

Oosten. Latijns-Amerika groeit ook, en Afrika ook. Wij zijn enigszins bezorgd over Europa en de Verenigde Staten. Dat betekent bijvoorbeeld dat het herstel van de raffinagemarges langzamer gaat dan gewenst. En het heeft ook gevolgen voor de olie- en gasconsumptie.”

Wat betekenen de zorgen voor het beleid van Shell?

“We denken niet in kwartalen of zelfs jaren, we kijken twintig tot dertig jaar vooruit. In 2008 hebben we het besluit genomen te investeren in een laagconjunctuur, om klaar te zijn voor groei als de conjunctuur weer aantrekt. We denken nog steeds dat dat de juiste beslissing is. In downstream zie je nu wel de impact van langzaam groeiende economieën. Dat is een kortetermijneffect, het beïnvloedt onze resultaten niet zo. Het zijn meer de acties in onze portfolio en de raffinagemarges die ons zorgen baren.”

Investeert u minder in de Verenigde Staten en Europa en steeds meer in Azië?

“Nee, dat kun je zo niet stellen. Ruwweg 60 à 70 procent van onze investeringen vindt plaats in Oeso-landen, vooral in Noord-Amerika en Australië. In landen als China investeren we ook veel de komende jaren. Ons beleid is sterk gefocust op de Oeso, dat levert op lange termijn een stabiele kasstroom op, die je nodig hebt om dividend te betalen en investeringen te doen. In upstream investeren we niet minder in de Verenigde Staten en Europa, maar in downstream wel.”

U investeert 30 miljard dollar in 2010, de komende jaren ook?

“Die 30 miljard, dat zijn netto-investeringen; dat zijn investeringen voor de groei, maar ook overnames en desinvesteringen. Vooruitkijkend zal het 25 tot 27 miljard dollar per jaar zijn. Dat was ook de prognose voor dit jaar, maar we hebben iets meer acquisities gedaan dan normaal. Shell investeert vrijwel elk jaar 25 tot 27 miljard. Dit zal niet veranderen.”

Het dividend steeg altijd minstens met de inflatie, maar nu niet meer.

“Inderdaad hebben we het dividendbeleid veranderd. De laatste 20 à 25 jaar hebben we gemiddeld meer dan de inflatie gegeven. Het nieuwe dividendbeleid houdt in dat we een competitief dividend betalen, maar wel in relatie tot het resultaat, met name de kasstroom. Maar de aandeelhouders kunnen



duidelijk zien hoe belangrijk dividend is voor ons.”

Zal het dividend de komende jaren ten minste op dit niveau liggen?

“Dat kan ik niet beloven. In 2009 hadden we slechts 9 miljard dollar winst, de olieprijs was sterk gedaald. Nu stijgt de olieprijs weer. Maar ik kijk naar de komende drie tot vijf jaar. De laatste keer was het dividendrendement dicht bij de 7 procent op jaarbasis, meer dan 10 miljard dollar. We zijn ook de hoogste dividendbetaler van de grote olie- en gasmaatschappijen. We zijn ons bewust van onze verplichtingen.”

Wat moet Shell verbeteren, vergeleken met de concurrentie?

“We zijn competitief als het om technologie en innovatie gaat. Dat is de hoeksteen van Shell al meer dan honderd jaar en dat zal ook in de toekomst de hoeksteen zijn. In de tweede plaats hebben we de beste groeipijplijn, een duidelijk verschil met de andere olie- en gasmaatschappijen. We zijn een competitieve dividendbetaler. En in de vierde plaats hebben we een heel sterke positie in gas.”

Maar waar moet Shell een inhaalslag maken?

“Shell moet de meest competitieve en innovatieve oliemaatschappij worden. Op een aantal gebieden zijn we niet zo competitief als het zou moeten zijn. Om groei te realiseren moesten we de laatste jaren substantieel investeren, meer dan andere olie- en gasmaatschappijen. Nu zitten we in deze

fase, maar daar komt snel een eind aan. We zijn ook niet nummer één in downstream. Dus we moeten dingen doen in raffinage en onze kostenbasis verbeteren om weer de nummer één te worden. Een duidelijk en objectief doel is om dat de komende jaren te laten gebeuren, voor mij is het niet belangrijk of dat in 2012 of 2013 is. Met alle maatregelen die we hebben genomen zijn we op het juiste pad om er te komen. En het gaat gebeuren.”

Wat zijn de gevolgen van de ramp met BP?

“De ramp geeft de industrie een slechte reputatie en daar moet iedereen in de industrie hard aan werken. In de tweede plaats komen er meer en strengere regels die de kosten zullen verhogen. Maar die regels zijn min of meer conform de wereldwijde standaarden die Shell al hanteert. Ik verwacht dus dat Shell in een betere positie is, omdat wij al werken met de strengere normen die er aankomen. De gebeurtenissen rond de Macondo-put van BP bevestigen dat onze bedrijfsprocessen en veiligheidscultuur adequaat zijn en ons een goede reputatie geven in de richting van de regelgevers en andere stakeholders. Het onderstreept dat Shell een betrouwbare partner is, die veiligheid en technologie prioriteit geeft.”

Zo'n ramp kan Shell niet gebeuren?

“Het is moeilijk te zeggen dat het nooit zal gebeuren. In elke industrie gebeuren ongelukken. Het is belangrijk dat je tijd, geld en intellectuele capaciteit besteedt om dergelijke ongelukken te voorkomen. Als zoiets gebeurt, gaat het erom dat je het kunt beheersen en snel oplossen. Je kunt veel doen om de impact te beperken.”

Shell is uit de Dow Jones Sustainability Index verwijderd. Pijnlijk?

“Het is te vroeg om daar commentaar op te geven. We kijken nu naar de details in deze zaak. Eerst moeten we weten hoe ze meten en tot hun oordeel zijn gekomen. Duurzame ontwikkeling is een sleuteltaak in ons werk, ik zie niet dat we dat moeten intensiveren. In veel andere standaarden zijn we juist opgewaardeerd.”

Maar de bonussen zijn ook van duurzaamheidscriteria afhankelijk. Vervelend.

“Deze onderneming wil pas denken over bonussen als de tijd daar rijp voor is. Dit gaat niet over geld, het gaat over duurzame ontwikkeling in een verantwoordelijke onderneming.” ■