



**Algemene Vergadering van
Aandeelhouders
van
Royal Dutch Shell plc**

Jorma Ollila
Voorzitter

Jeroen van der Veer
Chief Executive

's-Gravenhage en Londen
20 mei 2008



Jorma Ollila Jorma Ollila is Voorzitter van Royal Dutch Shell plc. Voorheen was hij Vice-President International Operations van Nokia in 1985. In 1986 werd hij benoemd tot Vice-President Finance van Nokia, en tussen 1990 en 1992 was hij President van Nokia Mobile Phones.

Tussen 1992 en 1999 was hij President en Chief Executive Officer van Nokia en van 1999 tot 1 juni 2006 Chief Executive Officer van Nokia. Voordat hij bij Nokia in dienst trad, werkte hij in het bankwezen bij Citibank in Londen en Helsinki.

Jorma Ollila is in 1950 in Finland geboren, is getrouwd en heeft drie kinderen.

Hij heeft drie M.Sc.-titels, in politicologie van de University of Helsinki, in economie van de London School of Economics, en in engineering van de Helsinki University of Technology.

Jorma heeft een eredoctoraat in politicologie van de University of Helsinki (1995) en een eredoctoraat in technologie van de Helsinki University of Technology (1998). Hij is Voorzitter van de Board van Nokia en Non-executive Director van Ford Motor Company.



Jeroen van der Veer is Chief Executive van Royal Dutch Shell plc. Hij trad in 1971 in dienst van Shell en bekleedde verschillende functies in raffinage en verkoop in Nederland, Curaçao en het Verenigd Koninkrijk. In 1992 werd hij benoemd tot directeur van Shell Nederland. Drie jaar later werd hij President en Chief Executive van Shell Chemical Company in de Verenigde Staten. Hij werd in 1997 tot Groepsdirecteur benoemd.

Jeroen van der Veer is in Nederland geboren, is getrouwd en heeft drie dochters. Hij is afgestudeerd in werktuigbouwkunde aan de TU Delft en in economie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij is Niet-uitvoerend bestuurder van Unilever.

De volgende tekst is gebaseerd op de toespraken die Jorma Ollila en Jeroen van der Veer hielden bij de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Royal Dutch Shell plc in Den Haag en Londen op 20 mei 2008.

Jorma Ollila, Chairman

De externe omgeving waarin wij opereren wordt steeds complexer en uitdagender.

Drie harde waarheden beginnen hun weerslag op de energie-industrie te hebben.

De eerste harde waarheid is de versnelde groei van de wereldwijde vraag naar energie, ondanks de toenemende energie-efficiency. Een van de belangrijkste oorzaken hiervan is de bevolkingsgroei, die gaat van zo'n 6,5 miljard mensen nu naar meer dan 9 miljard in 2050. Tegelijkertijd zullen in ontwikkelingslanden veel mensen in 2050 een hogere levensstandaard hebben dan hun ouders of grootouders vandaag.

De tweede harde waarheid komt vanuit de aanbodkant. De groei van de beschikbaarheid van relatief makkelijk toegankelijke olie en gas – ofwel conventionele volumes die relatief makkelijk winbaar zijn – zal geen gelijke tred houden met de groei van de vraag. In veel bestaande velden begint de productie te dalen, de vereiste investeringen voor nieuwe projecten zijn enorm en de toegang tot olie- en gasvoorraden is in veel landen aan politieke restricties onderworpen.

De derde harde waarheid is dat het toegenomen gebruik van energie, met name van steenkool, de CO₂-uitstoot verhoogt. Het is dan ook essentieel om oplossingen te vinden voor het probleem van de broeikasgassen.

Deze externe omgeving brengt grote uitdagingen met zich mee. Maar uiteindelijk hangt het succes van Shell niet af van de externe beperkingen waar we mee te maken hebben maar van de antwoorden die we daarvoor vinden.

Jeroen van der Veer en zijn team hebben zeer hard gewerkt om ervoor te zorgen dat 2007 opnieuw een goed jaar voor Shell was.

Ik dank het Executive Committee en alle Shell-mensen voor de daadkrachtige manier waarop ze onze onderneming

verder hebben gebracht op de weg van resultaat en groei.

Tussen nu en juni 2009 zullen twee veranderingen in de samenstelling van het Executive Committee plaatsvinden. In december van dit jaar zal Rob Routs aftreden. Medio 2009 zal Jeroen van der Veer eveneens aftreden.

Ik wil met u doornemen hoe we bij de selectie van hun opvolgers te werk willen gaan. Alle benoemingen van leden van het Executive Committee worden door de voltallige Board gedaan. Deze laat zich daarbij leiden door de Nomination and Succession Committee.

Er is nog enige tijd te gaan tot Rob in december aftreedt, en we zullen zijn opvolger tijdig bekendmaken.

Het proces om een opvolger voor Jeroen van der Veer te vinden zal in het vierde kwartaal van dit jaar concrete vormen aannemen. Een bekendmaking van zijn opvolger is niet eerder dan in 2009 te verwachten.

Al is een interne opvolging het meest waarschijnlijk, er zal ook extern worden gezocht. Dit is geen "nieuw nieuws" maar iets wat ik altijd al heb gezegd.

Dank u voor uw aandacht.

Jeroen van der Veer, Chief Executive

De prestaties van Shell op het gebied van veiligheid houden prioriteit. Daarom wil ik daarmee beginnen.

Vorig jaar hebben we een groot programma uitgevoerd om de veiligheid van personen en processen verder te verbeteren. Ik ben blij om te kunnen zeggen dat we in 2007 het laagste aantal meldingsplichtige incidenten ooit hadden. Maar blij betekent nog niet tevreden. Elk ongeval is er een teveel. Ons doel is om helemaal geen dodelijke ongevallen te hebben.

Dan nu de financiële resultaten. De Groep heeft in 2007 een winst behaald van bijna 32 miljard dollar. Dit was het derde recordresultaat op rij.

We hebben 13,4 miljard dollar aan de

“Uiteindelijk hangt het succes van Shell niet af van de externe beperkingen waar we mee te maken hebben maar van de antwoorden die we daarvoor vinden.”

aandeelhouders teruggegeven, twee derde in de vorm van dividend en het restant door de inkoop van eigen aandelen.

Wij realiseren ons dat hogere olie- en gasprijzen onze winst op korte termijn helpen. Tegelijkertijd zijn consumenten bezorgd. Het beste dat wij kunnen doen is om vandaag te investeren, zodat wij ook morgen kunnen blijven leveren.

Shell heeft van alle grote oliemaatschappijen het hoogste totaaldividend uitgekeerd.

De netto-investeringen in 2007, inclusief aan- en verkopen, waren bijna 24 miljard dollar.

Voor 2008 voorzien we netto-investeringen van 26-27 miljard dollar.

En vorige maand hebben we concurrerende resultaten over het eerste kwartaal van 2008 bekendgemaakt.

Ik dank alle mensen van Shell die dit mogelijk hebben gemaakt.

Deze resultaten laten zien waarom onze strategie – “meer upstream, winstgevende downstream” – al enige tijd ongewijzigd is. Als je strategie goed is, hoeft je die niet elk jaar te vernieuwen.

De Upstream-productie in 2007 was binnen onze beoogde bandbreedte.

De verkoopvolumes van eigen LNG waren weer een record.

Op autonome basis hebben we meer bewezen olie- en gasreserves toegevoegd dan we hebben geproduceerd.

Naast deze bewezen reserves kijken we ook naar ons totale bestand aan koolwaterstoffen. Dit is meer dan het vijfvoudige van onze bewezen reserves.

We hebben 43 duizend vierkante kilometer aan nieuw, hoogwaardig exploratiegebied gekocht. Dit is ongeveer even groot als Nederland.

Er zijn duidelijk veel mogelijkheden voor verdere groei.

Dan wil ik nu overgaan naar onze vooruitgang bij het realiseren van resultaten.

Daarbij let ik zowel op bestaande als nieuwe projecten. Bij bestaande projecten hanteren wij een topkwartiel-criterium. We benchmarken onze activa voortdurend qua kosten, toegevoegde

waarde of betrouwbaarheid en milieuaspecten tegen die van onze concurrenten, en werken er continu aan om ze in het topkwartiel te houden of te brengen.

Laat ik van nieuwe projecten een aantal voorbeelden geven.

Ormen Lange in Noorwegen werd vorig jaar in productie genomen. Ormen Lange is het op twee na grootste gasveld in Europa, het eerste in diepwater, en zal naar verwachting 40 jaar lang in productie blijven en in 20% van de Britse gasbehoefte voorzien, via de langste offshore pijpleiding ter wereld.

Ook zijn we gestart met de commerciële gasproductie uit het Changbei gas-veld in China en we hebben de eerste productie uit het Deimos-veld in de Golf van Mexico gerealiseerd. De productie steeg ook bij offshore-projecten in Nigeria en Maleisië en, onshore, in Rusland.

De komende jaren zullen meer nieuwe projecten in productie worden genomen, onder meer een groot diepwaterproject in Brazilië, Sakhalin in Rusland, Pearl Gas-to-Liquids in Qatar, en Kashagan in Kazachstan. Deze en andere projecten met een lange levensduur zullen ons in staat stellen om de productie het komende decennium met jaarlijks 2-3% te verhogen.

We hebben onze leidende positie in de LNG-industrie gecontinueerd. In 2007 was Shell een partner in dertig procent van de LNG-leveringen wereldwijd. We hebben de bouw van de zesde LNG-installatie, Train 6, in Nigeria eind 2007 voltooid: op tijd, binnen het budget en met zeer goede prestaties op het gebied van veiligheid.

We hebben op verschillende plaatsen in de wereld vijf nieuwe LNG-installaties in aanbouw, meer dan enig andere internationale oliemaatschappij.

Het enorme Pearl Gas-to-Liquids-project in Qatar is op dit moment voor ongeveer 35% voltooid. Wanneer de bouwwerkzaamheden later dit jaar hun grootste omvang bereiken, zullen daar ruim 35.000 mensen aan het werk zijn.

“Als je strategie goed is, hoeft je die niet elk jaar te vernieuwen.”

Ook na de heroverweging van het London Array-project heeft Shell een klein maar groeiend windenergiesegment. Het zwaartepunt voor nieuwe projecten is Noord-Amerika, waar we van onze kennis en ervaring kunnen profiteren om het concurrerende rendement te realiseren dat we verwachten.

In de downstream hebben we in 2007 weer goed gepresteerd.

Raffinage is een cyclische bedrijfstak, en al eerder hebben we duidelijk gesteld dat de hoge raffinagemarges van de laatste tijd niet eeuwig zouden duren. Des te belangrijker is het om een verkoopsegment te hebben dat structureel aan onze winst bijdraagt.

Shell is 's werelds grootste verkoper van merkbrandstoffen en qua marktaandeel ook de grootste verkoper van merksmeermiddelen. Er zijn 46.000 benzinstations die het Shell-logo dragen, en daarmee hebben we meer verkooppunten dan sommige beroemde wereldwijde restaurantketens. En ik ervaar altijd een gevoel van trots als ik naar andere landen ga en goed geleide Shell-benzinstations zie.

Shell Aviation is door luchtvaartmaatschappijen als beste verkoper gekozen. Het levert aan zo'n 900 luchthavens in 70 landen.

We breiden onze aanwezigheid in China uit, waar we in de haven van Sjanghai zijn gestart met de levering van scheepvaartbrandstoffen. En eerder dit jaar hebben we een asfaltonderneming opgericht die bitumen levert voor de snelgroeiende infrastructuur in China.

Ons medeleven gaat uit naar de slachtoffers van de aardbeving in China. Shell in China heeft genereuze donaties gedaan ter ondersteuning van de huloperaties aldaar.

We hebben verder gewerkt aan de aanpassing van onze downstream-portfolio, met de verkoop van niet-strategische activa en een herallocatie van kapitaal naar grotere raffinaderijen en chemische complexen.

In de Verenigde Staten zijn we samen

met onze partner Saudi Aramco begonnen met de bouw van de uitbreiding van de raffinaderij Port Arthur. Dit wordt een van de grootste raffinaderijen ter wereld en zal veel verschillende soorten ruwe olie kunnen verwerken.

In Singapore zijn de werkzaamheden gestart om een ethyleenkraker op wereldschaal te realiseren. Dit is onderdeel van onze strategie van groei in het oosten.

In Nigeria heeft de energie-industrie te maken met grote uitdagingen. Als Nigeria deze uitdagingen weet te overwinnen kan het een voortrekker worden in de ontwikkeling van heel West-Afrika. Maar de veiligheidsproblemen in het Delta-gebied belemmeren de huidige productie en vertragen investeringen in de olie- en gasindustrie van dit land.

Helaas zijn vorig jaar twee mensen die voor onze onshore Joint Venture werkten bij overvallen gedood, en een derde kwam om het leven door een brand die werd veroorzaakt door illegaal aftappen van een pijpleiding.

De veiligheidssituatie remt ook de inspanningen om het affakkelen van meegeproduceerd gas geheel te beëindigen. Mensen kunnen alleen gasafvanginstallaties inbouwen op locaties waar ze veilig kunnen werken.

Daarnaast heeft de Joint Venture stabiele financiering door de meerderheidsaandeelhouder nodig, de Nigerian National Petroleum Corporation. Afgaande op gesprekken met de Nigeriaanse regering heb ik goede hoop dat we alle uitstaande financieringsproblemen kunnen oplossen.

Zodra er een veilige werkomgeving is en een stabiele financiering, zal de Joint Venture het werk hervatten om het continu affakkelen van gas stop te zetten.

Bij onze offshore-activiteiten in Nigeria wordt nu al niet meer continu gas afgefakkeld. Wij houden vast aan ons voornemen om het continu affakkelen in de Delta te beëindigen, maar let wel, is

dit een drassig gebied zo groot als Engeland.

Zoals de Voorzitter heeft aangegeven, heeft onze industrie te maken met een complexe externe omgeving. Shell wil daarop reageren door methodes te ontwikkelen waardoor we meer energie zullen kunnen produceren en minder CO₂. Wij concentreren ons op energie-efficiency en besparing in onze eigen operaties. En we helpen onze klanten om minder energie te gebruiken.

Daarnaast is het nodig dat overheden de juiste CO₂-beleidskaders scheppen. Zo zou een grensoverschrijdende CO₂-prijsstelling de inzet van technologie voor het afvangen en opslaan van CO₂.

Shell is betrokken bij de ontwikkeling van meerdere demonstratieprojecten die moeten aantonen dat het afvangen en opslaan van CO₂ ook op grote schaal haalbaar is.

Op het gebied van duurzame energie zijn we niet alleen actief in wind maar ook in waterstof, dunnefilm-zonnetechnologie en, uiteraard, biobrandstoffen.

Regeringen in alle delen van de wereld leggen aan ondernemingen op om biobrandstoffen met conventionele vloeibare transportbrandstoffen te mengen.

Zo is in de EU de huidige doelstelling 10% biobrandstoffen in 2020.

Daarmee is het van cruciaal belang om een antwoord te vinden op de duurzaamheidsproblemen die zich bij biobrandstoffen voordoen. Shell heeft vorig jaar een beleid voor duurzame inkoop ingevoerd.

We werken nauw samen met onze leveranciers, waarbij we aandringen op sociale en milieubeschermdende waarborgen en certificering. Tegelijkertijd hebben we onze investeringen in biobrandstoffen verhoogd, met name in die soorten die niet van voedingsgewassen worden gemaakt.

Waar het om gaat is te zorgen dat de CO₂-intensiteit gedurende de gehele levenscyclus laag is en er geen of weinig

invloed is op de productie en prijsstelling van voedingsmiddelen, zonder dat dit ten koste gaat van de kwaliteit van de brandstof zelf. We zijn betrokken bij een aantal projecten met verschillende partners, en doen zelf ook onderzoek.

Een andere belangrijke component in de wereldwijde energiemix is zware olie uit onconventionele bronnen zoals de oliezanden in Canada. Wij proberen daar op verantwoorde wijze te produceren.

De noodzaak om dergelijke nieuwe energiebronnen in de wereldwijde energiemix in te brengen wordt soms betwist. Shell zal luisteren naar alle belanghebbenden met serieuze voorstellen over wat nu het beste gedaan kan worden – maar uiteindelijk zal het niet mogelijk zijn om iedereen geheel tevreden te stellen.

De uitdaging om meer energie te produceren en minder CO₂ vereist nieuwe technologie en nieuw talent.

In 2007 hebben we bijna 5.000 mensen uit 95 landen aangenomen, waarvan meer dan de helft met een technische achtergrond en ruim 3.500 ervaren professionals.

We hebben de uitgaven voor Onderzoek & Ontwikkeling verhoogd van een half miljard dollar in 2004 tot 1,2 miljard dollar in 2007. Dit bedrag is hoger dan bij al onze concurrenten. En dit is de enige uitgavenstijging die ik *wel* ondersteun, omdat zij essentieel is voor de toekomst van onze onderneming. Voordat ik het woord weer aan de Voorzitter geef, wil ik nogmaals alle Shell-mensen bedanken voor hun bijdrage aan de goede resultaten van 2007.

Zij geven me het vertrouwen dat, als we naar de toekomst kijken, we overall in Shell de vereiste vaardigheden, middelen en controlesystemen hebben om onze onderneming op een winstgevende en verantwoorde manier te versterken en te laten groeien.

We creëren vele verschillende opties en zien de toekomst met vertrouwen tegemoet.

Dank u voor uw aandacht.

“Wij houden vast aan ons voornemen om het continu affakkelen in de Delta te beëindigen.”

Recente toespraken door Executive Directors

The role of an international company in a changing global energy environment

Linda Cook



Blueprint for a shared future

Malcolm Brinded



Hard truths and opportunities: Meeting the world's energy challenge

Rob Routs



Natural gas: the demand opportunity and the supply challenge

Linda Cook



Two energy futures

Jeroen van der Veer



The CO₂ opportunity

Roxanne Decyk



Changing the game through innovation and partnership

Malcolm Brinded



This publication is one of a range published by Shell International BV, Carel van Bylandtlaan 30, 2596 HR The Hague, The Netherlands. For further copies, and for details of other titles available in English or as translations, please write to the above address, or contact the External Affairs department of your local Shell company.

Information about the Royal Dutch Shell plc, including downloadable versions of various publications, can be accessed at:

www.shell.com/speeches

© Shell International BV (SI), 2007. Permission should be sought from SI before any part of this publication is reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted by any other means. Agreement will normally be given, provided that the source is acknowledged.

The companies in which Royal Dutch Shell plc directly and indirectly owns investments are separate entities. In this publication the expressions "Shell", "Group" and "Shell Group" are sometimes used for convenience where references are made to Group companies in general. Likewise, the words "we", "us" and "our" are also used to refer to Group companies in general or those who work for them. These expressions are also used where there is no purpose in identifying specific companies.