

geld van andere partijen gebruikt. Dat is anders dan bij olie en gas. Als de bouw van een boorplatform 10 miljard dollar kost, dan zit er ook voor 10 miljard dollar Shell-geld in. Als ik voor 10 miljard dollar een windmolenpark bouw, is misschien 1 miljard dollar Shell-geld. Bij het windpark Borssele krijgen wij de helft van de stroom, maar zit er maar voor 20 procent eigen geld van ons in. Met externe projectfinanciering meegeteld is dat zelfs minder dan 10 procent.”

8 U noemt een termijn van drie jaar. Wat als blijkt dat het niet mogelijk is om met de nieuwe energietechnologieën goed geld te verdienen?

“Dan komen we er eigenlijk achter dat we hier niet commercieel in kunnen investeren, onze aandeelhouders verwachten namelijk meer dan dat. Ik zie zelf maar twee redenen waarom dat zo zou kunnen zijn. De eerste is dat wij het niet kunnen, maar anderen wel. Dat is eigenlijk niet acceptabel en is ons nog nooit gebeurd. Als de rest van de industrie er ook niet komt, dan is dat omdat de samenleving niet op weg is naar Parijs. Dan komen we in het vakje terecht waarbij het voor ons niet mogelijk is om op de samenleving vooruit te lopen. Ik moet daar zelf niet aan denken en mijn organisatie al helemaal niet.”

9 In 1997 was er al het Kyoto-protocol, de voorloper van het akkoord van Parijs. Dat geldt ook niet als een groot succes. Waarom zou het nu anders gaan?

“Dat is het spannende van deze periode, dit speelt zich nu uit. Eigenlijk wil iedereen hetzelfde, namelijk Parijs, maar de vraag is of mensen bereid zijn daarvoor hun gedrag aan te passen, of er iets meer voor te betalen. Hoe meer mensen hun gedrag moeten aanpassen, of hoe meer ze moeten betalen, hoe minder enthousiast ze zijn. Mijn en onze overtuiging

SHELLS GROENE DOELSTELLING: POT MET GOUD OF ONREALISTISCH AMBITIEUS?

De VEB is verrast over Shells doelstelling om binnen drie jaar een rendement op geïnvesteerd kapitaal van 8 tot 12 procent te realiseren op groene investeringen.

Shell behaalde in 2018 een winst van ruim 21 miljard dollar op een geïnvesteerd vermogen van 281,5 miljard dollar. Daarmee kwam het rendement op 7,6 procent.

Dat is lager dan het rendement van rond de 9 procent dat kapitaalverschaffers voor een bedrijf met het risicoprofiel van Shell minimaal zouden willen zien. Die rendementshorde weet Shell al sinds 2013 niet te slechten.

Het bedrijf stak nog niet eens zo heel lang geleden miljarden in projecten die alleen rendabel bleken bij een olieprijs boven de 100 dollar. Op die projecten moest door de dalende olieprijs fors worden afgeschreven. Rendementen daalden tot een dieptepunt van minder dan 2 procent in 2015.

Sindsdien gaat het door kostenbesparingen, een ijzeren investeringsdiscipline en hogere olieprijsen weer beter, maar topman Ben van Beurden blijft rekening houden met een nog altijd mager rendement op geïnvesteerd kapitaal van 10 procent tegen 2021. En hier is ook nog een olieprijs van minimaal 60 dollar voor nodig.

Het is dus opmerkelijk dat Shell nu goede hoop heeft om op korte termijn een rendement op de groene investeringen te realiseren dat hier boven ligt.



is wel dat we niet meer terug kunnen, maar dat het zeker een hobbelig pad zal zijn. Dat zien we ook aan de politieke discussie erover. Het is niet onze rol om dat debat op te lossen, maar om oplossingen aan te dragen. Wij moeten ervoor zorgen dat mensen niet een half uur staan te wachten om hun auto op te laden en dat het huis echt warm is als ze het met groene energie verwarmen. Ik kan me niet voorstellen dat als wij met oplossingen komen die echt werken, dat mensen dan niet bereid zijn ons daar een goed rendement voor te betalen.”

10 In de Nederlandse politiek staat een CO₂-belasting op de agenda. Hoe kijkt u daarnaar?

“Wij zijn al sinds 2001 publiekelijk voorstander van het beprijzen van CO₂ en denken dat het de beste manier is om de markt wereldwijd het probleem te laten oplossen. Wij zijn een van de grootste energiegebruikers van Nederland met raffinaderijen met chemische installaties, dus wij zitten niet alleen maar een mooi verhaal op te hangen. Als er een prijs op CO₂ komt, zou dat onze operatie echt raken, maar we denken toch dat