grootste ter wereld met in 2012 een omzet van 342 miljard dollar.

De effecten van de olieramp in 2010 – de grootste in de Amerikaanse geschiedenis – zijn tot op heden merkbaar. Om de kosten daarvan te kunnen betalen, verkocht BP tot nu toe voor zo’n 43 miljard dollar aan bedrijfsonderdelen. Daar komt bij dat de energiemarkt wereldwijd flink in beweging is. De macht van de olieproducerende landen taant, de olieprijs staat onder druk door de komst van nieuwe energiebronnen en internationale conflicten. BP verwacht echter wel groei in energieconsumptie, maar die zal voor 95 procent in de opkomende economieën plaatsvinden. Gunnewijk: “In Europa is er overproductie. Voor een gezonde markt zouden er raffinaderijen dicht moeten. Maar alle oliemaatschappijen staan wat dat betreft voor dezelfde uitdagingen. De grote verschillen zitten hem vooral in de filosofie en de bedrijfscultuur. Bij BP zijn we een stukje vrijer.”

DEZE FUNCTIE KREEG JE IN JANUARI 2009, MAAR FEITELIJK WERD ALLEEN JE PORTEFEUILLE UITGEBREID MET DE FRANSE BEDRIJFSONDERDELEN.

“Toch voelde het wel als een nieuwe functie, want Frankrijk is bepaald geen gemakkelijk land voor HR, en dan druk ik me voorzichtiger uit. Er heerst daar een enorm sterke cultuur van bescher-

men en afschermen. Je kunt niet zomaar de dialoog aangaan met de bonden zoals in Nederland, dat is daar *not done*. Ik krijg ook geen inzage in sociale plannen van andere Franse ondernemingen, dus kan ik niets vergelijken. Het is me zelfs niet gelukt om via KLM het sociaal plan van AirFrance te krijgen.”

JE HAD IN 2009 DUS GEEN SPECIFIEKE MISSIE?

“Die had ik meer in 2007. Mijn opdracht was toen om de HR-processen in de Nederlandse organisatie zo veel mogelijk op één lijn te brengen om de implementatie van SAP-HR voor te bereiden. Nederland was daarvoor in 2010 aan de beurt. België en Frankrijk gaan uiterlijk in 2015 over. Als dat afgerond is, willen we gaan kijken welke activiteiten we kunnen overbrengen naar ons shared service center in Boedapest. Daar werken nu 1.200 mensen en dat zal groeien naar zo’n 1.500.”

KAN DE KWALITEIT VAN DE DIENSTVERLENING DAARBIJ OP PEIL BLIJVEN?

“Misschien wordt die zelfs beter. Al is het de vraag of dat in elk opzicht zo zal zijn. Automatisering is natuurlijk noodzakelijk, maar als er lokaal payroll-specialisten zijn, zien zij veel meer en kunnen ze bovendien vragen stellen. Als de business hier een cadeau geeft, dan weten zij dat het gebruteerd moet worden. Dat soort zaken wordt lokaal nu eenmaal beter bewaakt.”

IN 2007 ZEI JE IN EEN INTERVIEW DAT HET SAP-SYSTEEM IN 2010 IN ALLE BP-VESTIGINGEN GEÏMPLEMENTEERD MOEST ZIJN.

“Dat is dus vertraagd. Momenteel werkt 95 procent van de landen met dat systeem. De planning is nu dat in 2015 het HR-systeem volledig geïmplementeerd is.”



DAT IS NIET MIS, EEN VERTRAGING VAN ZO'N ACHT JAAR.

“Je kunt zeggen dat een aantal factoren onderschat is. Zo is BP groot geworden door overnames. Vanaf de jaren negentig werden grote bedrijven binnengehaald, waaronder Amoco, Arco, Castrol en Aral. Hiermee ontstond een verzameling van bedrijven

‘Wij blijven altijd talent nodig hebben in Nederland en andere delen van de wereld’

met uiteenlopende systemen. Er werd echter niet meteen geïnvesteerd in het uniformeren van die systemen. Daar is de afgelopen jaren pas werk van gemaakt, en dat vergde meer tijd dan van tevoren bedacht. Bij overnames zou eerder overgestapt moeten worden op de *terms and conditions* van BP. Dat doet Exxon bijvoorbeeld beter. Die beginnen na elke overname direct met de implementatie van de eigen systemen. Los daarvan moest BP na 2010 de prioriteiten herschikken. Om cash te hebben voor de afwikkeling van de olieramp moesten onderdelen worden afgestoten. Dat heeft zeker bijgedragen aan die vertraging.”

WAT BETEKENT DIE AFVLAKKENDE GROEI IN EUROPA VOOR DE BEHOEFTE AAN TALENT BIJ BP?

“Talent is altijd belangrijk, of je nu groeit of krimpt. Maar wat ik heel nadrukkelijk zie is dat binnen Europa alle grote oliemaatschappijen terugtrekkende bewegingen maken. Ze hebben hier allemaal een raffinaderij, waarvan de productie geëxporteerd moet worden naar andere continenten. Maar daar wordt ook steeds meer geraffineerd. Wij gaan daarom focussen op activiteiten waar we goed in zijn en in regio's waar we sterk zijn. BP is een echte oliemaatschappij. Wij richten ons op het vinden van grote olie- en gasvelden, vaak op moeilijk te bereiken locaties en verder op de innovatie van basisproducten: benzines, kerosine en smeermiddelen. Daar zijn we onderscheidend in. Wij leveren bijvoorbeeld hoogwaardige smering voor de maan- en marslanders van de NASA.”

STAAT DE WERKGELEGENHEID IN DE SECTOR ONDER DRUK?

“In mijn beleving tendeert de ontwikkeling bij BP in Europa naar minder mensen, met meer talent en meer gefocust. Echt baanbrekende innovaties moet je in onze industrie niet verwachten; we zijn geen Apple. Op het gebied van olie kun je hooguit verbeteringen van bestaande eindproducten verwachten. Bijvoorbeeld om aan strengere milieueisen te voldoen. Binnen onze smeermiddelen zie je wel meer innovatie. BP heeft weliswaar veel geld



gestoken in zonne- en windenergie, maar trekt zich daar steeds meer uit terug. De opbrengst van deze alternatieve energiebronnen is gewoon te laag.”

JE MAAKT JE DUS GEEN ZORGEN OVER HET AANTREKKEN VAN TALENT DE KOMENDE JAREN?

“Wij blijven talent nodig hebben. De studenten van de technische universiteiten moeten er echter wel rekening mee houden dat er voor hen over zeg tien jaar meer werk zal zijn in het buitenland. Onze studerende kinderen zullen daar nog niet direct mee te maken krijgen, maar die beweging komt eraan.”

IN 2007 ZEI JE DAT HET MOGELIJK IS OM EEN UNIFORM HR-BELEID TE IMPLEMENTEREN BINNEN BP.

“BP is inmiddels veranderd. Toen had je alleen al in Nederland 24 autonome businessunits. Nu zijn die zo veel mogelijk samenge-

‘Echt baanbrekende innovaties moet je in onze industrie niet verwachten; we zijn geen Apple’

voegd tot enkele grote organisaties. Deze zijn verdeeld in Lubes, ofwel smeermiddelen, en daarnaast is er de groep van de Fuels, verdeeld in een aantal *fuels value-chains*. Een *fuels value-chain* start bij het moment dat de olietanker de wal raakt en eindigt bij het moment dat de automobilist bij het benzinstation zijn auto voltankt. Daardoor is het gemakkelijker geworden om een meer uniform HR-beleid te voeren. Vanaf 2015 gaan we de *fuels value-chains* in heel Europa tot één organisatie maken. Het totale pakket aan HR-instrumenten, dat we in de huidige onderdelen hanteren, gaan we uniformeren en optimaliseren voor de hele regio. Daarin is tot op heden te weinig synergie. Dat is een duidelijke stap vooruit.”

HOE BEÏNVLOEDT DE INTERNATIONALE AGENDA DE HR-AGENDA BIJ BP?

“Wat zonder meer de boventoon voert is dat we sinds 2007 onderdelen aan het afstoten zijn. In dat licht kan ik jonge academici die bij ons solliciteren geen toekomst aanbieden met een levenslange carrière bij BP in Nederland. Wij zijn meer een soort Ajax. We leiden de beste talenten op en die vertrekken vroeg of laat naar een ander deel van de organisatie in het buitenland. Wereldwijd hebben we 84.000 medewerkers, dus er zijn genoeg mooie mogelijkheden.”

WAAROM Zouden Jonge Academici kiezen voor BP en niet voor Shell of Exxon?

“Die keuze is meer cultuurbepaald. In wezen doen alle oliemaat-

schappijen in de basis hetzelfde. Je ziet alleen accentverschillen, onder meer in de filosofie, het instrumentarium en de energiebronnen waarin ze actief zijn. BP is een echte oliemaatschappij. Shell doet veel meer in gas. En er zijn duidelijke cultuurverschillen. Zo hebben we binnen BP een relatieve vrijheid om naar eigen inzichten beleid uit te voeren.”

KUN JE DAAR EEN VOORBEELD VAN GEVEN?

“We hebben een wereldwijde BP Leadership Agenda, maar ik vind dat die niet in elk opzicht aansluit bij de behoefte in Nederland. Sommige aspecten zijn te Brits of te Amerikaans. Ik heb de ruimte gekregen om een gericht programma te ontwikkelen met Nederlandse psychologen, al ging dat niet helemaal zonder slag of stoot. Ook binnen BP worden processen strakker. Al is dat altijd nog een stuk minder dan bij Shell of Exxon die daar het verst in gaan. Strakke processen hebben hun voordelen, maar het leidt tot een heel andere cultuur en dat moet bij je passen. Ik zou niet snel bij collega-bedrijven willen werken. Je ziet ook zelden mensen van BP overstappen naar andere oliemaatschappijen en andersom.”

UIT DE JAARLIJKSE WINST- EN OMZETCIJFERS VAN SHELL, EXXON, BP EN CHEVRON BLIJKT DAT DE WINST EN DE OMZET PER MEDEWERKER BIJ BP EEN STUK LAGER ZIJN. IN HOEVERRE ZEGGEN DIE RATIO'S IETS?

“Die herken ik en die kan ik voor BP goed plaatsen. Naar mijn idee hebben we te veel middenmanagement. Door het afstoten van bedrijfsonderdelen is de operatie gekrompen, maar de overhead en het middenmanagement niet. Dat komt naar voren in deze ratio's. Daar gaat verandering in komen. Er is nu 1 miljard gereserveerd voor het laatste kwartaal van 2014 en heel 2015 om de organisatie simpeler te maken. Het kan niet anders dan dat dit ook het verminderen van de managementlagen impliceert. Dat zal de verdien capaciteit van de organisatie verhogen.”

IN HOEVERRE ZIJN GERUCHTEN OVER EEN MOGELIJKE OVERNAME VAN BP DOOR SHELL REËEL?

“Die geruchten steken van tijd tot tijd de kop op, voor het eerst in 2010 als ik me goed herinner. BP heeft echter als regel niet te reageren op geruchten en speculaties.”

WAT DENK JE VAN DE DISCUSSIE OVER HET NUT EN DE NOODZAAK VAN HET TOEPASSEN VAN HR ANALYTICS, WAAR SHELL EEN VOORSTANDER VAN IS?

“HR gaat over mensen. Ik heb te maken met managers die mensen moeten aansturen en coachen. Ik denk dat de output van een afdeling goed is als de baas goed is. Je kunt alles in cijfers vertalen en analyseren. Maar in de discussie over het onderwerp ligt de nadruk nu te veel op analytics ten koste van de menselijke kant van HR. Ik ben niet huiverig voor het gebruik van cij-

fers, maar ik hoef niet alles te analyseren. Ik denk dat we eerst goed moeten nadenken waar we HR Analytics voor kunnen gebruiken. Je hebt in elk geval mens-mensen nodig. Dat aspect lijkt tegenwoordig onder te sneeuwen. Als ik mijn kinderen bezig zie met social media en apps, dan hoop ik dat ze die affiniteit niet verliezen.”

JE BENT SINDS 1987 ACTIEF IN HR-FUNCTIES. HEB JE HET HR-VAK SINSDIEN WEZENLIJK ZIEN VERANDEREN?

“Het is veranderd, maar niet zoals je dat in de techniek ziet. In 1990 had niemand een mobiele telefoon. Nu heeft elk schoolkind er een. HR is inmiddels natuurlijk sterk geautomatiseerd. Bij mijn vorige werkgever Fokker had ik twee secretaresses, nu nog een halve en kan ik veel meer zelf. Maar mijn opdracht als HR-professional is sinds 1987 niet wezenlijk veranderd.”

HOE ZIE JE DIE OPDRACHT?

“Ik moet ervoor zorgen dat de business kan beschikken over de juiste mensen die nodig zijn om de plannen te verwezenlijken. Maar ook heb ik verantwoording af te leggen aan die 3.300 mensen in de onderdelen waar ik over ga. Als er door BP in Londen of in Duitsland iets besloten wordt waar ik bezwaren tegen heb, dan moet ik dat zo goed mogelijk kenbaar maken. Dat is mijn taak. Het verschaffen en behouden van werkgelegenheid vind ik een belangrijke verantwoordelijkheid van het management en van HR. De CEO van een multinational moet niet alleen zo veel mogelijk winst maken, maar ook rekening houden met de werkgelegenheid van tienduizenden mensen. Achter al die mensen zit een gezin. Daarom ben ik ook zo tegen bonussen.”

WANT BONUSSEN GEVEN DE VERKEERDE PRIKKELS?

“Ja. Individuele bonussen, bijvoorbeeld voor het realiseren van de verkoop van bedrijfsonderdelen, kunnen het beoordelingsvermogen van mensen beïnvloeden. Ze handelen dan niet meer vanuit een verantwoordelijkheid voor het hele bedrijf, maar gaan hun eigen belangen najagen. Dat wil ik voorkomen. Ik voel de verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat de generatie van mijn kinderen ook de mogelijkheid heeft om straks bij BP te gaan werken.” ■

Over de auteurs

Hetty Moll is mededirecteur en -oprichter van [Compagnon in Zoetermeer](#); Toine Al is freelance publicist en (vak) journalist op het gebied van HR, management en organisatie.