

UNIVERSITÀ DELLA CALABRIA



Corso di “Economia e Gestione delle Imprese”

[www.egiunical.org](http://www.egiunical.org)

---

## **Caso Royal Dutch Shell**

Maurizio La Rocca

## Indice

1. Valore Economico, Corporate Governance e Corporate Social Responsibility ...	1
2. Royal Dutch Shell.....	1
3. Fusione Shell/BG .....	4
4. Brent Spar: una piattaforma galleggiante.....	5
5. Imparare dagli errori.....	10
6. Danni ambientali in Nigeria.....	10
7. Perché il governo nigeriano permette che ciò accada? .....	14
8. Ricerca di una soluzione condivisa .....	14

## **1. Valore Economico, Corporate Governance e Corporate Social Responsibility**

Le imprese vengono create e mantenute in vita al fine di raggiungere degli obiettivi. Quello generale che un'impresa si pone ne riassume le convinzioni e i valori condivisi al suo interno o, per meglio dire, la sua stessa ragion d'essere. Tale obiettivo generale ha un notevole impatto su tutta l'organizzazione aziendale, in quanto, sebbene le diverse parti che costituiscono l'impresa possono manifestare finalità diverse, tutte tendono a orientarsi verso il conseguimento del fine ultimo che l'impresa si è prefissata. Oggigiorno, è ben noto che la finalità ultima da attribuire all'impresa debba essere espressa in termini di "valore economico". Tale valore per l'impresa chiama in causa il concetto di economicità, ossia la capacità di rispettare nel tempo i molteplici equilibri economici che caratterizzano la gestione aziendale, ma va ben oltre. In quanto si qualifica per una proiezione verso risultati di lungo periodo, abbracciando, almeno potenzialmente, tutte le categorie di attori che all'impresa forniscono risorse e consensi necessari per l'esercizio della sua attività.

Eppure nell'attività d'impresa, che si basa sul concorso di molti soggetti che offrono un proprio contributo, convergono molteplici finalità. In un mondo perfetto ed efficiente fissare obiettivi comuni e condivisibili per i vari stakeholder aziendali appare possibile, ma in un mondo reale, pieno di opacità, asimmetrie informative, e opportunismo emergono enormi difficoltà. E per rispettare quel vincolo suggerito da Jensen (2001) e Freeman (2001), in grado di rendere il processo di creazione di valore per gli azionisti condizionato e subordinato alla soddisfazione delle attese degli stakeholder, sono diventati fondamentali i principi di *corporate governance* e *corporate social responsibility*. Proprio al fine di comprendere il ruolo della finalità aziendale di creazione di valore e del ruolo di tutti gli stakeholder è da ricondurre il caso Royal Dutch Shell.

## **2. Royal Dutch Shell: un po' di storia**

L'origine del nome Shell è collegata alla ditta The "Shell" Transport and Trading Company. Nel 1833, il padre del fondatore, anche lui chiamato Marcus Samuel, aveva creato una ditta di import-export di conchiglie (in inglese "shell") che vendeva a

collezionisti londinesi. A quel tempo, il petrolio era ampiamente utilizzato per l'illuminazione e i lubrificanti e l'industria aveva sede a Baku, Russia, con i più vasti giacimenti di petrolio di alta qualità e un porto naturale strategico. L'avvento del motore endotermico nel 1886 portò a un'impennata della domanda di carburanti per il trasporto. Avvalendosi della propria esperienza nelle spedizioni, i fratelli Samuel commissionarono a una flotta di piroscafi il trasporto di petrolio sfuso. Il giovane Samuel capì che poteva essere conveniente esportare petrolio da lampade dalla regione e commissionò la prima vera petroliera al mondo, la *Murex*, per entrare in questo mercato. Nel 1897 Samuel incluse la parola "shell" nel nome dell'azienda e ne disegnò il logo, rimasto da allora praticamente lo stesso. La *Royal Dutch/Shell Group* venne creata nel 1907. La Reale Compagnia Petrolifera Olandese e la *The "Shell" Transport and Trading Company plc*, si fusero per competere contro il gigante petrolifero dell'epoca, la Standard Oil. Prima della fusione, il gruppo operava con un numero di accordi azionari e operativi. La **Reale Compagnia Petrolifera Olandese** era una compagnia olandese fondata nel 1890 da Jean Kessler, assieme a Henri Deterding e Hugo Loudon, quando la regina dei Paesi Bassi Guglielmina concesse uno statuto reale ad una piccola compagnia di esplorazione petrolifera nota come "Royal Dutch". Nel 1907 la compagnia possedeva una flotta di petroliere. Nel 1919, la Shell prese il controllo della Mexican Eagle Petroleum Company e nel 1921 formò la Shell-Mex Limited che commercializzava prodotti con i marchi "Shell" e "Eagle" nel Regno Unito. Alla fine degli anni Venti, Shell era l'azienda petrolifera leader del mondo con una produzione dell'11% del grezzo mondiale e il possesso del 10% del tonnellaggio delle sue petroliere. Nel 1931, in parte come risposta alle difficili condizioni economiche dell'epoca, la Shell-Mex fuse le attività di marketing nel Regno Unito (e solo lì) con quelle della British Petroleum, creando la Shell-Mex and BP Ltd, una società che continuò a stare sul mercato fino a quando i marchi si separarono nel 1975. Gli anni Trenta furono difficili: le attività del Gruppo in Messico furono ridimensionate e Shell fu costretta a concedere condizioni generose al governo venezuelano nel momento in cui nazionalizzava i propri giacimenti di petrolio. Dopo la Seconda Guerra Mondiale, con il boom dell'uso delle automobili Shell si è estesa in Africa e Sud America. Le spedizioni aumentarono e furono meglio alimentate. Nel 1947 Shell ha effettuato la prima trivellazione, commercialmente fattibile, di petrolio al largo nel Golfo del Messico. Nel 1955, Shell aveva 300 pozzi. Nel 1958 Shell ha iniziato la produzione in Nigeria. Nel 1969,

Gheddafi assume il potere in Libia, tagliando la produzione di petrolio e aumentando i prezzi. Altri produttori minacciano di fare lo stesso e la guerra del Kippur del 1973 porta la crisi al culmine. Nel giro di settimane i paesi OPEC hanno quadruplicato il prezzo del petrolio e imposto un boicottaggio per due mesi. L'effetto sull'Occidente è stato economicamente catastrofico. Gli anni Settanta sono stati importanti per lo sviluppo di Shell dei giacimenti di petrolio nel Mare del Nord e in Sud America, difficili e costosi da mettere in atto, ma fondamentali date le ridotte forniture dal Medio Oriente. Nel 1978 Shell completa la perforazione di Cognac e una piattaforma di produzione nel Golfo del Messico, la piattaforma più alta del mondo di 335 metri. Dalla metà degli anni Novanta la visione pubblica dell'industria petrolifera si è intensificata per l'importanza acquisita dalle problematiche ambientali. Negli anni Shell è stata criticata da gruppi ambientalisti e per la difesa dei diritti umani, in particolare per l'eliminazione della piattaforma petrolifera di Brent Spar e in Nigeria. Dopo aver effettuato diverse ricerche ed aver analizzato per bene la situazione la Shell riesce a risollevarsi e a mostrare il suo volto migliore. Divenuta una delle sette sorelle, Royal Dutch/Shell è la seconda maggiore compagnia petrolifera per reddito e un leader dell'industria petrolchimica e dell'energia solare. Shell ha sei "core business": esplorazione e produzione, gas e energia, downstream, prodotti chimici, energie rinnovabili e commercio/distribuzione e opera in più di 140 paesi del mondo. L'attività principale di Shell era ed è la gestione di una compagnia petrolifera "integrata verticalmente". Lo sviluppo di un expertise tecnico e commerciale in tutte le fasi di questa integrazione verticale dalla ricerca dei bacini petroliferi (esplorazione) attraverso la estrazione (produzione), il trasporto, la raffinazione e alla fine la distribuzione e la vendita costituiscono le caratteristiche di base del gruppo. Simili competenze sono richieste per le attività legate al gas naturale che è diventato uno dei maggiori settori d'affari di Shell. L'attività nel comparto chimico include la produzione e la vendita di prodotti derivati dagli idrocarburi. Negli ultimi anni Shell ha fatto ricerca nel settore delle energie alternative con investimenti nel solare, nell'eolico, nell'idrogeno. Nel 2001 lancia, prima in Italia e poi nel mondo, la V-Power, la prima benzina a 100 ottani. Il 28 ottobre 2004 venne annunciato che il gruppo Shell desiderava andare verso una struttura di proprietà unica, creando una nuova parent company che avrebbe dovuto chiamarsi **Royal Dutch Shell plc** avendo come mercati di quotazione principale quelli di Londra ed Amsterdam e come quartier generale L'Aia nei Paesi Bassi. L'unificazione è

stata conclusa il 20 luglio 2005. Le quote vennero emesse in rapporto 60/40 per gli azionisti di Royal Dutch. La compagnia formata aveva un valore di 219 miliardi di dollari. Nel 2004 i ricavi della Shell, pari a 268 miliardi di dollari, la rendevano la quarta più grande azienda del mondo per fatturato, mentre i profitti pari a 18,18 miliardi di dollari la rendevano la seconda impresa più redditizia del mondo in termini di profitto lordo. Nel 2011 i suoi ricavi, pari a 484,5 miliardi di dollari, sono stati i più alti mai registrati da un'azienda in tutta la storia del mondo. Il 2 febbraio 2006 la compagnia pubblicò i dettagli dei propri profitti, facendo il record del più alto profitto annuale per una compagnia inglese o olandese. In Italia operava tramite Shell Italia S.p.A. controllata da Shell Italia Finanziaria S.p.A., parte di Royal Dutch/Shell. La sede principale era a Cusano Milanino in provincia di Milano. Shell ha ceduto nel Luglio 2014 Shell Italia S.p.a. controllante solo la propria rete di stazioni di servizio e di depositi carburanti presenti sul territorio italiano alla Kuwait Petroleum Corporation (Q8). La compagnia rimane presente nel paese con il business dei lubrificanti (Shell Italia Oil Products/S.I.O.P.), Gas&Power (Shell Energy) e la divisione upstream per l'estrazione petrolifera. La Shell Italia è stata anche la prima azienda a essere pubblicizzata.

### **3. Fusione Shell/BG: un po' di cronaca attuale**

Nel 2015 la compagnia petrolifera anglo-olandese Royal Dutch Shell ha annunciato di aver concluso l'acquisizione della rivale britannica British Gas (Bg) per 47 miliardi di sterline, quasi 65 miliardi di euro. Si tratta della prima super-fusione di Shell da 10 anni a questa parte. L'obiettivo è quello di espandere la produzione di gas colmando il gap con ExxonMobil, il colosso Usa. Bg era valutata sul mercato 46 miliardi di dollari. La capitalizzazione di mercato di Shell è di 202 miliardi di dollari, contro i 360 miliardi di dollari di ExxonMobil. L'azionariato di Bg peserà circa il 19% sulla nuova entità che nascerà dalla fusione. "L'operazione con Bg garantirà un aumento dei ricavi di Shell entro il 2017 ed è strategica per gli azionisti". Shell prevede che la nuova società registrerà un "leggero" aumento dell'utile per azione già nel 2017 e un "forte" aumento degli utili per azione dal 2018 in poi; dall'operazione si prevede anche una crescita del flusso di cassa operativo per azione a partire dal 2016. Shell ha confermato l'intenzione di pagare un dividendo di 1,88 dollari per azione ordinaria nel 2015 e almeno lo stesso importo nel

2016. La compagnia prevede di iniziare un programma di riacquisto di azioni proprie nel 2017, pari ad almeno 25 miliardi dollari nel periodo 2017-2020.

#### **4. Brent Spar: una piattaforma galleggiante**

Nel corso del 1995 la forte attenzione alla creazione di valore azionario e l'atteggiamento conservativo del management sono stati fortemente scossi dallo scontro con Greenpeace sul destino della piattaforma petrolifera di Brent Spar e dall'emergere di accese tensioni in Nigeria.

La Brent Spar era una piattaforma galleggiante di tipo spar adibita allo stoccaggio di greggio dal giacimento Brent. L'olio, proveniente dal giacimento Brent ed estratto dalla vicina piattaforma Brent A, veniva stoccato nelle cisterne della struttura per essere poi trasferito al terminale di Sullom Voe sulle isole Shetland. La struttura misurava 147 metri di altezza e 29 m di diametro, con una stazza di 66.000 tonnellate. Le cisterne capaci di contenere fino a 50.000 tonnellate di greggio erano costruite con lamiere di 20 mm di spessore. La Brent Spar era posizionata a 2 km dalla piattaforma Brent A, al largo delle coste scozzesi, ed ha operato a partire dal 1976 fino al 1991 quando è stata dichiarata obsoleta. La piattaforma era posseduta in *joint venture* dalla Shell e dalla Esso. Nel 1995, terminata la vita utile della struttura, la Shell decide di dismetterla affondandola a 150 miglia al largo delle coste scozzesi, in un fondale di 2.000 m. Il 30 aprile 1995 un gruppo di attivisti di Greenpeace tenta di atterrare con un elicottero sulla Brent Spar, ma vengono respinti dai getti dei cannoni d'acqua antincendio della piattaforma. La scena viene tuttavia filmata e le immagini mandate ai media di tutto il mondo producendo sdegno nell'opinione pubblica. Le proteste degli ambientalisti miravano ad una differente soluzione per il decommissioning della piattaforma, invitando a smantellarla sulla terraferma, recuperando i residui petroliferi contenuti nelle cisterne e riciclando la struttura metallica. Secondo gli ambientalisti la piattaforma conteneva ancora metalli pesanti come mercurio, cadmio, rame, arsenico oltre a 5000 tonnellate di greggio ancora presente nelle cisterne. Successivamente uno studio della norvegese Det Norske Veritas ha dimostrato che Greenpeace aveva esagerato le stime di un fattore 1000. Per contro la Shell sosteneva che la demolizione a terra sarebbe stata più pericolosa, dannosa

per l'ambiente e soprattutto molto più costosa. A maggio del 1995 la piattaforma, scortata da una nave da guerra britannica e da tre navi della compagnia petrolifera, comincia ad essere rimorchiata da due rimorchiatori verso il punto definito per l'affondamento, nell'oceano Atlantico a est delle isole Shetland. Contemporaneamente comincia ad allargarsi la protesta contro la Shell: in Germania e Paesi Bassi molti automobilisti boicottano la compagnia petrolifera anglo-olandese, scegliendo di non fare rifornimento presso le stazioni di servizio della Shell; molte amministrazioni cittadine, esponenti politici e società di trasporto invitano al boicottaggio. Molte società e multinazionali si allineano con il boicottaggio contro la Shell: la Deutsche Telekom, la Bayer, la Mannesmann Demag ed altre ancora aderiscono alla protesta cavalcando l'onda emotiva provocata dall'eccezionale protesta ambientalista che si era sviluppato in così poco tempo in Germania. Lo stesso cancelliere tedesco Helmut Kohl, supportato dai governi olandese e danese, si schiera a favore della soluzione dello smantellamento, facendo pressioni nel corso di un vertice del G7 nei confronti del governo britannico sul quale ricade la decisione finale. Accanto alle forme pacifiche, alcuni episodi di protesta violenta si verificano in alcune città tedesche: lanci di bottiglie molotov, bombe carta, attentati incendiari e colpi di pistola hanno come obiettivo le stazioni di servizio della Shell. Gli attivisti di Greenpeace erano coordinati da Harald Zindler, ex ingegnere navale, che ha allestito ad Amburgo un centro strategico dove addestrare gli attivisti e da cui far partire le proteste, comprese quelle più spettacolari come gli abbordaggi alla Brent Spar per mezzo di elicotteri e gommoni. Il centro è dotato di ogni sorta di attrezzature: giubbotti di salvataggio, stivali, generatori, cavi, corde, uffici mobili, computer e fax, oltre che scorte di cibo e strutture per l'addestramento. Colpita dall'imprevista dimensione della protesta e dalla perdita del 20-30% delle vendite alle pompe di benzina della controllata tedesca Shell AG, la Shell comincia ad avere i primi ripensamenti, in disaccordo però con il governo britannico sul quale gravava la responsabilità di regolamentare lo smantellamento delle decine di piattaforme del mare del Nord, molte di esse vicine, come la Brent Spar, alla fine della vita utile. La differenza tra le due alternative di decommissioning delle piattaforme sta sostanzialmente nei costi: la Shell aveva stimato che per l'affondamento della Brent Spar sarebbero stati necessari 11.800.000 £, contro i 46.000.000 £ dell'alternativa dello smantellamento a terra. Il 20 giugno 1995, giorno previsto per l'affondamento della Brent Spar, il premier britannico John Major nel corso di un intervento alla Camera dei

Lord conferma il benessere del governo all'affondamento della piattaforma. Nello stesso giorno due attivisti di Greenpeace riescono a calarsi sulla piattaforma da un elicottero e si incatenano a bordo per impedire l'affondamento insieme ad altri due militanti che avevano raggiunto la Brent Spar precedentemente. Lo stesso giorno, nel corso del vertice organizzato dalla stessa compagnia petrolifera, la Shell decise che la propria posizione non era più difendibile e rinunciò al proposito di affondare la Brent Spar. Il management della società rilasciò la seguente dichiarazione:

*« La posizione della Shell come grande impresa europea è diventata insostenibile. La Spar ha acquisito un significato simbolico del tutto sproporzionato al suo impatto ambientale. Per conseguenza, le società del gruppo Shell hanno dovuto affrontare critiche di dominio pubblico sempre più intense, soprattutto nell'Europa continentale settentrionale. Molti politici e ministri sono stati apertamente ostili e molti hanno fatto appello al boicottaggio da parte dei consumatori. C'è stata violenza contro le stazioni di servizio Shell, accompagnato da minacce nei confronti del personale della Shell. »*

Posta di fronte a una tale ostilità, e nonostante il governo britannico avesse dimostrato pieno supporto all'iniziativa della società, la Shell decide di abbandonare la decisione di immergere la piattaforma nel mare.

Le opinioni sul problema e sulle possibili soluzioni continuano tuttavia a divergere. Se infatti Greenpeace accoglie la decisione della Shell come la vittoria del buon senso e dell'ambiente, la società anglo-olandese continua a ritenere che il proprio piano iniziale rappresenti la soluzione migliore dal punto di vista ambientale e che la soluzione finale sia la vittoria dell'emotività nei confronti della razionalità scientifica.

Nei primi giorni di luglio 1995 il governo norvegese dà il permesso alla Shell di smantellare la Brent Spar a Erfjord in Norvegia. La piattaforma è rimasta nella località norvegese per diversi anni prima che le varie opzioni di smaltimento venissero considerate. Nel gennaio 1998, infine, la Shell ha annunciato la decisione di riutilizzare una parte dello scafo principale nella costruzione di nuovi impianti portuali di Mekjarvik vicino a Stavanger, Norvegia. Le operazioni di smontaggio sono durate complessivamente 18 settimane. L'intera vicenda della Brent Spar ha prodotto un grave danno d'immagine per la Shell, ma anche per l'organizzazione Greenpeace quando si è scoperto che aveva eccezionalmente sovrastimato la quantità di materiali pericolosi contenuti sulla piattaforma. L'episodio tuttavia è stato la ragione della pubblicazione del

primo rapporto di sostenibilità da parte della compagnia anglo-olandese. Inoltre il forte sentimento ambientalista risvegliatosi con la protesta ha portato alla stipula del trattato contro lo scarico di rifiuti da parte di navi e aeromobili sancito dalla Convenzione di Oslo del 1972, sostituito poi dalla convenzione OSPAR. La convenzione, ratificata ulteriormente nel 1998, prevede che tutte le piattaforme del mare del Nord debbano essere smantellate sull'esempio della Brent Spar; la normativa è stata poi estesa al mar Baltico con la convenzione di Helsinki del 1992. Il tentativo di estendere il divieto a livello mondiale nel corso della convenzione di Londra del 1996 è fallito. Heinz Rothermund (amministratore delegato della Shell UK exploration) così commentò l'intera vicenda:

*“la Brent Spar ha modificato il nostro punto di vista. La Spar non costituisce, come molti ritengono, una minaccia ambientale, ma resterà nella storia come un simbolo dell'incapacità dell'industria di relazionarsi con il mondo esterno”.*

Rothermund riconobbe che la Shell non aveva preso in considerazione l'effetto delle proprie azioni sull'opinione pubblica, cosa che in futuro avrebbe sempre dovuto fare. Spiegò che la Shell avrebbe potuto reagire recriminando con i governi cedendo alle violente proteste o accusando Greenpeace di avere prodotto prove incongrue (e in effetti Greenpeace porse in seguito le sue scuse); oppure avrebbe potuto farsi un esame di coscienza. Decise di seguire quest'ultima strada. Alla Shell conclusero che quanto era avvenuto avrebbe potuto ripetersi e che bisognava prendere decisioni in altro modo. La compagnia capì che doveva preoccuparsi maggiormente di come l'opinione pubblica reagiva al suo operato. Dovette inoltre accettare che molti non erano disposti a credere alle dichiarazioni che faceva sul proprio modo di agire in campo ambientale: non era questione di dire le cose, ma di dimostrarle. Cor Herckstroter, allora presidente del comitato degli amministratori, prese il seguente impegno:

*“vogliamo che in futuro le nostre azioni mostrino che gli interessi fondamentali delle imprese e della società sono del tutto compatibili; che non è necessario scegliere tra profitti e principi”*

La Shell fu tra le prime compagnie a mettere per iscritto i principi del comportamento etico e a incoraggiare i dipendenti ad applicarli. Un'altra conseguenza dell'affare Brent Spar fu che la compagnia sposò il principio dell'impegno, il che significava coinvolgere nelle proprie decisioni organizzazioni diverse ed esterne all'azienda. Tali organizzazioni esterne non hanno un'autorità ufficiale sulle decisioni che la Shell stabilisce di prendere ma, sebbene in forma ufficiosa, esercitano una forte influenza, poiché la Shell ascolta attentamente le loro opinioni, spiega il proprio punto di vista e si impegna in definitiva a dialogare in modo costruttivo. In un articolo scritto dieci anni dopo la vicenda di Brent Spar, il presidente della Shell UK Jame Smith affermò:

*“imparammo che per quanto essenziali scienza e approvazione governativa non sono sufficienti. Dovemmo impegnarci con la società, capire e rispondere alle preoccupazioni e alle aspettative della gente. Dobbiamo consultarci con loro per tempo e senza remore, pronti ad ascoltare e a cambiare. Dobbiamo ammettere gli errori e dimostrare che tentiamo di risistemare le cose e al contempo di imparare”.*

Dall'esempio della Brent Spar si capisce che i media e le ONG hanno un ruolo determinante per la reputazione delle aziende. Senza l'intervento di Greenpeace, l'incidente della Brent Spar non sarebbe mai finito sulle prime pagine dei giornali. Non solo questa ONG mostrò di essere più potente della Shell; nel caso in questione, costrinse addirittura il governo britannico e quello tedesco a tornare sulle proprie decisioni. Quest'ultimo punto fu espresso molto chiaramente da Chris Fay, amministratore delegato della Shell UK:

*“la Shell UK aveva ricevuto dalla casa madre, il gruppo Royal Dutch Shell, l'ordine di interrompere il progetto di abbandonare la cisterna nelle profondità del mare, poiché le altre aziende europee conosciute si erano venute a trovare in una posizione insostenibile. Il gruppo Shell dovette affrontare il fallimento del suo tentativo di persuadere i ministri di alcuni governi europei a tenere fede a contratti già sottoscritti”.*

Gran parte delle ONG considera una propria responsabilità il perseguimento del bene collettivo piuttosto che quello delle aziende. In genere, tengono gli occhi puntati sulle grandi compagnie che operano a livello globale, e molto meno sulle aziende piccole o medie. La loro attività esercita una massiccia influenza sul modo in cui la gente guarda a

quei colossi e, sfortunatamente per questi ultimi, la credibilità delle ONG presso il pubblico è parecchio più elevata di quella delle multinazionali.

## **5. Brent Spar: imparare dagli errori**

Il caso del gruppo petrolifero Shell offre una serie di spunti di interesse. Christian Balmes, presidente di Shell France, ha ammesso con molta sincerità che il gruppo ha capito l'importanza di adottare politiche di sviluppo sostenibile e responsabilità sociale nel modo peggiore. E' stato necessario il boicottaggio della benzina Shell organizzato da Greenpeace e una specie di "messa all'indice" dell'azienda perché il top management capisse che doveva cambiare atteggiamento verso l'ambiente e la società, se voleva sopravvivere. Quell'episodio, spiega Balmes, insegnò a tutti che nessuna azienda può agire "al di sopra dell'opinione pubblica", anche se non viola apertamente alcuna legge. Ora Shell ha adottato diverse misure e istituito un'apposita divisione per "lo sviluppo sostenibile", organizza incontri con Ong, associazioni dei consumatori e produce un "Global Report", una specie di "bilancio sociale e ambientale globale" che presto, spera Balmes, verrà compilato anche con l'aiuto delle Ong, specie di quelle ambientali.

## **6. Danni ambientali in Nigeria**

Sempre nel 1995, Shell si trova a dovere affrontare un secondo grave problema in Nigeria. In questo caso la società si trova sotto accusa in seguito all'esecuzione di Ken Saro-Wiwa e altri otto attivisti che si erano battuti a favore della popolazione degli Ogoni. Gli Ogoni sono un gruppo indigeno che da lungo tempo protesta contro l'attività di perforazione condotta dalla Shell nella loro terra di origine nei pressi del delta del Niger. La popolazione degli Ogoni accusa la società di avere devastato l'ecosistema locale e, nonostante gli enormi profitti realizzati dall'attività condotta nel territorio, di non avere proposto agli abitanti alcuna forma di compensazione per i danni subiti.

Shell opera in joint venture con il governo nigeriano con il nome **Development Company Shell Petroleum** (SPDC). All'inizio degli anni Novanta, l'attivista politico Ken Saro-Wiwa, come presidente del Movimento per la sopravvivenza del popolo Ogoni

(MOSOP) condusse una campagna non-violenta contro i danni ambientali connessi con le attività delle multinazionali petrolifere, incluse Shell e British Petroleum, nella terra degli Ogoni nella zona del delta del fiume Niger. Nel gennaio 1993, il MOSOP organizzò marce pacifiche con circa 300.000 persone - più di metà delle quali Ogoni - in quattro città Ogoni, attirando l'attenzione in tutto il mondo sulla condizione di questo popolo. Nello stesso anno Shell cessò le sue attività nella regione. Il coinvolgimento di Shell in Nigeria venne alla ribalta di nuovo nell'ottobre 1990 quando una pacifica protesta in Unchem intensificò. Ottanta persone furono uccise dalla polizia e 495 case furono distrutte. Shell afferma che aveva solamente chiesto protezione alla polizia. Nel 1995 avvenne l'esecuzione di Ken Saro-Wiwa e di altri otto dissidenti. Prima che venisse impiccato, Saro-Wiwa disse «Il Signore accolga la mia anima, ma la lotta continua». Nell'aprile del 1995, mentre è in carcere in attesa del processo, gli viene conferito il premio Goldman Environmental Prize, in riconoscimento della sua attività in favore dell'ambiente.

Quando il governo militare nigeriano condanna a morte i nove attivisti che avevano combattuto l'attività della società anglo-olandese nella loro terra di origine, la Shell decide di non utilizzare la sua influenza sul regime nigeriano per cercare di salvare loro la vita. La decisione della multinazionale di supportare implicitamente il governo nigeriano nella persecuzione degli attivisti porta alla condanna da parte della comunità internazionale.

Quando Saro-Wiwa fu giustiziato per imputazioni inventate, la condanna internazionale dei fatti colpì anche Shell. Nel 1996 Jenny Green, avvocato del Center for Constitutional Rights di New York avviò una causa contro la Shell per dimostrare il coinvolgimento della multinazionale petrolifera nell'esecuzione di Saro-Wiwa. Shell ha continuato ad essere condannata da gruppi come Christian Aid, che riferisce che, sebbene il gruppo dica di agire con 'onestà, integrità e rispetto per le persone', non abbia "usato la sua influenza in Nigeria per operare cambiamenti nella zona del delta del Niger". La relazione ha anche trovato prove di mancate bonifiche dopo perdite di petrolio, inquinamento dei fiumi e dei corsi d'acqua così come non completamento dei progetti di sviluppo per la popolazione locale. Le attività della compagnia petrolifera Shell in Nigeria hanno un impatto disastroso sui diritti umani delle persone che vivono nel Delta del Niger: è quanto ha dichiarato Amnesty International, commentando il rapporto del Programma delle Nazioni Unite per l'ambiente (Unep) sulle conseguenze dell'inquinamento da petrolio nel territorio

dell'Ogoniland, situato nella regione del Delta. Il rapporto, il primo del genere sulla Nigeria e basato su due anni di approfondite ricerche scientifiche, ha determinato che la popolazione del Delta del Niger è esposta da decenni a una contaminazione massiccia e grave da petrolio.

*"Questo rapporto dimostra che la Shell ha avuto un impatto terribile in Nigeria, pur continuando a negarlo per anni e a sostenere falsamente che segue i migliori standard internazionali"*

ha dichiarato Audrey Gaughran, direttrice del programma Temi globali di Amnesty International ed esperta sull'impatto dell'inquinamento sui diritti umani delle popolazioni del Delta. Il rapporto, redatto su richiesta del governo nigeriano e pagato dalla Shell, fornisce prove inconfutabili del devastante impatto dell'inquinamento da petrolio sulla vita delle popolazioni del Delta, una delle principali regioni africane dal punto di vista della biodiversità. Il rapporto prende in esame i danni all'agricoltura e alla pesca e mette in luce l'elevato livello di contaminazione dell'acqua potabile, che espone le comunità locali a gravi rischi per la salute. In un caso, il tasso di un agente che provoca carcinoma, rilevato in un campione d'acqua, superava di 900 volte i limiti stabiliti dall'Organizzazione mondiale della sanità. L'Unep ha raccomandato l'adozione di misure d'emergenza per informare le comunità locali di questo pericolo. Il rapporto mette in evidenza il fallimento sistemico della Shell nell'affrontare, da molti anni, le fuoriuscite di petrolio e rivela come siti che la Shell aveva dichiarato di aver bonificato siano ancora inquinati.

*"La Shell deve arrendersi all'evidenza e affrontare il fatto che deve rimediare ai danni che ha provocato. Cercare di nascondersi dietro l'operato di altri soggetti, essendo il principale a operare sul posto, non funziona" - ha commentato Gaughran. "Non vi sarà alcuna soluzione al problema dell'inquinamento da petrolio nel Delta del Niger fino a quando la Shell continuerà a preoccuparsi della sua immagine aziendale a spese della verità e della giustizia"*

Le conclusioni del rapporto dell'Unep chiamano in causa anche le gravi inadempienze del governo nigeriano nel regolamentare e controllare le compagnie come la Shell. I

regolamenti locali sono blandi e spesso le agenzie incaricate delle indagini sulle fuoriuscite di petrolio si affidano unicamente all'operato delle compagnie inquinatrici. Il governo nigeriano, le compagnie petrolifere e i governi nazionali di queste compagnie, come quelli del Regno Unito e dell'Olanda, dopo aver tratto beneficio dall'estrazione di petrolio nel Delta del Niger, devono ora sostenere programmi di riabilitazione sociale e ambientale del territorio.

*"Ci auguriamo che questo rapporto sia un campanello d'allarme per gli investitori istituzionali. In passato hanno permesso alla macchina delle relazioni pubbliche della Shell di gettare fumo nei loro occhi. Ora, speriamo che pretendano di vedere la Shell all'opera per bonificare il Delta del Niger. Per farlo, dovranno esercitare effettiva pressione sulla Shell affinché eviti le perdite di petrolio, risarcisca coloro che sono stati già colpiti dall'inquinamento e renda pubbliche maggiori informazioni sull'impatto delle sue attività" - ha commentato Gaughran.*

Il rapporto dell'Unep segnala che vi sono altre, relativamente nuove, fonti d'inquinamento nell'Ogoniland, come i rifornimenti illegali, ma è comunque chiaro che decenni di cattive pratiche da parte della Shell siano il principale fattore di contaminazione. Il 3 agosto si è appreso che la Shell ha ammesso la responsabilità per due grandi fuoriuscite verificatesi a Bodo, nell'Ogoniland, nel 2008. La Shell ha ammesso che entrambe le maree nere sono state causate da avarie degli oleodotti, ma sostiene che il forte inquinamento ambientale nel Delta del Niger dipende «Dalla piaga del furto di petrolio e dalla raffinazione illegale». In realtà, la Shell era consapevole del pessimo stato di conservazione e manutenzione delle sue condotte petrolifere, dato che in documenti riservati, venuti alla luce nel novembre 2014, alcuni dipendenti della multinazionale avvisavano i massimi dirigenti che l'oleodotto di Bodo era vecchio ed a rischio. Altri documenti interni hanno dimostrato che l'oleodotto, che alla fine ha sversato fino a 500.000 barili di petrolio, era già a fine vita molti anni prima delle due fuoriuscite. Inoltre, secondo la multinazionale, fino ad ora non si era riusciti a trovare un accordo sul risarcimento a causa «di divisioni all'interno della comunità». Il processo contro la Shell ha poi avuto inizio nel maggio 2009, e la Shell ha subito patteggiato accettando di pagare un risarcimento di 15 milioni e mezzo di dollari (11,1 milioni di euro). La Shell ha però precisato che ha accettato di pagare il risarcimento non perché colpevole del fatto ma per aiutare il "processo di riconciliazione". Nel

commentare il risarcimento, il figlio dello scrittore Ken Saro-Wiwa Jr. (Ken Wiwa), al tempo assistente speciale del Presidente della Nigeria per gli Affari Internazionali, la Pace, la Risoluzione dei Conflitti e le Riconciliazioni, dichiarò: «Penso che mio padre sarebbe felice di questo risultato», aggiungendo poi che «il fatto che la Shell sia stata costretta a patteggiare, per noi è una chiara vittoria». Si scoprì anche che Shell forniva denaro e rifornimenti all'esercito nigeriano.

## **7. Perché il governo nigeriano permette che ciò accada?**

In Nigeria, è lecito chiedersi se si tratta di multinazionali petrolifere come Shell o militari che detengono il controllo finale. Le compagnie petrolifere hanno una quantità spaventosa di influenza sul governo: l'80% delle entrate del governo nigeriano provengono direttamente dal petrolio, oltre la metà dei quali proviene da Shell. Solo nel 1991, \$ 12 miliardi di fondi petroliferi sono scomparsi. I governi locali ammettono che le compagnie petrolifere corrompono i funzionari locali per sopprimere l'azione contro le società. Quindi gli interessi del regime militare nigeriano sono chiari: Shell e il governo militare nigeriano sono uniti in questa continua aggressione violenta nei confronti delle popolazioni indigene e dell'ambiente.

## **8. Ricercare di una soluzione condivisa**

Le critiche e gli attacchi ricevuti in seguito al manifestarsi di tali eventi spingono l'impresa a condurre una ricerca di mercato su vasta scala e a consultare i principali stakeholder per capire come essa veniva percepita dall'ambiente esterno. I risultati di tali azioni rivelano una percezione negativa sull'impresa da parte dell'opinione pubblica, proprio a causa del suo comportamento, giudicato non sempre irreprensibile. Il problema è il seguente: focalizzarsi sul breve periodo e prestare poca o nessuna attenzione alle conseguenze sulla gestione nel medio/lungo termine significa non occuparsi del futuro e non prestare attenzione alla reazione della società/collettività, per il comportamento scorretto tenuto nei confronti di popoli residenti in territori ormai devastati dal forte inquinamento. È, pertanto, vero che un orientamento sul breve termine può compromettere i risultati sul

lungo periodo e, quindi, il successo aziendale. Tale miopia porta i manager ad inquadrare da sempre l'impresa unicamente come un mezzo per fare **fatturato e profitto**. Pensare solo a mettere fieno in cascina non paga! Imprese prima solide e con capitalizzazioni di tutto rispetto, possono ritrovarsi in ginocchio da una gestione opportunistica e denaro-centrica. Un'impresa come la Shell, dopo innumerevoli successi che le hanno permesso di diventare una tra le più grandi imprese di successo nel mondo, non può assolutamente mirare al profitto e al fatturato tralasciando il valore sociale che deriva dall'attività aziendale.

Sbalordita dall'evidenza empirica, Shell decide di cambiare atteggiamento. La società riconosce pubblicamente di aver compiuto un errore nella gestione del problema della piattaforma di Brent Spar e dei nove attivisti nigeriani. Inoltre, per fare fronte alle nuove aspettative e sfide provenienti dall'ambiente esterno, la Shell ridefinisce i propri principi di business, identificando nuove finalità aziendali. I nuovi principi tengono conto di un ampio ventaglio di problemi etici e di interessi esterni e impongono al top management di comunicare all'esterno le azioni realizzate per rispettarli. Il mutato atteggiamento del top management aziendale si riflette nel modo in cui viene gestito il problema della piattaforma di Brent Spar. Alla razionalità scientifica dell'analisi costi/benefici che caratterizzava la cultura aziendale della società si affianca ora, infatti, un'attività di consultazione volta ad ascoltare l'opinione dei principali stakeholder dell'impresa. A seguito della ridefinizione dei propri valori guida, la multinazionale anglo-olandese decide di introdurre nel 1998 il "bilancio sociale". Tale documento contiene un insieme di indicatori che misurano i risultati economici, ma anche sociali e ambientali (triple bottom-line) ottenuti dall'impresa nel corso dell'esercizio; una mole impressionante di dati a cui si aggiunge la discussione di ogni aspetto rilevante nel business in cui opera. L'impresa ha, inoltre, intrapreso l'iniziativa "Tell Shell", che consente a ogni persona di comunicare direttamente con l'impresa, attraverso l'invio di lettere ed e-mail o la partecipazione a un forum senza censura su internet. I risultati di tale iniziativa sono riportati nel bilancio sociale con le affermazioni originali, positive e negative, nei confronti dell'impresa. Contemporaneamente la Shell lancia una campagna pubblicitaria a livello mondiale per cercare di risollevarne la sua reputazione. La campagna pubblicitaria "Profits and Principles", dal costo di 23 milioni di euro, presenta dipendenti della società che incorporano i nuovi valori e invita il pubblico a fornire feedback mediante il

programma Tell Shell. L'iniziativa pubblicitaria attira numerose critiche, perché descrive in modo idealizzato una situazione che a livello globale presenta ancora molte criticità non risolte. Un'impresa con una pesante eredità di devastazione dell'ambiente circostante, il cui modello di business è legato all'estrazione di materiale fossile non rinnovabile, non poteva non aspettarsi delle reazioni critiche, promuovendo una nuova integrità che non può coprire una storia di miopia ambientale e sociale. Nel 1999, dopo un intenso dialogo con tutti gli stakeholder (compresi i militanti di Greenpeace), l'impresa decide di riciclare la piattaforma petrolifera come banchina in Norvegia, anche se questa proposta comporta costi di gran lunga superiori rispetto all'immersione della piattaforma nel mare. In Nigeria, il nuovo atteggiamento incontra maggiori impedimenti a una sua piena realizzazione. I principali ostacoli a un cambiamento radicale sono rappresentati dalla pesante eredità del passato, dal grande numero di tribù di Ogoni con cui dialogare e da alcune differenze culturali e manageriali tra la casa madre e la società che opera in Nigeria. Nonostante la società abbia realizzato numerosi tentativi per cercare di instaurare un dialogo proficuo con le popolazioni Ogoni, ad oggi Shell non è riuscita completamente nel suo intento.

Dopo tante critiche, errori e danni ambientali la Shell ha provato a riscrivere i valori alla base dell'attività aziendale, mirando soprattutto a migliorare l'immagine aziendale e i rapporti con gli stakeholder. Gli obiettivi fissati dal Gruppo Shell sono quelli di impegnarsi in modo efficiente, responsabile e proficuo nei settori del petrolio, del gas, dei prodotti chimici ed in altri settori selezionati e di partecipare alla ricerca ed allo sviluppo di altre fonti di energia, per soddisfare le esigenze dei clienti, soggette a continua evoluzione, nonché una crescente richiesta di energia a livello mondiale.

In ogni caso, la Shell, dopo aver valutato il mercato e dopo essersi accorta che da questo veniva percepita in modo negativo, per evitare ulteriori problemi, ha iniziato a sperimentare una tecnica per creare visioni alternative del futuro da implementare nella propria pianificazione aziendale. Gli scenari identificati dalla Shell successivamente a tali sperimentazioni riconoscevano: 1) alcuni eventi significativi che stavano accadendo in quel dato momento; 2) gli attori principali e le loro motivazioni; 3) i cambiamenti globali e dello stile di vita dell'uomo; 4) delle proposte di cambiamento, per sviluppi futuri plausibili e possibili che riflettono un cambiamento sul contesto economico. La Shell ha continuato negli anni a lavorare per migliorare il rapporto con tutti i suoi stakeholder,

ovvero ricercando possibili rappresentazioni di un'impresa in una prospettiva futura, ipotizzando differenti possibili combinazioni delle forze di mercato e delle sue stesse incertezze.

In particolare, la Shell riconosce di avere cinque aree di responsabilità. È dovere dei vertici aziendali, definire ogni volta le priorità ed agire non egoisticamente. L'impresa non deve svolgere la propria attività solo per ottenere dei profitti, ma anche per recare dei vantaggi alla collettività, al sociale. Quindi la Shell dovrà creare valore per se stessa e per:

1. Gli azionisti: Proteggerne gli investimenti e fornire un rendimento di lungo termine che sia concorrenziale con quelli raggiunti da altre importanti società del settore.
2. I clienti: Conquistare clienti e mantenerne la fedeltà, sviluppando e offrendo prodotti e servizi di valore in termini di prezzo, qualità, sicurezza e impatto ambientale, con il supporto della necessaria esperienza tecnologica, ambientale e commerciale.
3. Il personale: Rispettare i diritti umani del personale ed offrire loro condizioni di lavoro buone e sicure ed un trattamento soddisfacente e competitivo. Promuovere lo sviluppo e la massima valorizzazione delle capacità dei dipendenti; creare un ambiente di lavoro inclusivo in cui ciascun dipendente abbia pari opportunità di sviluppare le proprie competenze e le proprie capacità. Incoraggiare il coinvolgimento del personale nella pianificazione e nella gestione del proprio lavoro, e fornire canali appropriati per comunicare eventuali motivi di preoccupazione. Il successo economico dipende dall'impegno pieno di tutto il personale.
4. Tutti i soggetti con cui si instaurano rapporti d'affari: Assicurare vantaggi reciproci nei rapporti con contrattisti, fornitori, nelle joint venture, altre compagnie petrolifere, i media e le ONG.
5. La collettività: Svolgere la propria attività come membri responsabili della società, rispettare le leggi e le normative del caso, sostenere i diritti umani fondamentali in linea con il proprio legittimo ruolo di imprenditori e prestare la dovuta attenzione alla salute, alla sicurezza e all'ambiente.

I valori essenziali di onestà, integrità e rispetto per le persone sono oggi, per quanto dichiarato, alla base di tutto il lavoro di Shell, e rappresentano il fondamento dei loro

Principi di Comportamento. Tali Principi di Comportamento si applicano ad ogni operazione, grande o piccola che sia, e definiscono il comportamento che tutto il personale delle Società Shell deve tenere in ogni momento nella gestione delle attività aziendali. La Shell intende in questo modo creare una reputazione positiva. È responsabilità dei vertici aziendali dare il buon esempio, per garantire che tutto il personale sia consapevole di tali principi e valori aziendali, assumendo un comportamento ad essi conforme. L'applicazione di tali principi è rafforzata dalla presenza di una serie completa di procedure di verifica, studiate per assicurare che i dipendenti ne comprendano i principi agendo nel loro rispetto.

Pertanto, rimane da sperare che quello che è successo nel delta del Niger non venga replicato ancora in altre regioni e che tale situazione funga da esempio nel mondo aziendale.