

Eigenwijs en tegendraads in al zijn vezels

Zijn tegendraadsheid blijkt meteen. Meestal haalt een woordvoerder of secretaresse journalisten bij de receptie op en begeleidt hem of haar naar de topman, vaak ergens hoog in een toren. Maar niet bij Edward Heerema.



Edward Heerema. Achter hem aan de muur hangt een portretfoto van zijn vader en grote voorbeeld, Pieter Schelte Heerema. Bij diens naam staat 'Vision-Daring-Skill' (visie, moedig, vaardigheid)

Foto ©: Ries van Wendel de Joode voor het FD

De 70-jarige oprichter van offshorebedrijf AllSeas — grijswit haar, klassiek double-breasted donkerblauw pak met rode stropdas en pochet — haalt zelf zijn gasten op bij de receptie. Met een hartelijke handdruk neemt hij twee uur later ook weer afscheid bij de draaideur.

Veel interviews geeft Heerema niet, maar deze keer neemt hij zelfs alle tijd. Hij is vriendelijk, komt bescheiden over. Is dit de ceo van een bedrijf dat in de harde offshoresector actief is? Een gesprek met de nestor van de Nederlandse offshore over leiderschap, zijn vader, de relatie met zijn broers, het klimaat en zijn opvolging.

Levensloop

1947 geboren in Caracas, Venezuela

1974 civiel ingenieur, TH Delft. Begint carrière bij onderzoeks- en ontwikkelafdeling van Heerema Engineering Service, het offshorebedrijf van zijn vader

1978 promotie tot general manager Heerema Engineering Service

1981 na dood van zijn vader promotie tot president van Heerema Holding Company

1984 vertrekt na machtsstrijd met zijn broers

1985 richt eigen offshorebedrijf AllSeas op

1986 ingebruikname eerste eigen pijplegschip, de Loreley

2014 slachtoffer van miljoenenfraude door meesteroplichters

2016 ingebruikname van grootste werkschip ter wereld, de Pioneering Spirit

2016 onderscheiding Fellow Chartered Engineer van Koninklijk Instituut Van Ingenieurs (KIVI)

Bewijsdrang

Soms barst Heerema in lachen uit, als zijn gasten weer eens hun twijfels en verbazing uiten over zijn onconventionele visie, uitspraken en standpunten. 'We volgen geen trends. Ik geloof ook niet in het verhaal dat uitstoot van CO₂ leidt tot klimaatverandering. De wetenschappers die dat zeggen krijgen allemaal subsidie.' Tegelijk denkt hij wel na over het opruimen van de plasticsoep in de oceanen en het voorkomen van orkanen.

Het is niet zijn enige afwijkende standpunt. Zo geloofde niemand in het schip dat hij na dertig jaar nadenken uiteindelijk toch liet bouwen: de Pioneering Spirit. 'Ja, de bouw van 's werelds grootste schip is deels bewijsdrang', zegt de man die zich toch vooral technneut voelt en daarna pas manager. Maar toch ook visie, zegt hij er achteraan. 'Toen ik het daadwerkelijk ging bouwen, begon Shell toch interesse te tonen.' De banken twijfelden, maar gaven hem toch financiering. 'Ze wilden wel alle activa van ons bedrijf als zekerheid hebben.'

Bij het horen van de volgende vraag moet hij breed glimlachen. Waarom wil hij in vredesnaam een paar jaar nadat hij de €2,7 mrd kostende Pioneering Spirit in de vaart nam alweer een nog groter schip bouwen? Terwijl de crisis nog niet voorbij is in de offshore. 'Ja, da's een hele goede vraag, ha, ha. Het is momenteel geen booming business.'

Is het dan toch weer die bewijsdrang? 'Het speelt wel mee, denk ik. Elke technneut heeft dat.' Daarnaast kijkt hij toch op de langere termijn naar de markt: 'Er zijn olieplatforms die ook de Pioneering Spirit niet aankan.'

Zwarte bladzijde



Impressie van de Amazing Grace (links), de grotere broer van de Pioneering Spirit. Illustratie: Allseas

En dus werkt Allseas aan de Amazing Grace, een schip van 160 meter breed. De Pioneering Spirit houdt op bij 124 meter. Het schip moet nog grotere en zwaardere olieplatforms kunnen optillen, met de zelf ontwikkelde technologie die een platform als het ware door snijdt en in 11 seconden optilt om het vervolgens naar een werf te brengen waar het kan worden gesloopt. In 2016 was het zover, toen het megaschip voor het eerst een groot platform optilde.

De Pioneering Spirit heeft ook een geschiedenis te dragen. De initialen verwijzen naar vader Pieter Schelte, voor wie Edward zoveel respect heeft. Niet voor niets wilde hij het schip de Pieter Schelte noemen. Maar zijn vader had een zwarte bladzijde in zijn leven: hij sloot zich in de Tweede Wereldoorlog enkele jaren aan bij de Waffen-SS. Op de naamgeving kwam daarom kritiek. 'Ze hebben het nooit direct gevraagd, maar ik heb de naam voor Shell, voor wie het schip een aantal platforms ontmantelt, uiteindelijk veranderd.'

Diep in zijn hart had het voor hem niet gehoeven. De ophef zou hij als 100%-aandeelhouder van Allseas bereid zijn geweest te incasseren, maar ja, hij moet ook rekening houden met klanten en aandeelhouders van die klanten. 'Ja, mijn vader heeft die geschiedenis, maar hij is ook de man die in de jaren zestig en zeventig bijna alle olie- en gasplatforms in de Noordzee heeft geplaatst. Een ongekende pionier.'

Weerwoord oké, maar wel beleefd

Tijdens het gesprek wordt het steeds duidelijker: hier zit een eigenwijs man. De belichaming ook van vernieuwing. Alle ontwerpen en technologische innovaties worden in eigen huis bedacht. Het is ook een grote afdeling, waar rond de driehonderd ingenieurs werken. Heerema probeert de vindingrijkheid nog op andere manieren in te zetten. 'We werken aan een methode om de soep van plastic in de oceanen op te ruimen.' En hij kijkt naar een manier om orkaanvorming boven de oceaan te voorkomen. Veel meer wil hij er nog niet over kwijt. Hij heeft nog een paar jaar nodig.

Die eigenwijsheid heeft hem veel gebracht, maar kan ook een risico zijn, zeker als je ook nog ceo en enig eigenaar van een onderneming bent. Dan is het mogelijk €2,7 mrd te investeren in een schip dat een markt moet gaan bedienen van maximaal 26 te verwijderen heel grote platforms. En als ook de resultaten voor de buitenwacht onzichtbaar zijn — de holding van Allseas zit in Zwitserland — dan voedt dat een beeld van geheimzinnigheid. Overigens geeft Heerema aan dat er ook een veel groter aantal kleinere platforms moet worden weggehaald, waarvoor de Pioneering Spirit ook al contracten heeft.



Foto's ©: Ries van Wendel de Joode voor het FD

Heerema begrijpt de scepsis. Maar cijfers geeft hij niet. Is Allseas dan winstgevend? 'Dat kan per jaar verschillen.' Maar hij erkent het gevaar dat een ondernemer zich door successen kan laten verblinden. 'Gelukkig ben ik niet als enige eigenwijs. Er werken hier heel veel eigenwijze mensen.' Hij krijgt tegenwicht van de techneuten, van de commerciële afdeling en van de financieel directeur. 'De cfo is voor mij geen tweede man. Hij moet ervoor zorgen dat er voldoende reserves worden opgebouwd voor de lange termijn. Dat de Amazing Grace kan worden gebouwd.' Hij stelt wel een voorwaarde aan hun weerwoord: 'Ze moeten het wel beleefd zeggen.' Na een korte pauze: 'Maar soms ga ik dan toch mijn eigen weg.'

Nog lang fossiel

De offshoresector zit weliswaar in de langste crisis ooit, maar Heerema laat zich er niet door afleiden. Hij heeft de rotsvaste overtuiging dat de wereld voorlopig niet zonder olie of gas kan. 'De wereld kan nog lang niet zonder fossiel. Dat zal nog vele jaren de pijler onder het energiesysteem blijven, want het verbruik van olie en gas neemt nu nog elk jaar toe. Dat is geen opvatting, maar een simpele berekening.' Zijn schepen mogen dan platforms ontmantelen, ze zetten ook nog steeds nieuwe neer. Volgend jaar bijvoorbeeld een heel grote van Statoil in het Noorse deel van de Noordzee.

Toch is er ook een sterke beweging naar meer hernieuwbare energie uit wind en zon. 'Politici lopen te veel weg met wat op dat moment in zwang is', is zijn antwoord. Sommige branchegenoten kiezen niettemin eieren voor hun geld. Zo haalt Van Oord het grootste deel van zijn omzet uit het bouwen en onderhouden van windparken, en niet met dienstverlening aan de olie- en gasindustrie.

'We springen te kwistig om met fossiele energiebronnen'

Die plannen hebben ze bij Allseas voorlopig niet, hoewel Heerema ook wel kansen ruikt. 'Onze schepen zijn te groot en te duur om lichte constructies als windmolens te plaatsen, maar we zouden wel de transformatorstations van de parken kunnen plaatsen. Dat hebben we ook aangeboden, maar tot nu toe hebben we daar geen opdrachten voor.'

Mens niet oorzaak opwarming

Opdrachten zijn er wel voor het leggen van grote gaspijpleidingen. De Pioneering Spirit is nu bezig in de Zwarte Zee met de aanleg van een deel van Turkstream en begint volgend jaar in de Oostzee met het leggen van de leidingen voor NordStream 2. Het zijn beide omstreden projecten van Gazprom, dat nauwe banden onderhoudt met het Kremlin. President Poetin kwam eerder dit jaar zelfs hoogstpersoonlijk en kijkje nemen op de Pioneering Spirit. 'Een hele eer, natuurlijk', zegt Heerema, die de gastheer van Poetin was.

Praten over hernieuwbare energie brengt Heerema terug naar zijn eerdere, op zijn zachtst gezegd ongebruikelijke uitspraak over de oorzaak van klimaatverandering. 'De trend dat de aarde opwarmt is onmiskenbaar', zegt hij, 'maar ik geloof niet dat de mens daar de oorzaak van is met de emissie van CO₂.' Volgens Heerema valt de oorzaak van klimaatverandering binnen de normale fluctuaties van de zonneactiviteit. 'De ijstijden werden door veranderende activiteit van de zon veroorzaakt. De aarde is al 20.000 jaar, sinds het einde van de laatste ijstijd, aan het opwarmen. In dat proces van opwarming zijn veel fluctuaties opgetreden, zoals de relatief warme middeleeuwen en de relatief koude zeventiende eeuw. Ook nu zie je die fluctuaties: de aarde is gedurende de afgelopen 14 jaar niet meer warmer geworden.'

Verreweg het belangrijkste broeikasgas is de gewone waterdamp, zegt hij. 'Het effect van CO2 is vergelijkenderwijs waarschijnlijk klein.' Toch is hij voorstander van meer hernieuwbare energie. 'Mijn reden is anders. We springen te kwistig om met fossiele energiebronnen.'

Broedertwist

Met de Pioneering Spirit sluit zich een cirkel. Met het schip wordt de komende jaren een deel van die door zijn vader geplaatste platforms weer verwijderd. De hele familie Heerema is verbonden met de olie- en gasindustrie. Twee van Edwards vijf broers richtten ook een offshorebedrijf op: Pieter ging aan de slag met de Heerema Group en Hugo begon Bluewater.



Foto ©: Ries van Wendel de Joode voor het FD

Het had anders moeten lopen. Edward was de oogappel van zijn vader en voorbestemd om de Heerema Group over te nemen en te leiden. Een ruzie tussen de broers na het overlijden van hun vader in 1981 leidde uiteindelijk tot een gebrouilleerde relatie, waarna Pieter zijn broers uitkocht en ieder zijn eigen weg ging.

['Achteraf ben ik blij dat ik mijn eigen weg ben gegaan'](#)

De scherpe randen van de broedertwist zijn met de jaren verdwenen. Edward heeft diep respect voor de prestatie eerder dit jaar van broer Pieter, die als eerste Nederlander de solo-zeilrace Vendée Globe succesvol wist uit te varen. Zelf heeft hij niet eens een boot: 'Geen tijd voor. Ik kom niet verder dan met andermans boot het IJsselmeer te bevaren.' Maar tot één concern zal het voorlopig niet meer komen. 'Als gedachtespel speelt het wel eens door je hoofd. Maar het gaat niet gebeuren. Achteraf ben ik ook wel blij dat ik mijn eigen weg ben gegaan.'

'Nee, nooit'

Zorgen maakt Heerema zich niet over voortzetting van de familiedynastie. 'Gelukkig hebben mijn kinderen gekozen voor technische studies. Ze zijn geïnteresseerd in het bedrijf.' Zelf blijft hij waarschijnlijk doorgaan tot hij erbij neervalt. Aan het slot komt alle eigengereidheid nog een keer boven bij de vraag of hij ooit een medeaandeelhouder zou toestaan. 'Nee, nooit.'