

Een nieuwe wereld

COMMERCIEËLE ONDERHANDELINGEN IN EEN POLITIEKE OMGEVING

'We kunnen het niet alleen, we moeten samenwerken. Een opmaat naar een nieuwe wereld, waar de westerse 'overheersing' een beetje wordt teruggedraaid en andere culturen met meer respect behandeld worden.' Deze woorden sprak president Obama tijdens het zestigjarige jubileum van de NAVO. Hiermee werd duidelijk dat het tijd wordt om na te denken over commerciële onderhandelingen met werelddelen waar onze westerse liberalisering geen invloed op heeft gehad.

Politici in westerse landen spreken vaak van onbetrouwbare Russische of Iraanse tegenpartijen, vooral als het om energiebelangen gaat. Dit zijn vaak politici zonder de nodige ervaring in het land, of politici die te weinig informatie hebben over de commerciële achtergrond van de problematiek. Kijk bijvoorbeeld eens naar de energiesector, waarbij veel landen geen natuurlijke hulpbronnen hebben, maar een aantal wel: *the have's and the have's not*. Aardgas is een mooi voorbeeld: je boort het in het ene land aan en je verkoopt het aan een ander land, waarbij het goedje door leidingen moet worden getransporteerd, door een aantal andere landen heen, waarover je verder geen zeggenschap hebt. Gasunie heeft bijvoorbeeld zes jaar lang moeten onderhandelen met haar Russische tegenhanger, voordat het Russische aardgas in Nederland aankwam. Momenteel is dit importcontract eigendom van Gas Terra BV, een geliberaliseerde Nederlandse import voor handel en verkoop van aardgas (Gasunie is de Nederlandse transporteerder, een natuurlijke monopolist binnen Nederlandse grenzen).



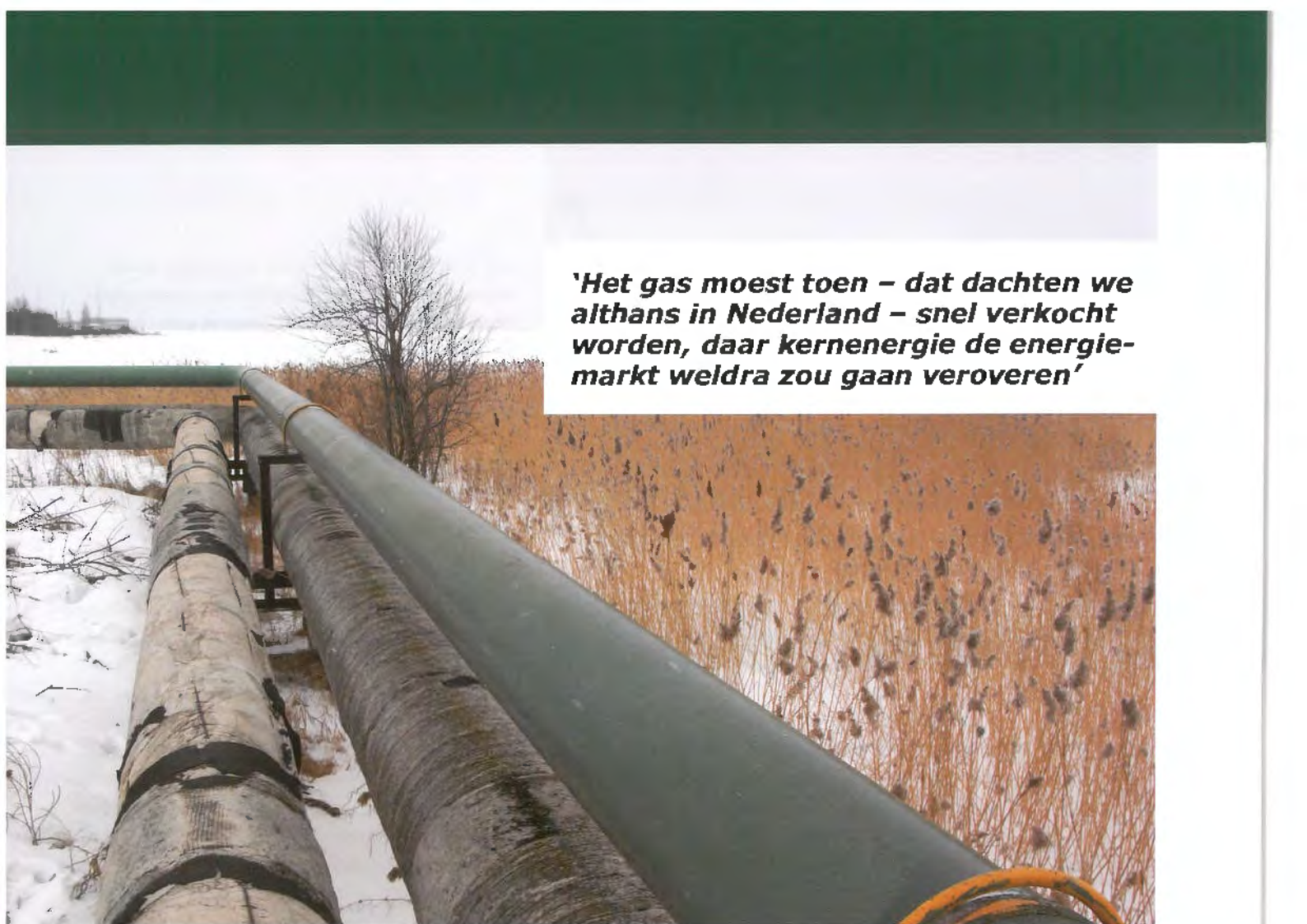
► De nieuwe fabriek van Gazprom op het eiland Sakhalin.

Het duurt lang, dat is zeker

Duidelijk is dat je met landen in de energiewereld een relatie moet hebben, zeker als energie buiten Europa moet worden aangekocht. Als je dan de landen die exporteren op een rij zet (Rusland, Iran, Nigeria of Algerije), is er bijna geen verschil in de opzet van commerciële



Geert Greving is hoofd public affairs van Gas Terra BV. In het recente verleden werkte hij nauw samen met Gazprom en energiespecialisten van de Russische regering.



'Het gas moest toen – dat dachten we althans in Nederland – snel verkocht worden, daar kernenergie de energiemarkt weldra zou gaan veroveren'



Gasleidingen in Siberië.

onderhandelingen. Energie is niet alleen in Nederland een zaak van commercie en nationale belangen. Nederland is tenslotte ook een soort OPEC-land. Laten we even een rode draad aanbrengen in hoe dit ongeveer gaat. Het eerste jaar is er een soort kennismaking tussen de onderlinge bedrijven en tussen de overheden. Als het om Algerije zou gaan: Sonatrach (hun nationale kampioen) met GasTerra en de Nederlandse overheid met de Algerijnse overheid, waarbij de Algerijnse Minister voor olie en gas ook de CEO is van Sonatrach: de cirkel is rond. Na het eerste jaar kan er misschien eens duidelijk gesproken worden over een soort raamwerk, in de business heet dit *head of agreement*. In het derde jaar is er dan misschien, als de relaties goed lopen en beide partijen iets willen, sprake van een conceptcontract: uitvoer van gas en import van gas in het ontvangende land. Na deze positie volgt er waarschijnlijk een traject van onderhandelingen over specifieke contractuele onderdelen, waarin het niet alleen om aardgas hoeft te gaan.

Politiek en aanverwante zaken

Toen een deel van het Nederlandse aardgas ongeveer veertig jaar geleden naar Italië werd verkocht, was er sprake van een relatie tussen beide overheden en een commerciële relatie tussen Gasunie en SNAM,

de Italiaanse energiekampioen. Het gas moest toen – dat dachten we althans in Nederland – snel verkocht worden, daar kernenergie de energiemarkt weldra zou gaan veroveren. Uiteindelijk werd het aardgas verkocht en beide staten kwamen overeen dat deze energieovereenkomst ook een basis was om uiteindelijk Italië in de NAVO te verwelkomen. Dat is misschien in de huidige situatie een niet voor te stellen combinatie, maar dat was toen een combinatie van urgentie. In de commerciële onderhandelingen vanuit de EU is het natuurlijk een geheel andere situatie als je met Katar of Koeweit onderhandelt, dan met een land als Rusland, met een omvangrijke militaire macht. Onderhandelingen zijn altijd situaties waarin het ene land een natuurlijk overwicht heeft en het andere niet, en om te denken dat je vanuit een westerse optiek meer in de melk te brokkelen hebt is geen handige aanpak.

Lange adem

Laten we nu eens een groot Duits energieconcern nemen, dat met prioriteit vloeibaar aardgas (LNG) wil aanvoeren uit Iran om tegenwicht te bieden aan de enorme Russische import. Duitsland importeert ongeveer veertig procent van haar Duitse aardgasbehoefte uit Rusland en wil gaarne een nieuwe LNG-terminal bouwen



'Na zes jaar onderhandelen kwam er een wat lullig briefje uit Iran'



Het commerciële hoofdkantoor van Gazprom in Surgut, Siberië.

in Willemshaven. Een terminal erbij in Iran, nog enkele schepen en een ontvangsterminal in Willemshaven komen al snel op een diepte-investering van rond de 10 miljard euro. Je bent echter snel vijf jaar aan het bouwen, voordat er überhaupt 1 kuub aardgas in Duitsland wordt aangevoerd. Niet vergeten moet worden dat je zo'n contract aangaat voor een lange termijn; voor 20 of zelfs 30 jaar. Tot op heden is het de Duitsers nog niet gelukt om enig aardgas in Iran aan te kopen. Tweemaal heeft men in een periode van drie jaar de eindstreep behaald van een conceptcontract (zes jaar onderweg). Beide perioden van onderhandeling werden uiteindelijk gevolgd door een ietwat lullig briefje, dat vanuit het Iraanse parlement werd geschreven. Het kwam erop neer dat de onderhandelingen met NIOC/NIGEC niet door geautoriseerde vertegenwoordigers waren uitgevoerd en daarmee behoorden de contractuele voorstellen tot het verleden. Is dit nu onbetrouwbaarheid?

Een nationale positie en onze behoefte

De nationale positie is als het om Iran-gas gaat een complexe. Export van energie brengt geld in het laatje, maar de bevolking moet eerst van energie worden voorzien. Een aspect van het Iraanse parlement is vaak ook dat ontvangende islamitische landen voor moeten gaan; men heeft voorkeur, dat is duidelijk. Daar lange termijnplanningen vaak niet eenvoudig zijn, ook niet in Iran, kunnen plots andere zaken opduiken, waardoor commerciële partijen terug gefloten worden om na te gaan denken over andere mogelijkheden. Om het NAVO-lidmaatschap van Italië te laten afhangen, of om het te koppelen aan de uitvoer van Nederlands aardgas, is ook een goed voorbeeld van een complexe vraagstelling. Onze Europese energiebehoefte is meer en meer een beleid van import omdat onze eigen hulpbronnen

snel achteruit lopen. Dit maakt onze positie minder eenvoudig en onze afhankelijkheid van anderen groter. Het is misschien typisch Duits, maar ze gaan voor een derde keer in de aanval als het om mogelijke Iraanse LNG-import gaat naar Duitsland, vergelijkbaar met hun voetbalmentaliteit.

Ervaring met Rusland

Als het om GasTerra's ervaring gaat met het Russische bedrijf Gazprom en in het bijzonder GazpromExport, het onderdeel van Gazprom dat gas aan het buitenland mag verkopen, is deze eenvoudig, simpel en vooral rechtlijnig. Het heeft even wat tijd gekost, dat klopt. Er is eerst een relatie met het omvangrijke Gazprom gelegd (meer dan 300.000 medewerkers), naast een relatie op overheidsniveau, met een directe ondersteuning vanuit het bedrijfsleven. Ook voor de Russen geldt dat een relatie op zich niet interessant is: voor wat hoort wat en praatjes vullen geen gaatjes. Met zo'n spelletje ben je toch al snel een drie jaar bezig en dan is het een kwestie van volhouden en volharden. Vooral deze laatste dimensie is voor ons als westerlingen een vervelende. Wisselen van baan is goed voor ons, maar is de doodsteek voor een relatie als het gaat om landen als Iran, Algerije of Rusland. Er wordt geconcludeerd dat de relatie niet hoog in het vaandel stond, daar men een ander op de file zet: 'we worden afgescheept'. De indruk kan ook simpel worden gewekt dat het elders beter is of goedkoper, dus is het antwoord op voorhand in Rusland: *wait and see*.

Tussenpersonen

Als men voor het eerst binnenkomt is de verleiding groot om in zee te gaan met tussenpersonen. Mensen bieden hun persoonlijke contacten aan en willen bemiddelen, waardoor de klus sneller geregeld kan worden. Het kost je bakken geld en het levert vaak de verkeerde ingang op. Meestal zijn de tussenpersonen uitgerangeerd en trachten ze bij te verdienen, of zijn ze al in dienst bij een bedrijf en trachten op slinkse wijze nog even een extra stuiver te pakken. Ook grote bedrijven zijn soms erg gevoelig voor *shortcuts* en kostenbesparing, daar de tijd dringt en tijd *manpower* is en dus veel geld kost. Een goed voorbeeld van een fout van zo'n groot bedrijf was Statoil, het grootste energiebedrijf van Noorwegen en hun voorgenomen relatie met Iran. Uiteindelijk was het achteraf een foute insteek, waren ze veel geld kwijt en hadden ook nog een boete op zak voor 'omkoping'.

Groot zijn en van goede huize komen

Met een energierelatie kom je misschien uiteindelijk in de situatie, na jaren van onderhandelingen, van een

contractuele ondertekening zoals bij Gasunie toen en Gazprom-export nu. Het contract is getekend en men houdt zich er netjes aan. Het Russische commerciële contract is afgesloten onder toezicht oog van de Russische regering en de regering rekent op export-inkomsten, waarbij direct ook de commerciële ruimte aan Russische zijde beperkt wordt. In dit kader even iets meer of even iets minder gas, roept direct uitleg van Russische zijde op en bij een slecht antwoord is men doordrongen van het feit dat Siberië niet ver weg ligt. In onze westerse commerciële omgeving zijn vrijheden groter en zouden ze voor een snellere heroptimalisatie zorgen, hetgeen aan Russische zijde alleen maar wordt uitgelegd als iets wat op voorhand niet goed doordacht was. Politici hebben het vaak in het kader van Rusland over 'kranen dichtdraaien', alsof dit een eenvoudige daad zou zijn. Het tegenovergestelde ervaren we met de Russen; geld is essentieel om Dmitri Medvedev veilig de straat over te laten steken in Moskou, en het stopzetten van inkomsten is een linke optie. Zoals bekend heeft Nederland ooit Duitsland voorgehouden dat de gaskraan dichtgedraaid zou worden, tenzij de Duitsers snel even een prijsverhoging accepteerden. Dit was een onhandige commerciële insteek, omdat het altijd tot negatieve beeldvorming leidt en bovendien tot commerciële uitstraling, waardoor het te verkopen goedje eigenlijk goedkoper moet worden, daar de zekerheid van levering op het spel staat. Als geen ander weten de Russen waar het over gaat.

Politieke kronkels

Als we nu zelf even kijken naar het Nederlandse energiedossier van het splitsen van energiebedrijven, zoals NUON en Essent. Ministers Jorritsma en later Brinkhorst zijn ermee begonnen. De kranten hebben er vol van gestaan en de ingezette lobbies over en weer waren publiekelijk toegankelijk. Dit is een goed voorbeeld van politieke 'kronkels' die je het best kunt vergelijken met de Iraanse overwegingen om wel of niet aan een niet-islamitisch land energie te verkopen. Het duurt lang en er zijn veel valkuilen. Energie is nu eenmaal een politieke zaak en pure commerciële onderhandelingen zijn moeizaam, aangezien het politieke klimaat goed gepositioneerd moet worden, zodat een concrete deal afgesloten kan worden. Ervaring en inzicht in beide landen en ten slotte het wel of niet mogelijk maken van een commerciële deal zijn belangrijke rationele aspecten. De praktijk is *leading* en theoretische en wetenschappelijke opstellingen zijn een leuke bijzaak, die helpen om tot een concrete deal te komen.



Samenwerking

Obama heeft het tijdens de NAVO-top goed neergezet: samenwerking, één land kan het niet regelen. Onze westerse opvatting is niet maatgevend, zeker niet buiten Europa, laat staan in de richting van landen met enorme hoeveelheden fossiele brandstoffen: Rusland en Iran. Samenwerking en wederzijds respect is een essentieel onderdeel van een relatie en nodig om te komen tot een energiecontract. De stelling zou kunnen zijn dat we minder energie moeten gebruiken en daarmee onze afhankelijkheid terugbrengen. Ik ben het daar volledig mee eens aangezien fossiele

'Geld is essentieel om Dmitri Medvedev veilig de straat over te laten steken in Moskou'

brandstof uiteindelijk eindig is, dus laten we er zuinig mee omspringen. Op termijn, over 50 jaar, zal Europa afhankelijk worden van drinkwater; onze eigen voorraad wordt kleiner en import van drinkwater wordt een punt van zorg. Het wordt warmer en daarmee wordt onze behoefte ook vele malen groter. Dat is goed nieuws voor Heineken, maar onze voorraadschuur ligt in Rusland. Samenwerking met respectvolle invulling is een manier van opereren. Dat leer je niet, daar moet je aanleg voor hebben. Obama is hier kennelijk voor in de wieg gelegd, een nieuwe wereldrelatie ligt aan onze voeten. Onbetrouwbaarheid is niet aan de orde, dat was het ook niet, maar wel de wijze waarop we met elkaar omsprongen. Verschillen zijn er en zullen er ook in de toekomst zijn. Respectvol opereren is een belangrijke dimensie en commerciële onderhandelingen die over de Europese grenzen heengaan zijn een kunst.



Jaarlijks overleg tussen afgevaardigden van de EU en de Russische federatie. Bij dit overleg zitten zowel politici als ondernemers in de energiesector. Rechts aan tafel Poetin en Barroso.