



**Marjan van Loon, president-directeur
Shell Nederland:**

**‘Numerus fixus voor
technische studies is te
gek voor woorden’**

Haar hele carrière al werkt Marjan van Loon (52) bij dezelfde werkgever. Ze verwacht niet dat komende generaties werkenden haar dat zullen nadoen. Hoe ziet ze de arbeidsmarkt van de toekomst dan voor zich? Een gesprek met de president-directeur van Shell Nederland over de wereld van werk.

TEKST

Heleen Boex

BEELD

**Martin Waalboer
en Shell Nederland**

Net afgestudeerd aan de Technische Universiteit Eindhoven heeft Marjan van Loon de banen voor het uitkiezen. Het is 1989. De arbeidsmarkt ligt aan haar voeten en aan die van haar studiegenoten: er is grote behoefte aan technici. ‘Het was in die tijd helemaal hip om als technicus aan de slag te gaan bij de Unilevers en Heinekens van deze wereld, maar dan meer in bedrijfskundige hoek. Dat was niks voor mij, dan moet je – bij wijze van spreken – een potje jam aanpassen omwille van de marketingstrategie.’ Ze kiest voor Shell, waar ze begint als technoloog in gasbehandeling. Via Pernis, Den Haag, Maleisië en Australië komt ze in 2016 weer terug naar Den Haag, nu om de koninklijke oliemaatschappij in Nederland te leiden.

U werkt al u hele leven bij dezelfde werkgever. Wat motiveert u om elke ochtend weer voor Shell uit uw bed te komen?

‘Ik vind het heel leuk om te leren. Dat deel ik, denk ik, met vele anderen bij Shell. Je kunt hier werken aan interessante problemen. Dat doe je nooit alleen, maar altijd in een team, waarin je op een creatieve manier naar oplossingen zoekt. Zo krijg je niet alleen inzicht in wat – technisch – kan, maar ook in wat je zelf kunt. Als je hier toe bent aan iets anders, betekent dat in veel gevallen dat je langzamerhand bent uitgeleerd. Wij willen altijd aan interessante uitdagingen werken. Dat ik zelf nog steeds blijf leren, geeft me energie.’

U bent begonnen in een tijd dat er een tekort was aan technici. Dat is anno 2018 niet anders. Wat zijn de verschillen met de arbeidsmarkt waarop u instroomde?

‘Studenten zijn tegenwoordig niet zozeer bezig met het bedrijf waar ze na hun studie gaan werken, maar met de vraag hoe ze voor zichzelf kunnen beginnen. Universiteiten wakkeren het ondernemerschap bij hun studenten aan. In mijn tijd gaven grote bedrijven toegang tot de grote wereld. Ik was 21 jaar toen ik voor het eerst in een vliegtuig zat. Die jongeren kom je nu niet vaak meer tegen; ze hebben al veel van de wereld gezien als ze gaan werken. Misschien zijn ze daardoor iets minder happig op een internationale baan.’

Welke invloed hebben die ontwikkelingen op uw bedrijf?

‘We rekruteren wereldwijd, dus we zien vooral de verschillen tussen landen. Nederlandse studenten zijn wereldwijd, ze hebben al veel gedaan en gezien naast hun studie, ze weten vrij goed wat ze willen. Je merkt duidelijk dat ze op zoek zijn naar zinvol werk dat past bij hun persoonlijke doelen. Werken is voor hen nog veel leren, maar het moet ook steeds meer bijdragen aan een wereld zoals zij zich die wensen. Daarmee komen veel afgestudeerden hier binnen.’

Die zoektocht van de nieuwe generatie naar zinvol werk, heeft Shell daar geen last van? In de krant lezen we dat Shell

niet langer de lijstjes aanvoert van de favoriete werkgevers voor technische studenten. Jonge technici zouden minder interesse hebben in een bedrijf dat inzet op fossiele brandstoffen.

‘Daar merken we wel wat van. Ik krijg bijvoorbeeld andere vragen als ik spreek in de collegezalen, studenten zijn kritischer op wat wij doen. Bij de borrel na afloop horen ze dan wat Shell te bieden heeft: je werkt bij het grootste bedrijf van Europa, waar je veel kunt leren en veel van de wereld en andere culturen kunt zien. Dat verhaal verkoopt nog steeds heel goed. Van een tekort aan personeel hebben we geen last; in veel lijstjes staan we nog steeds hoog.’ ‘Iets vergelijkbaars zie ik ook in de discussie over duurzaamheid. Tien jaar geleden bestond die nog niet, nu vindt iedereen er wat van – vaak met gebrek aan kennis, naar mijn mening. Hoe laat ik een betere wereld achter? Dat is een vraag die veel jonge mensen bezighoudt. In mijn tijd vormden olie en gas een vast gegeven, daar stelde je geen vragen over. Het was een business die er al heel lang was en die er nog heel lang zou zijn.’ ‘Het beeld van jongeren verandert als ze met ons in gesprek raken. Shell is volop bezig met het verduurzamen van de wereld, bijvoorbeeld met de omslag naar meer elektriciteit en met groen gas. Maar onze basis blijft olie en gas, net zoals dat in huishoudens nog het geval is. Olie en gas zijn nog altijd groot, maar dat is aan het veranderen, en daar gaat Shell in mee.’

Welke ontwikkelingen op de arbeidsmarkt baren u zorgen?

'Het tekort aan technici in Nederland is zorgwekkend. Kijk naar de energietransitie: we moeten steeds meer van het gas af, en steeds meer aan de stroom. Nu al zijn te weinig mensen opgeleid om daaraan mee te werken. Straks is dat helemaal het geval. Maar kijk ook naar ontwikkelingen als robotisering en kunstmatige intelligentie: daar hebben we echt technici voor nodig.'

'Nederland moet hierin slimmere keuzes maken. Ik vind het te gek voor woorden dat nu een numerus fixus geldt voor studies waaraan het bedrijfsleven grote behoefte heeft. Je zou ook een numerus fixus kunnen invoeren voor studies die minder baankansen bieden. Wij hebben echt technici nodig, niet alleen hoogopgeleid, maar ook middelbaar en laagopgeleid. Steeds minder mbo's en zelfs vmbo's bieden technische opleidingen aan, omdat die nu eenmaal veel duurder zijn. Terwijl die mensen niet alleen nodig zijn in onze fabrieken, maar ook bij onze toeleveranciers; die komen bijvoorbeeld een pomp opbouwen of nieuw instrumentarium aansluiten.'

Wat doet Shell zelf om dat tekort aan technici tegen te gaan?

'Wij zijn erg actief in het aanzwengelen van het debat. We staan in nauw contact met diverse studies. Shell is een van de oprichters van Jet-Net, een netwerk van bedrijven en scholen. Daarin helpen we middelbare scholen stageplaatsen te vinden en docenten om het technische lespakket vorm te geven. Je ziet nu wel dat meer kinderen een technisch pakket kiezen, maar in die richting gaan ze lang niet altijd door. Ze hebben een verkeerd beeld van wat werken in de techniek betekent. Onlangs zei Wiebe Draijer (ceo Rabobank, red.) nog tegen me dat je eigenlijk al met techniek moet beginnen op de kleuterschool. Kinderen komen nu te weinig met techniek in aanraking.'

In mijn tijd stelde je geen vragen over olie en gas, die waren gewoon een vast gegeven

Vroeger was er nog veel minder aandacht voor techniek op scholen. Toch koos u voor een technische opleiding. Hoe gaat het anno 2018 eigenlijk met vrouwen in de technische sector?

'Nou, dat wordt steeds beter! Op technische universiteiten stromen meer vrouwen in. Maar op het mbo, bij de meer praktische opleidingen, zie je ze nog te weinig. Bij Shell zijn we erg bezig met het overbruggen van de kloof tussen mannen en vrouwen in technische beroepen. Dat zit 'm bijvoorbeeld in de manier waarop je over het vak praat: hoe verleid je meisjes om voor de techniek te kiezen? Als ze in de techniek gaan werken, zien we dat vrouwen toch gedurende hun carrière uitstromen, terwijl je ze ook wilt vasthouden. Het is jammer dat dat niet altijd lukt.'

Hoe ziet de wereld van werk er over twintig jaar uit?

'De flexibilisering van het individu wordt steeds belangrijker. Vroeger ging je bij Shell werken en daarmee had je een baan voor het leven. Het pad naar je pensioen was al uitgestippeld. Mensen volgen tegenwoordig steeds meer hun eigen carrièrepad. Die weg zal steeds minder één rechte lijn vormen naar de meest senior positie die je kunt bereiken. Je hebt je ontwikkeld tot expert op een

bepaald gebied en dan ga je weer een ander gebied verkennen. De vraag komt centraler te staan hoe een werknemer zich wil ontwikkelen.'

'Ik denk ook dat ontwikkelingen als globalisering en voortschrijdende digitalisering andere vaardigheden van ons vragen. Ik ben er niet bang voor dat robots onze banen gaan overnemen. Mensen blijf je nodig hebben. Maar je moet je voortdurend aanpassen en je afvragen: heb ik nog de juiste vaardigheden? Het is niet zo dat je na je studie kunt stoppen met leren; continu bijleren wordt een *must*.'

Wat gaan deze veranderingen voor Shell betekenen?

'Als bedrijf moet je meebewegen. Zo hebben medewerkers van Shell ieder halfjaar een gesprek met hun baas over hun leercurve: hoe ontwikkel jij je? Waar liggen je interesses? Is dit nog echt wat je wil? We hebben bijvoorbeeld een medewerker gehad die het werk hier geweldig vond, maar er ook altijd van had gedroomd om leraar te worden. Die hebben we geholpen om zijn weg naar het onderwijs te vinden. Buiten onze onderneming, ja, we willen geen medewerkers tegen hun zin vasthouden. Bij Shell werken is een vrije keuze, dat moet je elke dag zo voelen.' 'Verder doen we pilots waarin we kijken



Marjan van Loon

Marjan van Loon (1965) studeerde chemische technologie aan de Technische Universiteit Eindhoven. Na haar afstuderen ging ze bij Shell werken. In die beginjaren werkte ze ook al op het hoofdkantoor in Den Haag, waar ze in 2016 terugkeerde om Dick Benschop op te volgen als president-directeur van Shell Nederland. Van Loon was daarvoor zeven jaar vicepresident vloeibaar gas binnen het olieconcern. Haar man werkt ook bij Shell. Ze hebben samen twee kinderen.

naar wat onze mensen energie geeft. Vroeger had je een midlifecrisis. Dan vroeg je je af hoe je de tijd tot je pensionering moest doorkomen. Dat is geen tijdelijk fenomeen meer, dat moet je je in de veranderende arbeidsmarkt continu afvragen. Kom ik nog elke dag vol energie uit mijn bed?'

Wat wordt uw laatste baan?

'Pfoe, dat weet ik niet. Ik kijk steeds: kom ik hiervoor mijn bed nog uit? Bij Shell heb ik altijd de mogelijkheid gekregen om binnen mijn baan mijn eigen agenda te kiezen. Ik heb mooie dingen kunnen doen, waarvan ik me afvroeg 'durf ik dit?', maar die ik toch aangreep, met plezier. In deze baan

vind ik het leuk dat ik dicht bij de samenleving sta. Ik moet de Nederlandse maatschappij Shell binnentrekken en ik moet Shell uitleggen aan Nederland. Dat vind ik heel mooi, soms ook moeilijk, leerzaam en relevant.'

Maar gaat u hier uw pensioen halen?

'Ik weet het echt niet. Dit werk vind ik heel mooi. Ik hoop dat er bij Shell weer een volgende baan in zit die mij weer die verbazing geeft. Maar ik sluit opties buiten dit bedrijf niet uit; ik ben niet getrouwd met Shell.' ●

Het carrièrepad van mensen vormt steeds minder een rechte lijn