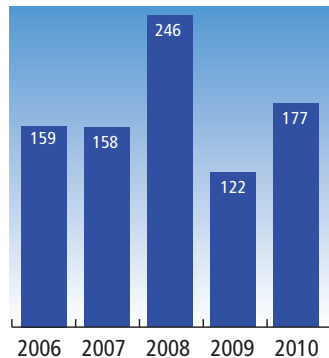
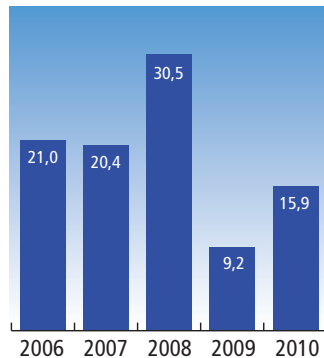


## Halfjaarcijfers Shell (\$mrd)

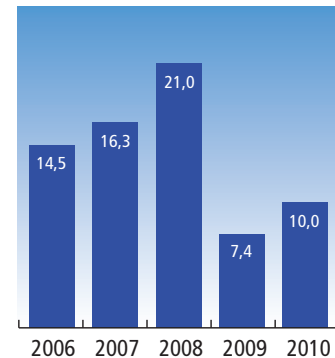
Omzet



Bedrijfsresultaat



Nettoresultaat



elk jaar ruwweg 5 procent van je productie, door natuurlijke oorzaken. Dus om alleen gelijk te blijven moet je elk jaar 5 procent productiecapaciteit toevoegen.”

### In de eerste helft van 2010 steeg de productie wel.

“De eerste zes maanden waren goed, met 6 procent groei. Maar 5 procent was vooral Nigeria. Daar hadden we de laatste jaren veel veiligheidsissues, dit jaar minder. Die productie heeft zich hersteld. De nieuwe projecten hebben 1 procent bijgedragen aan de groei. Maar de komende 18 tot 24 maanden gaan die projecten voor productiegroei zorgen.”

### Dus vanaf 2011 stijgt de olie- en gasproductie flink?

“We vinden het te vroeg om te zeggen dat de olieproductie al in 2011 zal stijgen. We hebben bijvoorbeeld twee grote projecten in Katar die er aankomen. Die produceren circa 350.000 vaten olie-equivalent per dag, 10 procent van wat we hebben. Maar ze hebben een jaar nodig om volledig te draaien. Dus ik ga niet voorspellen hoe hard het in 2011 groeit, maar wel in 2012, want dan zijn we door de periode van twaalf maanden heen. Shell is het enige olie- en gasbedrijf dat productie- en kasstroomdoelen voor 2012 prijsgeeft. Wij zijn transparanter dan andere oliemaatschappijen. Ik houd vast aan mijn 2012-doel, en ik zal leveren. Als die dertien projecten op stoom komen, zal onze kasstroom tussen 2009 en 2012 bij een olieprijs van 80 dollar met 80 procent stijgen. De productie zal met 11 procent stijgen. Over twee, drie jaar zullen wij deze doelen halen, daar ben ik positief over.”

### Dus na jaren matig presteren gaat het er nu van komen?

“Ik ben het er niet mee eens dat de afgelopen jaren niet goed waren; we moesten in deze projecten investeren. We hadden een aantal strategische tekortkomingen uit de late jaren negentig, vroege jaren nul. Onder Jeroen van der Veer is de koers veranderd, maar in deze business duurt het vijf tot zeven jaar voordat je een dalende productiecurve in een groeiende productiecurve kunt veranderen. De olie- en gasindustrie, en niet alleen Shell, heeft de laatste decennia veel groei beloofd, maar niet geleverd. Daarom is er scepsis over die productiegroei, analisten en investeerders geloven het pas als het er is. Wat ze de laatste zes tot

negen maanden zien is de nieuwe strategie van Shell, dat kostenbesparingen en nieuwe productie samenkomen. Ze zien dat we beginnen te oogsten wat gebouwd is. In de economische crisis hebben we substantiële kostenbesparingen doorgevoerd, we blijven projecten leveren, we hebben het aantal werknemers teruggebracht, én snel.”

### U bent nu dik een jaar ceo, wat waren positieve én negatieve verrassingen?

“We hebben belangrijke verbeteringen bereikt met onze projectpijplijn voor na 2012; we gingen naar Irak, we hadden exploratiesuccessen in Australië, in de Golf van Mexico, een samenwerkingsverband voor biobrandstoffen in Brazilië, enzovoorts. We hebben nu 35 projecten die de groei voor na 2012 leveren.”

### Mooi, maar de vraag ging over verrassingen.

“De economische omgeving was een verrassing. Het herstel van de economie komt langzamer dan verwacht. Dat heeft ons vooral aan de downstreamkant, de raffinaderijen, pijn gedaan. Daar hebben we de laagste marge gehaald in de laatste twintig jaar. We moesten opnieuw nadenken over onze raffinagestrategie. Als gevolg daarvan hebben we meer raffinaderijen in de verkoop gezet. Is dat negatief? Ik denk het niet. Dingen kunnen je verrassen, of niet de goede kant op gaan. Een supertanker heeft de neiging langzaam te zijn. En ik wil dat het bedrijf snel is. Daar werken we aan. En we worden ook sneller.”

### Waarom bent u niet positief over de vooruitzichten op korte termijn?

“De economie kent twee gezichten: we zijn positief over alles van Turkije naar het Oosten toe, het Midden-Oosten, het Verre

