

Interview

Mark van Baal is oprichter van Follow This. In zijn rol als activist wordt deze luis in de pels van de grote olie- en gasconcerns door de jaren heen ook steeds meer een governance expert. Een gesprek over de verschillende governance systemen van Nederland en het Verenigd Koninkrijk, het fenomeen van de aandeelhoudersactivist, de governance van olie- en gasconcerns en het vertrek van Shell uit Nederland. ‘Wij zijn langetermijnactivisten.’

Door **Philip Willems**



Philip Willems is zakenjournalist en adviseur. Eerder was hij onder meer chef economieredactie bij *Elsevier Weekblad* en hoofdredacteur van *Management Scope*.

'SHELL HEEFT DE PECH DAT MARK VAN BAAL IN NEDERLAND IS GEBOREN'

VIERLUIK

4

Waar het op activisten aankomt, is Mark van Baal een apart geval. Van Baal is oprichter van Follow This. Die vereniging oefent druk uit op Shell om te verduurzamen. Elk jaar reist Van Baal met de trein naar Londen, waar hij voor de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering van het olie- en gasconcern een resolutie van die strekking ter stemming indient. Elk jaar ook krijgt hij een groter percentage aandeelhouders achter zich. In 2021 steunde 30 procent van de aandeelhouders de mening dat Shell te weinig doet om CO₂-uitstoot terug te dringen. Dat is goed voor zo'n 23 miljard euro aan aandeelhoudersmacht.

Dan het aparte geval. In het jaarlijkse mediagenieke ritueel van de treinreis en het optreden in Scheveningen, is Mark van Baal sowieso een beetje bekende Nederlander geworden. Toch is hij een wat ingetogen, bedachtzame man. En er is meer dat fascineert. Van Baal is niet het type activist van 'hop de barricades op, wat het bedrijfsleven doet is sowieso verdacht'.

Als voormalig afgestudeerd werktuigbouwkundige uit Delft is hij een insider. Hij is inhoudelijk gedreven, draagt ook makkelijk een zakelijk pak. Bij Van Baal krijg je de indruk dat hij eerder opkijkt naar bedrijven:

naar hun technologie en governance systemen. Dat geldt zelfs voor Shell. In gesprek krijg je zomaar het gevoel dat hij stiekem een beetje houdt van het bedrijf – als een groot fan van een band, maar die vindt dat die band te lang dezelfde muziek is blijven spelen.

Goed Bestuur & Toezicht ging met hem in gesprek over zijn queeste. Het verhaal leidt langs de verschillende governance systemen van Nederland en het Verenigd Koninkrijk, langs het fenomeen van de aandeelhoudersactivist, langs de governance van olie- en gasmajors, en tot slot ook het vertrek van Shell uit Nederland.

Goed om te benoemen: in 2006 werkten interviewer en geïnterviewde een tijdlang samen. De een was economieredacteur bij Elsevier (tegenwoordig EW), de ander liep stage op de economieredactie.

'Inderdaad. Voor mij was 2006 een belangrijk jaar. Na mijn studies ging ik het bedrijfsleven in. Ik werkte jarenlang als account manager in koelmachines voor het Amerikaanse Carrier, in de containerscheepvaart. Daar kon ik carrière maken, maar op een gegeven

‘Het was in die tijd dat ik me realiseerde dat je als journalist een duidelijk specialisme nodig hebt. Dat werd energiejournalistiek. Met mijn achtergrond, als student uit Delft, was dat logisch. Bovendien was in 2006 ook de film *An Inconvenient Truth* van Al Gore verschenen. Vanaf toen begon in de maatschappij het besef door te dringen dat de mens verantwoordelijk is voor gevaarlijke klimaatverandering.’

'Alleen, het gebeurde niet. Ik denk dat ik het liefste een invloedrijk journalist was geworden. Maar ja, de olie-

‘Ik heb er nooit voor gepleit dat Shell de olie- of gaskraan in één keer dicht moest draaien. Ik ben geen utopist. De wereld heeft energie nodig. Waar ik altijd voor pleitte, is om met grote sommen geld óók in duurzame technologieën te investeren, om dingen écht uit te proberen. Shell schuwt de risico’s van grote investeringen niet: in een project in Alaska is 10 miljard euro gestopt. Dat leverde nooit een cent op. Dus waarom niet in duurzaam in plaats van fossiel?’

‘In mijn verhalen ging ik Shell steeds meer waarschuwen: “Shell, als je niet handelt, word je het Kodak van de 21e eeuw.” Kodak vond in de jaren zeventig de digitale fotografie uit, maar borg het in een la op omdat men dacht dat er geen geld mee te verdienen was. Daarna heeft het gigantische bedrijf er nog meer dan dertig jaar over gedaan om failliet te gaan, terwijl digitale fotografie elders tot hele mooie businessmodellen heeft geleid. Ziedaar de parallel: Shell zag wel de mogelijkheden van duurzame energie, maar zag het businessmodel niet en investeerde er niet wezenlijk in.’



Dus werd jij maar activist in plaats van journalist?

‘Er was een directe aanleiding. Steeds meer rijpte bij mij het idee dat we de olie- en gasconcerns nodig hebben om écht te verduurzamen. Vervolgens zijn twee zaken van belang. Eén: ik las het boek *De Prooi* van Jeroen Smit. Daarin wordt beschreven hoe een investeerder, TCI, met één procent van de aandelen een punt kon agenderen op de aandeelhoudersvergadering van ABN AMRO. Dat was het begin van het einde van het grote ABN AMRO, en helemaal geen fraai verhaal, want het ging TCI alleen maar om geld. Maar door dit verhaal ben ik wel gaan nadenken over aandeelhoudersactivisme en het Nederlandse stakeholdersmodel. Je moet helemaal geen meerderheid hebben om als aandeelhouder je zin te krijgen, je moet een vraag op de agenda krijgen. Als die vraag namelijk echt zinvol is, krijg je de aandacht van andere aandeelhouders. Zijn dat er voldoende, dan zal het bestuur naar je luisteren.’

Mark van Baal

(1968) studeerde werktuigbouwkunde aan de Technische Universiteit Delft. Na zijn dienstplicht bij de marine ging hij aan de slag als accountmanager, onder andere bij het Amerikaanse Carrier. In 2006 maakte hij de switch naar energie-journalistiek. In 2015 richtte hij Follow This op.

‘Maar ja, hoe krijg je een vraag op de agenda van de aandeelhoudersgadering van Shell? In Nederland is in de nasleep van de ABN AMRO-affaire de ondergrens om een agendapunt in te brengen opgetrokken naar drie procent van de aandelen. Dat is in het geval van Shell een enorm bedrag. Die weg was afgesneden. Ik ben nog wel met de grote pensioenfondsen gaan praten, maar die zeiden: “We zijn zover nog niet.” Bijna tien jaar na Al Gore, *mind you*. Maar goed, Shell heeft van oudsher een dubbele beursnotering: een in Londen en een in Amsterdam. In het Verenigd Koninkrijk is de route om een punt officieel te agenderen iets makkelijker.’
‘Allereerst heb ik een website opgericht, Follow This, en mensen oproepen een aandeel Shell te kopen.’

Een paar honderd mensen hebben dat gedaan. Als vertegenwoordiger van die aandelen ben ik in 2015 naar de Shell avo in het Circustheater in Scheveningen gegaan en heb ik kort het woord genomen. Zo is het begonnen: nog niet door een punt te agenderen maar gewoon door als aandeelhouder het woord te nemen. Ik zei iets in de zin van: “Ik vertegenwoordig een groep aandeelhouders die jullie van harte steunen om te verduurzamen. Waar wachten jullie nog op?” De toenmalige CFO, Simon Henry, antwoordde: “Fantastisch dat u ons steunt, meneer Van Baal. Maar de tijd is niet rijp voor verduurzaming. Komt u vooral elk jaar terug. Dan zullen we u vertellen wanneer de tijd wel rijp is.”

Je zei net dat twee dingen van belang waren. Het eerste was de casus-TCI. En het tweede?

‘Net als 2006 was ook 2015 een *watershed year*, het jaar waarin het Klimaatakkoord van Parijs is gesloten. Voor het eerst erkenden overheden hun verantwoordelijkheid voor klimaatverandering en hebben ze beloofd er wat aan te doen middels CO₂-reductie. Ook werd verantwoordelijkheid gelegd bij bedrijven om hun diverse emissies – de zogenoemde scope 1, 2 en 3 – te reduceren. Het Klimaatakkoord is natuurlijk van enorm belang en gaf Follow This een concreet handvat. Sindsdien kunnen we tegen Shell zeggen: “We rekenen erop dat jullie de uitstoot in lijn brengen met Parijs.”

En toen?

‘Dankzij mijn eerste optreden in het Circustheater had ik de aandacht van media en aandeelhouders. In het Verenigd Koninkrijk geldt dus een andere ondergrens voor een officieel agendapunt dan de Nederlandse 3 procent aan aandelen. Je moet daar of 5 procent van de aandelen achter je hebben, of honderd aandeelhouders met een *average paid-up capital* van 100 Britse pond. *Average paid-up capital* is de nominale waarde van een aandeel. In het geval van Shell is dat 7 cent. Omgerekend, gaan in 100 pond ongeveer tweeduizend aandelen. Ergo: ik moest op zoek naar honderd aandeelhouders met gemiddeld tweeduizend aandelen.

Die heb ik gevonden. Enkele ideëel gedreven ondernemers (drie uit mijn kennissenkring, twee daarbuiten) – in eerste instantie vijf, en daarna tien – kochten voor een half miljoen euro aandelen Shell. Dat vulden we aan met aandeelhouders van de Follow This-beweging, honderd in totaal.’

Fast forward naar het heden. Hoe gaat het met de queeste om Shell te verduurzamen?

‘Ik wil eerst iets anders kwijt. Shell zegt vaak: “Waarom wij en niet een ander? *Why do you single us out?*” Maar dat is helemaal niet zo. Ja, wij zitten Shell achter de broek aan en dat doet Milieudefensie ook, via de rechter. Maar dat heeft niets met Shell *an sich* te maken. Het Shell-bestuur heeft gewoon de pech dat Mark van Baal en Roger Cox van Milieudefensie in Nederland geboren zijn en dat we in Nederland met de queeste zijn begonnen. Die pech zal het geluk van Shell blijken te zijn omdat ze als eerste oliebedrijf het roer moeten omgooien.

Follow This heeft inmiddels de activiteiten fors uitgebreid. Doel is overal ter wereld waar een haalbare ondergrens is wat het betreft het aantal aandelen, resoluties in te dienen. Inmiddels doen we dat bijvoorbeeld in de Verenigde Staten bij ExxonMobil en Chevron en in het Verenigd Koninkrijk ook bij BP.’

‘Hoe het er nu mee staat: om klimaatverandering tegen te gaan, moeten de CO₂-emissies bij voorkeur in 2030 met 45 procent zijn teruggedrongen en in ieder geval met 30 procent. Dat vragen we in onze resoluties. De eerste jaren noemde Shell onze resolutie onredelijk. Inmiddels heeft Shell eigen klimaatdoelen gesteld. Nu noemt men onze resolutie onnodig.’

Is dat wat Follow This betreft ook zo?

‘Zoals Shell nu bezig is, zullen de totale emissies in 2030 niet zijn gedaald maar juist zijn gestegen met 4 procent, heeft het Australische onderzoeksinstituut Global Climate Insights (GCI) aangetoond. Hoe kun je dan zeggen dat onze resolutie al onnodig is, of dat je een belangrijke kracht bent in de energietransitie?’ ‘Shell doet nog steeds veel te weinig. Wel doet het

bedrijf inmiddels grote marketinginspanningen om een enorme kracht in de energietransitie te lijken, maar eigenlijk wil het nog een jaartje of tien vooral olie en gas leveren, in een groen jasje. Dat geldt ook voor andere olie- en gasconcerns. Dat is niet acceptabel. Men heeft sinds 2006 al meer dan vijftien jaar de tijd gehad om een grote verandering in gang te zetten. De eerste jaren is er niets gedaan, daarna is geaarzeld. En nog steeds is men niet gecommitteerd. Om Parijs te halen, moet de uitstoot in nog geen tien jaar tijd met 45 procent omlaag! Andere concerns uit hele diverse sectoren doen inmiddels miljardeninvesteringen, maar de meeste olie- en gasconcerns blijven bij hun oude businessmodel.'

Dus ook in 2022 dient Follow This een resolutie in...

'Ja, en we verwachten ook ditmaal veel steun van de aandeelhouders. Onze eerste resolutie, in 2016, kreeg 2,7 procent van de aandeelhouders achter zich. Inmiddels is dat 30 procent. Dat is enorm veel, zeker als je nagaat dat bij de meeste resoluties zo'n 99 procent van de aandeelhouders trouw voor het bestuur stemt.' 'Ik verwacht dat alles dit jaar nog veel meer onder druk komt te staan. Er heeft zich ook een belegger gemeld, Third Point, die eist dat Shell zich opsplijt. Third Point ziet ook hoe Shell een olie- en gasconcern is dat doet alsof het iets anders is. Het stelt: splits het bedrijf op in een, min of meer, duurzaam en een onduurzaam stuk. Dan zullen beleggers het weer begrijpen. Wij zijn daar overigens niet voor. Het is Third Point om het geld te doen, niet om het klimaat. Follow This wil dat Shell als geheel verduurzaamt – vandaar dat ik ook wel eens zeg dat we een langetermijnactivist zijn.'

In een interview als dit klinkt je redenering plausibel. Maar als jouw verhaal zo plausibel is, waarom zien olie- en gasconcerns als Shell het dan zelf niet – met het enorme intellect bij die bedrijven?

'Daar heb ik me het hoofd ook over gebroken. Bij veel multinationals, waaronder Shell, word je pas ceo als je heel erg hebt bewezen in het bestaande businessmo-

del. Dertig jaar lang klim je omhoog. Elke paar jaar doe je iets anders, en je komt steeds verder omdat je heel erg goed bent in dat bestaande businessmodel en risico's weet te mijden. Ik denk dat je als bestuurder op een gegeven moment andere mogelijkheden gewoon niet meer ziet. In de olie- en gassector zijn er vervolgens een paar elementen die versterkend werken. De investeringshorizon is erg lang, en bovendien is het zakelijk al meer dan honderd jaar hetzelfde. De techniek is veranderd, maar het spel is: olie en gas uit de grond krijgen en verkopen.'

Wat is bij Shell de rol van de commissarissen: zijn niet vooral zij verantwoordelijk voor die blik van buitenaf?

'Shell heeft twee beursnoteringen, maar één bestuur. Dat is een *one-tier* structuur, waarbij *executive* en *non-executive* bestuurders dicht op elkaar zitten. Ik heb nauwelijks het gevoel dat er verschil is tussen beide. Ze stemmen altijd unaniem. Begin dit jaar is er een nieuwe *chairman* aangesteld, de president-commissaris in de *one-tier* structuur. Die *chairman* is de Schot Andrew Mackenzie. Hij was voorheen bestuursvoorzitter van BHP Billiton, een mijnconcern met gigantische kolenactiviteiten. BHP loopt enorm achterop in verduurzamen. De aanstelling van Mackenzie was daarmee niet een signaal dat Shell voorop wil gaan lopen in de energietransitie. En ook niet dat commissarissen van Shell stimuleren om met innovatie bezig te zijn, laat staan voor de maatschappelijke blik van buitenaf zorgen.'

Je benoemde net dat Shell twee beursnoteringen heeft, en één bestuur. Aan die twee beursnoteringen kwam een eind toen Shell eind 2021 volledig Engels werd.

'Ter verduidelijking: Shell blijft in Nederland beursgenoteerd, maar gaf de dubbele notering met A en B-aandelen op, en het dubbele hoofdkantoor. Vele jaren terug had Shell als corporate ook twee besturen. Dat is destijds afgeschaft door de toenmalige ceo Jeroen van der Veer, om het concern slagvaardiger te maken. Dat was ook wel logisch. Zijn idee was om uiteindelijk ook

Shell voor Nederland te behouden en de notering in het Verenigd Koninkrijk te beëindigen. Het is anders gelopen, onder de huidige ceo Ben van Beurden. Omdat de Nederlandse overheid de dividendbelasting niet heeft afgeschaft, is uiteindelijk gekozen voor het Verenigd Koninkrijk.’

Hoe erg is dat vanuit het perspectief van Follow This?

‘Niet. Afgezien van persoonlijke voorkeuren, had het bestuur van Shell een hele goede reden om voor Nederland te kiezen. In het Nederlandse stakeholders-model mag iedereen zijn zegje doen, maar neemt uiteindelijk het bestuur de beslissingen. Polderen, heet dat dan. Achter de dijken is het voor bestuurders goed toeven. In het Verenigd Koninkrijk is dat toch anders. Daar hebben aandeelhouders écht wat te zeggen. Als de dividendbelasting de balans niet had doen doorslaan, was Shell zeker niet vertrokken. Het is in Londen moeilijker voor ze. Inspraakrecht is uiteindelijk ook de reden waarom Follow This zijn klimaatresoluties op het hoofdkantoor in Londen inleverde, en niet in Nederland.’

‘Ik geef nog een voorbeeld. Als meer dan 20 procent van de aandeelhouders in het Verenigd Koninkrijk op een bepaald punt tegen je stemt, dan moet je binnen een half jaar met een analyse en acties komen. Dat was nu dus ook, met onze 30 procent. Shell gaf, geparafraseerd, als uitleg dat aandeelhouders het eigenlijk uiteindelijk toch wel eens waren met het bestuur. Die redenering moet dan weer in de rapportages van het bedrijf terechtkomen, en zal uiteindelijk weer voor Follow This een aanknopingspunt zijn.’

In diverse media is gesuggereerd dat het vertrek van Shell ook te maken heeft met de rechtszaak die Milieudefensie aanspande en won. Ook die gaat over de verduurzaming van Shell.

‘In het kort heeft Milieudefensie hetzelfde doel als Follow This: CO₂-reductie. Waar Follow This dit probeert te bereiken via de aandeelhouders, gaat Milieudefensie via de rechter. We opereren onafhanke-

lijk van elkaar. Maar noch de acties van Follow This noch die van Milieudefensie hebben het vertrek van Shell ingeluid. Dat wordt geroepen, ja. Maar het is onzin. Het vertrek van Shell is aangekondigd lang voor Follow This of Milieudefensie begonnen met hun inspanningen. Shell zelf is daar heel consistent in geweest.’

Tot slot: 2022. Je zei al: de druk op Shell en andere olie- en gasconcerns neemt verder toe. Hoe kijk jij naar dit jaar?

‘Wat nog niet is genoemd, is dat ook 2021 een *watershed year* was. De rapporten van de International Energy Agency (IEA) en het klimaatpanel IPCC, de uitspraak in de rechtszaak tegen Shell en de klimaatop in Glasgow waren eensluidend: de emissies moeten dit decennium bijna halveren. Plots is het aanvaardbaar voor bestuurders om het klimaat te vertegenwoordigen. Dat is echt een grote verandering.’

‘Ook bij institutionele beleggers is een knop omgegaan. Vroeger zei men daar: “Bedrijven moeten het goed doen en ons zo veel mogelijk rendement bezorgen.” Ze keken naar de bedrijven individueel en zorgden dan voor spreiding. Inmiddels hebben ze een visie op de hele portefeuille. Klimaatverandering bedreigt hun rendement. Daarmee zijn olie- en gasconcerns van de stabiele factor nu een bedreiging geworden. Bovendien hebben beleggers ook alternatieven gevonden om rendement te halen.’

Wat betekent dat alles voor Follow This?

‘Het wordt een spannend jaar. Er gebeurt zo veel. Neem ook nog de rechtszaak van Milieudefensie. De rechter heeft gezegd dat Shell zijn verantwoordelijkheid moet nemen en de CO₂-uitstoot terug moet brengen. Shell gaat in beroep en lijkt zich verder in het defensief te positioneren. Maar terzijde. In de rechtszaak heeft Milieudefensie zich voor haar bewijsvoering gebaseerd op de klimaatresoluties van Follow This. Follow This op haar beurt kan natuurlijk in haar resolutie voor 2022 teruggrijpen op de uitspraak van de rechter. En dan is er nog die actie van Third Point. Uiteindelijk zal Shell in beweging moeten komen.’