



'Shells shared purpose'

DOOR PIET HEIN COEBERGH

Hoe communiceer je vanuit een organisatie met de dynamiek van een olietanker? Hoe Koninklijke Shell zoekt naar een antwoord illustreert de volwassenwording van corporate communicatie als vak. Shell liet zich in 1995 met de Brent-Spar affaire en in 2004 met gelogen oliereserves nog overvallen door publieke verontwaardiging. Door schade en schande investeert de kolos nu in meer voeling houden met de samenleving. Omdat dat goed is voor het bedrijf.

Alles van Shell is groot. Met een jaaromzet van 380 miljard dollar zou het grootste bedrijf van Europa de 18de economie ter wereld zijn als het een land was geweest. De winst bedraagt 23 miljard dollar, de marktwaarde 264 miljard dollar. Shell heeft 86.000 mensen in dienst in 70 landen, en stuurt indirect 500.000 mensen aan. Op minder lovende ranglijsten scoort Koninklijke Shell ook vaak hoog, maar dan als leverancier van producten die CO2-uitstoot aanjagen.

Fans zijn te vinden onder managers en directeuren die in 2018 in de MT500 Shell voor de vierde keer op rij verkozen als bedrijf met de beste reputatie van Nederland. Volgens Brand Finance heeft Shell de grootste merkwaarde van alle Nederlandse bedrijven, gevolgd door KPMG en ING. Overigens een opmerkelijke top-3 als je deze bedrijven googelt in combinatie met het woord 'schandaal' of 'fraude'. Critici genoeg. Vooral in het Westen kijken grote delen van de samenleving, Amnesty en Greenpeace voorop, met argwaan naar hoe Shell omgaat met people (mensenrechten in Nigeria), planet (Brent Spar, schaliegas, arctisch boren) en profit (geen winstbelasting betalen).

Tegenwoordig communiceert Shell voorbeeldige 'Algemene Beleidsuitgangspunten', zoals: 'De Shell Groep stelt zich ten doel (...) deel te nemen aan het zoeken naar en het ontwikkelen van andere energiebronnen om te voorzien in de veranderende behoeften van de klant en de groeiende vraag naar energie in de wereld.' Daarna volgen nog acht pagina's uitleg waarin onder meer (jazeker beste communicatieprofessionals) 'externe communicatie en betrokkenheid' expliciete prioriteit krijgen.

Daarmee krijg je op een verjaardagsfeestje wellicht nog niet de handen op elkaar als je wil uitleggen dat Shell goed doet. Hoe dan wel? Door een even simpele als krachtige Umwertung aller Werte. De 'purpose' van de samenleving, de energietransitie, is nu de 'purpose' van Shell Nederland. Dan is Shell niet een deel van het probleem maar een deel van de oplossing. Daarom is Shell niet tegen een klimaatwet maar juist voor: stabiliteit is belangrijk voor een onderneming die genoopt is investeringen te doen die een eeuw meegaan. Wilt u groene energie? Dan leveren wij die! Daarom peilt Shell Nederland structureel via focusgroepen en onderzoeksbureaus als Stakeholder Watch en Ipsos het maatschappelijk humeur.

Daarom heeft Shell Nederland Retail (de pompstations), als doel om in 2025 de helft van de inkomsten uit andere zaken dan brandstoffen te halen. Dat 20 procent van de brandstofmarge uit schonere alternatieven komt. Dat de CO2 van de eigen operatie halveert. En dat alle stations betrokken zijn bij een 'global social call on reduction of waste'.

Dit zijn concrete antwoorden op breed gedeelde maatschappelijke vragen. Zelfs als dit greenwashing zou zijn dan moeten de critici toch erkennen dat dit beleid hun kant opgaat.

PIET HEIN COEBERGH is lector aan Hogeschool Leiden, docent aan de Erasmus Universiteit en verbonden aan Lewin associates.

