

Presentatie drs Margot Scheltema, directeur Financiën Shell Nederland op door BAM georganiseerd symposium over MVO (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen). Dinsdag 3 oktober 2006. Kasteel De Wittenburg, Wassenaar

Hoe selecteert Shell haar zakenpartners op maatschappelijke criteria?

(stapeltje Business Principles en Shell Sustainability Reports meenemen.)

Dames en heren,

Het is inmiddels al wat later op de middag, vaak het moment van fatale aandachtverslapping op elk symposium.

De organisatie heeft kennelijk gedacht dat mijn onderwerp spannend genoeg is om u weer nieuwe inspiratie te geven – hoe laat Shell maatschappelijke criteria meewegen in de selectie van haar zakenpartners?

Duurzaamheid en MVO zijn onderdeel van mijn directieportefeuille bij de BV Shell Nederland.

Ik zal u eerst iets vertellen over hoe Shell maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) in haar bedrijfsstructuur heeft ingebed.

Daarna maak ik de stap van theorie en model naar de praktijk. Mijn praktijkvoorbeeld is dan het huidige bouwproject in Amsterdam-Noord van ons New Technology Centre.

Ik leg uit hoe wij daar de hoofdaannemer selecteerden en welke HSE-prestaties wij eisen, een van onze belangrijkste ijkpunten binnen ons beleid van MVO en duurzaamheid.

Maar eerst even terug naar 1998, toen Shell haar eerste maatschappelijk rapport publiceerde, het Shell Report.

Het was een aanzet tot een structurele dialoog met de buitenwereld om de zogeheten ‘Licence to Operate’ te verwerven, noem het onze ‘maatschappelijke verblijfsvergunning.’

Het Report baarde destijds groot opzien, binnen en buiten ons bedrijf. Voor het eerst gaven we inzicht in onze maatschappelijke doelstellingen en vertelden we over onze successen en mislukkingen.

In 1998 kreeg het Shell Report ruime aandacht in de media. Het was immers nieuw en journalisten vonden het vooral spannend om te zien hoeveel medewerkers ontslag hadden gekregen wegens fraude, omkoping of andere integriteitsdefecten.

Het Shell Report heet inmiddels het Shell Sustainability Report en is uitgegroeid tot een volwaardig jaarverslag naast ons financieel verslag. Ik heb een stapel van deze Reports meegenomen als u daarin bent geïnteresseerd.

Het omvat een zee aan feiten, cijfers en ook opinies van derden. De meeste informatie is bovendien gecontroleerd door externe auditors.

Maar het Shell Report is inmiddels niet spannend meer, althans niet voor de media. Er zijn ook erg veel bedrijven gekomen met een apart maatschappelijk verslag.

Ons Sustainability Report over 2005 ontlokte journalisten dan ook niet meer dan enkele regels. En u vermoedt het al, die enkele regels gingen nu juist weer over integriteit.

In 2005 werden in ons bedrijf 107 integriteitsincidenten gerapporteerd – het leidde tot het beëindigen van de relatie met 175 medewerkers en contractors.

Ook werden 63 contracten met leveranciers en aannemers opgezegd wegens inbreuken op onze HSE-regels en op de moeder van het hele MVO-bouwwerk van Shell, de zogeheten Business Principles.

De aantallen laten in elk geval al zien dat het ons allemaal ernst is.

Ik begin mijn presentatie met deze uitweiding over ons Sustainability Report als illustratie van een aantal actuele observaties over maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Ik zie de volgende ontwikkelingen:

1. Het issue MVO is intussen mainstream geworden. Wat betekent dat een bedrijf er zich alleen nog maar negatief mee kan onderscheiden.
Goed MVO wordt door de samenleving als vanzelfsprekend beschouwd, en media hebben alleen aandacht voor inbreuken erop.
2. Gelijkijdig worden die inbreuken harder aangepakt door politiek, media en NGO's, en in hun kielzog de diverse *regulators*.
3. De eis van de samenleving dat bedrijven maatschappelijk verantwoord ondernemen, wordt nog steeds niet één-op-één gespiegeld in het consumentengedrag. De consument doet niet of nauwelijks aan maatschappelijk verantwoord kopen.
De recentelijke mededeling van Eneco dat tienduizenden klanten terugstappen van groene stroom naar grijze stroom, omdat er geen positief prijsverschil meer is, is hiervan een sprekende onderbouwing.

In dit spanningsveld zit MVO momenteel.

Aan de bedrijvenkant zie je dat MVO vaak blijft steken bij het publiceren van een maatschappelijk jaarverslag, het aanstellen van een duurzaamheids- of compliancemanager, het tappen van Fair Trade koffie en een investering in een filantropische activiteit.

De uitdaging waar we met elkaar voor staan is om MVO te 'internaliseren' in het ondernemerschap. MVO moet onderdeel zijn van de totale organisatiecultuur en moet - met duurzaamheid - op gelijk niveau staan met HSE, Diversity & Inclusiveness en Integriteit.

Er is nog een punt dat ik wil benadrukken: we weten allemaal zoals we hier zitten dat MVO onlosmakelijk onderdeel is van duurzame ontwikkeling. De basis daarvoor is het bekende 'Triple P', People, Planet and Profit.

Maar we weten ook dat in onze samenleving het Profit-denken momenteel dominant is. Aandeelhouders zeggen wel dat ze DO en MVO heel belangrijk vinden, maar koerswinst en dividendrendement vinden ze toch echt nóg belangrijker, leert de alledaagse praktijk.

Als een van de drie elementen van People, Planet and Profit dominant is, betekent het dat de andere twee onder druk staan.

Dat levert een verzwakking op van het maatschappelijk evenwicht waaruit duurzame ontwikkeling kan ontstaan.

Dit is mijn vierde en laatste observatie bij de actuele stand van zaken - het maatschappelijk klimaat rond MVO is killer geworden.

Tot zover mijn inleiding waarin ik de algemene probleemstelling rond MVO heb toegelicht.

Nu de praktijk hoe Shell zakenpartners selecteert aan de hand van maatschappelijke criteria. Zoals gezegd gebruik ik hiervoor het huidige bouwproject in Amsterdam-Noord van ons New Technology Centre.

Het is een project van ongeveer een miljoen uren in bouw en constructie. Het NTC vervangt alle bestaande gebouwen van ons research- en technologiecentrum aan de IJ-oever recht tegenover het Centraal Station.

Ik heb dit voorbeeld genomen om onze selectiecriteria van partners te kunnen koppelen aan onze HSE-filosofie.

Daarin heeft veilig werken, van eigen mensen en contractors, een topprioriteit bij Shell. En dus is veiligheid bij ons onderdeel van duurzaamheid en MVO.

In het algemeen kan ik zeggen dat elk bedrijf waarmee wij zaken doen, als toeleverancier, projectpartner of als joint venture partner, moet voldoen aan het complex van *Standards* dat wij ook intern gebruiken – samengevat als het *Shell Control Framework*.

De kroon daarop vormen de *Business Principles*. Ze staan in een kleine brochure - echt klein zoals u ziet (*margot, even mee zwaaien*) en makkelijk te begrijpen door de beknoptheid.

Onze Business Principles vormen als het ware onze interne Grondwet, de morele basisuitgangspunten waarop onze overige gedragsregels steunen.

De regels gaan ondermeer over zaken als concurrentie, bedrijfsintegriteit, omgang met lokale gemeenschappen en HSSE, Health, Safety, Security and Environment.

Naast dit kleine boekje omvat het Shell Control Framework tal van dikkere uitgaven.

Zoals een *Statement on Risk Management*, een *Code of Conduct* en een geïntegreerde set van functionele *Group Standards, Manuals and Guides*.

De belangrijkste gaan over *Finance, Governance & Management, HSE, Information management, People*. Ook hebben we een *Reputation Standard*.

Onder deze hoofdstandaards hangen specialistische codes, bijvoorbeeld een *Standard in Joint Ventures and other business arrangements*.

In feite komt het er op neer dat als Shell een meerderheidsaandeel heeft in een joint venture, of die organisatie leidt als operator, de Shell-regels gevolgd dienen te worden.

Bij minderheidsdeelnemingen bepalen risico-analyses of alle of een deel van de Shell-regels verplicht ingevoerd moeten worden. Vooral het risico van reputatieschade weegt daarin zwaar.

In een enkel geval, bij een deelneming kleiner dan 20 procent en als de risico's minimaal worden beoordeeld, zal Shell een geringere invloed accepteren op het opereren van deze bedrijven.

We stellen ook eisen aan de bedrijven die in opdracht van ons werken, de contractors.

Ook hierbij maken we een inschatting van de risico's.

Als voorbeeld: als Shell een lading olie door een onafhankelijke rederij laat vervoeren, en deze rederij faalt in haar werk, is het toch Shell die de volle reputatieschade over zich heen krijgt in het geval van olievervuiling.

Reden waarom wij kwaliteitscontrolesystemen hebben voor elke reder die iets voor ons vervoert, of over zee, of over binnenwateren.

Zelfs elk schip staat hiervoor in onze registers, en ook kijken we naar de papieren en trainingen van de bemanningsleden.

Elke contractor waar we mee werken moet in elk geval kunnen bewijzen over gecertificeerde kwaliteitssystemen te beschikken.

En altijd zullen wij onze hoofdaannemers - en zij daarna hun onderaannemers - op de hoogte stellen van de General Business Principles. Met de mededeling dat ook zij naar die regels moeten leven, op straffe van onmiddellijke ontbinding van het contract.

Bovendien moeten zij zich strikt aan onze HSSE-normen houden.

Hoe kwamen we voor ons project in Amsterdam tot een keuze van de hoofdaannemers?

De eerste stap was intern de vaststelling van een contractstrategie. Gingen we naar 'single sourcing' of naar open aanbesteding? En boden we het project in zijn geheel aan, of kipten we het op in delen?

Daarna volgde de samenstelling van een *long list*.

Dat is een papieren exercitie waarvoor we bedrijven wegen op basis van criteria als financiële kracht, projectspecifieke ervaring, managementstructuur, kwaliteitsborging in de breedste zin en hun prestaties op vooral de gebieden van veiligheid en milieu.

Op de long list kwamen in dit geval zo'n twaalf bedrijven. Na selectie op de criteria brachten we dit terug tot vijf en vroegen hen om in te schrijven.

Vooraf had onze project-onafhankelijke tenderboard de weging bepaald van de diverse criteria. De top-twee daarvan zijn voor ons prijs en de veiligheids- en milieuprestaties. Hoe de onderlinge weging van de criteria precies is krijgen de inschrijvers overigens niet te horen.

Bij veiligheid vroegen we ook om een plan van aanpak. We controleerden dat door audits te doen op actuele bouwprojecten van de inschrijvers.

Ik ga hier geen namen noemen, maar van de vijf inschrijvers hadden er twee goede HSE-plannen, twee waren 'boarder line' en een vonden we geheel beneden de maat. De tenderboard besloot direct dat dat bedrijf de opdracht niet zou krijgen, hoeveel goedkoper hij ook zou aanbieden.

Uiteindelijk vroeg hij beslist niet het laagste bedrag. Dat zien wij als een bevestiging van de veiligheidsfilosofie van Shell dat veiligheid een directe relatie heeft met de *business performance* van een onderneming.

Wij weten uit ervaring dat waar veilig wordt gewerkt, ook georganiseerd wordt gewerkt. Hier kan MVO concreet in geld worden vertaald.

De hoofdopdracht voor het NTC ging uiteindelijk naar bouwbedrijf Heijmans.

Wij hebben Heijmans laten weten dat we maximaal een *Total Recordable Case Frequency* toelaatbaar vinden van vijf per miljoen arbeidsuren.

Dit zogeheten TRCF is de optelsom van drie elementen:

- 1) *Medical Treatment Cases* - de dokter moet erbij
- 2) *Restricted Work Cases* - het slachtoffer van een ongeval moet tijdelijk aangepast werk doen
- 3) *Lost Time Injury* – arbeidsverzuim door een bedrijfsongeval

Er is nog een vierde niveau, een *Fatality*, een dodelijk arbeidsongeval. Daarvoor is de doelstelling altijd nul. Al moet ik erkennen dat vorig jaar in de hele Shell Groep 36 fatalities werden geteld, waarvan 33 bij contractors.

In meerderheid gaat het bij fatalities om verkeersongevallen.

Terug naar Amsterdam. Is een Total Recordable Case Frequency van vijf hoog? Of soms laag?

Ter vergelijking: de opdrachtgever van de bouw, het technologie-adviesbureau Shell Global Solutions, heeft voor zichzelf een werelddoelstelling van twee, inbegrepen de diverse laboratoria en researchafdelingen. Dat doel haalt men ook.

Maar in de bouw in Nederland is alleen al een LTI van 35 gebruikelijk, dus 35 ongevallen-met-verzuim op elke miljoen arbeidsuren.

Gezien de internationale statistieken moet dit overeen komen met een Total Recordable Case Frequency van minstens vijftig tot mogelijk honderd!

Iedereen weet dat de bouw qua haalbare veiligheid niet te vergelijken valt met een researchcentrum, inclusief laboratoria, of met een kantoor.

Maar de bouw kan echt beter, en die eis stellen wij aan onze hoofdaannemers. Zij moeten dat vervolgens overbrengen op de onderaannemers.

Een bonus kan hun deel zijn als ze de doelen halen. In Amsterdam worden ook de bouwvakkers door Shell met geld beloond voor veilig werken.

Genoeg bonusgeld om de mensen te prikkelen om veilig te werken en anderen aan te spreken op onveilig gedrag, maar niet genoeg prikkel om fraude te plegen en ongevallen-op-de-werkplaats te verzwijgen.

Overigens wordt het bonussysteem direct ingetrokken als er fraude wordt geconstateerd met de ongevallenstatistieken.

Wij weten dat aannemers - en bouwvakkers - onze aanpak eigenlijk '*over the top*' vinden; dat hoorden we eerder op grote projecten die we uitvoerden in Rijswijk en Den Haag, en in Amsterdam horen we het nu weer.

Opmerkelijk is dat we dat nooit horen van constructiebedrijven in de petrochemie. Daar wordt vergelijkbaar risicovol werk gedaan als in de bouw en wij stellen er nog flink wat scherpere veiligheidseisen dan in de bouw.

Maar hier selecteren we op contractors met een ruime ervaring in het werken in de petrochemiecultuur, waarbij veiligheid '*top of mind*' is van iedereen.

Veel regels, veel selectie en veel toezicht.

En toch laat het Shell Sustainability Report elk jaar weer zien dat de regels kunnen falen.

Zo nam een Shell-medewerker jarenlang deel aan marktoverleg in de bitumensector, hoewel hij wist dat dit niet is toegestaan - verboden door de wet en verboden door zijn bedrijf, met als sanctie ontslag op staande voet.

Maar als werknemers solistisch gaan optreden, niet terugkoppelen naar hun bazen over waar ze mee bezig zijn, falen al die *Principles, Codes, Standards* en *Guidances*.

Wat een eerdere stelling van mij onderstreept: primair gaat het bij MVO om een mentaliteitsverandering onder alle medewerkers, hoog en laag in de organisatie.

Net als dat het geval is met veiligheid en milieu – papieren regels kunnen nooit een mentaliteit vervangen, alleen maar ondersteunen.

Overigens hebben we naar aanleiding van de bitumenaffaire extra maatregelen genomen. Bijvoorbeeld dat iedereen die namens Shell acteert in een marketingverantwoordelijkheid, jaarlijkse opfriscursussen in concurrentiewetgeving moet volgen. Er zal intern daarvan een register worden bijgehouden.

Dames en heren, tot slot mijn samenvatting:

MVO is een ketenaansprakelijkheid en daardoor tevens een keteninspanning. De zwakste schakel bepaalt ook hier de kracht van de keten.

Als ik de actualiteit overzie, moet ik erkennen dat met name de tijden voor MVO wel eens beter zijn geweest.

Maar we kunnen ook vaststellen dat die 'betere tijd' is benut om een flinke stap te zetten richting cultuurverandering.

Die eerste stappen moeten we nu in elk geval borgen.

MVO is hier, en blijft hier, is mijn overtuiging.

Om maatschappelijk verantwoord ondernemen een structureel steviger basis te geven, moeten in elk geval drie belangrijke eisen worden ingevuld.

- 1) Er moeten duidelijker bewijzen op tafel komen dat MVO bijdraagt aan een steviger lange-termijn winstpositie van ondernemingen.
- 2) Consumenten moeten accepteren dat de allerlaagste prijs moeilijk te combineren valt met maatschappelijk verantwoord ondernemen.
- 3) Werknemers moeten merken dat het niet alleen gaat om *company window dressing*, maar dat MVO hoort tot de bedrijfscultuur en dat niet-naleving leidt tot sancties. Daarbij moet de leiding bovendien het goede voorbeeld geven en het niet laten bij *management by speech*.

Het zijn drie lastige uitdagingen. Het gaat immers om op zich logische, maar ook abstracte theorieën die vertaald moeten worden in harde feiten en in nieuw gedrag.

Aan ons de taak om de realisatie hoog te houden dat MVO integraal onderdeel is van de waardeketen van een bedrijf.

Als een onderneming goed wordt gemanaged zal MVO de concurrentiekracht versterken en zal het de winstcreatie richting samenleving maximaliseren.

Daarmee ontstaat ook de situatie dat in een tijd van economische tegenwind er juist meer aan maatschappelijk verantwoord gedrag wordt gedaan. Als MVO slechts wat filantropie en symboliek is, is dat namelijk het eerste dat sneuvelt als het iets tegen zit.

Dan maken we de fatale fout door de korte-termijn te laten overheersen, terwijl MVO en duurzame ontwikkeling juist lange-termijnkwaliteiten zijn.

Was het niet John Maynard Keynes die stelde: In the long run we are all dead? Nou, wij wel, maar laten onze kinderen en kindskinderen dan in elk geval kunnen voortbouwen op wat wij met een lange-termijnvisie voor hen hebben achtergelaten.

Ik dank u voor uw aandacht.