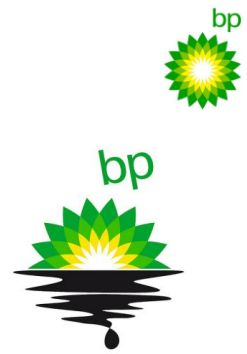


Wherever we work, we strive to minimize our impact on the environment – whether to land, air, water or wildlife – and to ensure that local people are engaged, human rights are respected and cultural heritage is conserved.

1



BP is working to manage environmental sensitivities and the potential impacts on communities wherever we do business

2

BP – hvor mange gange kan man sige undskyld?



Safety is good business. Everything we do relies upon the safety of our workforce and the communities around us. We care about the safe management of the environment. We are committed to safely delivering energy to the world.

3

Skrevet af Liza Hemmingsholt

¹ BPs årsrapport 2011 side 69

² <http://www.bp.com/sectionbodycopy.do?categoryId=3317&contentId=7073860>

³ <http://www.bp.com/extendedsectiongenericarticle.do?categoryId=9039352&contentId=7072114>

Indholdsfortegnelse

Executive summary	4
Indledende kapitel	6
Problemfelt	6
Fortolkning	8
Afgrænsning	8
Dataindsamling	9
Struktur	9
Teori	10
Metode	15
Kildekritik	15
Virksomhedspræsentation	16
BPs aktionærer	16
BPs katastrofer	18
2005	18
2006	19
2010	19
BP og corporate social responsibility (CSR)	20
Identifikation af interessenter	21
Stakeholders	22
Stakewatchers	24
Stakekeepers	24
De vigtigste interessenter	25
De 4 stadier	27
Erkendelse	27
Viden	28
Beundring	28
Handling	28
Corporate sustainability model	29
Input – Eksterne forhold	29
Sikkerhed	29
Ansøgning og rapportering	30
Ny rådgivende organisation	31
Bøder	32

Forsikring	33
Rådgivende eksperter	34
MMS.....	34
Oprydning og miljø	35
Politik	36
Alternative energikilder	36
Menneskelige konsekvenser	37
Den offentlige mening	38
Input – Interne forhold.....	39
Corporate Governance	40
Input - Forretningsforhold.....	41
BPs produkter	42
Brandet BP	43
Konkurrenter.....	44
Input - Menneskelige og økonomiske ressourcer	48
Proces - Ledelsen.....	49
Proces - CSR strategi.....	51
Proces - CSR struktur	58
Proces – CSR-målinger.....	59
Management Control Systems.....	61
Konklusion.....	62
Kildefortegnelse	64
Faglitteratur.....	64
Artikler.....	64
Hjemmesider	64
Øvrige	65

Executive summery

During the past years Corporate Social Responsibility (CSR) has become an important part of the global businesses. More and more companies have started acknowledging the advantages, because more stakeholders are caring about health, the environment and other social aspects.

Because of this change in the way companies do business, the oil spill in the Gulf of Mexico had many consequences for BP. The oil spill got a lot of attention from the media, NGO's, the local society and the US government. As this is not the first oil spill BP has had, I wondered how many times a company can say I'm sorry, before the stakeholders stop believing in them. Isn't it necessary to change how the company operates in order to avoid the accidents? What affect did it have on the BP brand and how can they recover and still have (and keep) the trust of the stakeholders? So this became my problem statement:

How can BP get back the trust of the stakeholders and how are they able to keep the trust after the oil spill in the Gulf of Mexico?

I wanted to make a new CSR strategy for BP, which took into consideration mainly the trust aspect. A big part of creating stakeholder value is the financial aspect. But in order to go more in depth, I'm only focusing on gaining and keeping the stakeholders trust. So this thesis is not about money, it is about trust, faith and believing in what you are told.

In order to make a CSR strategy, I first had to find out who the target group for the strategy was. So first I identified the stakeholders, the stakewatchers and the stakekeepers. From this analysis I found that the most important stakeholders for BP were the US government, the shareholders, the employees and the local society affected by the oil spill.

After the identification I examined which external factors, internal factors, business factors and HR and financial resources that would be important to take into consideration when making the CSR strategy. The most important factors were the conclusion from the commission, that the safety on the drilling rig hadn't been sufficient and this is what led to the large fines for BP. I also found out that the commission would recommend a tightening of the existing laws regarding safety. They would also recommend larger fines. The oil spill also affected the BP brand and the value of the brand was 0 USD a few months after the catastrophe.

BP had a loss in 2010, but already in 2011 they were making a profit again. So in spite of the oil spill, BP is still a profitable company. However BP had a negative cash flow in 2011. The quick financial recovery is mainly due to the type of product BP produces. Energy is important for a lot of people and it is necessary for both companies and private people.

I also found that BP doesn't have that many casualties. It is mainly their subcontractors. However it does affect BP a lot.

There are a lot of focus on the environment and especially the people living in the area of the Gulf of Mexico, are worried that it will take a long time before the nature and the environment of the area is restored. They are worried about the seafood, and whether it is safe to eat and therefore sell. There live a lot of fishermen in that area and the oil spill has affected them a lot.

From this analysis I found that it is very important to do something about the safety on these rigs, so that accidents are prevented. The shareholders don't like the insecurity of the value of their shares and risk and return are influenced by each other. The shareholders expect a larger return, if the risk increases. The oil spill got the stock value to decrease, which creates insecurity among the shareholders.

It is also important to give something back to the society. For example BP could establish an aquarium for the sick fish and other wild life. Here they should get the treatment they need. It could be supplied by renewable energy. BP should also create a separate CSR unit directly under the board of directors. They should implement strict safety and CSR rules and implement them in the code of conduct. In order for a CSR strategy to work, the board of directors and the management should set an example and show the entire company that CSR is now a priority.

In order to carry out these recommendations, management control systems are important. BP should use mainly action controls and result controls. They should make sure that unsafe behaviour is not possible and they should give the employees incentives like bonuses in order to motivate them to work in a more safe way.

Indledende kapitel

Problemfelt

I løbet af den sidste årrække er der kommet større fokus på helbred, sundhed og ikke mindst miljø. Folk er blevet mere bevidste om konsekvenserne ved usund mad, manglende motion og miljøskadelige produkter. Derfor er det blevet en vigtig faktor for virksomheder, at de kan vise deres kunder, at de også går op i miljø, sundhed, sociale aspekter mm. Om dette er gennem støtte til motionsløb, fonde til forskning eller opstart af diverse projekter, så er det med til at styrke virksomhedernes profil overfor deres kunder. Dette er der kommet mere og mere fokus på i løbet af årene og virksomhederne er klare over hvor vigtigt det er at have en etisk profil og et socialt ansvar.

Dette synes jeg, er en meget interessant udvikling. CSR er blevet en del af virksomhedernes strategigrundlag, men det skal også afstedkomme økonomiske resultater og skabe konkurrencemæssige fordele. Dette kan være både i forhold til konkurrenter, i forhold til kunder og til de øvrige interessenter.

Virksomheder, der benytter sig af CSR, er for eksempel:

- Froosh: Skandinavisk smoothie virksomhed, der sender frivillige en uge til udviklingslande, for at hjælpe til på en frugtplantage⁴.
- BP: Laver reklamer for at tiltrække turister tilbage til Golfkysten efter olieudslippet⁵.
- Carlsberg Kildevæld: Giver 3 liter rent drikkevand til Afrika hver gang der bliver købt 1 flaske kildevæld⁶.

Når der kommer en oliekatastrofe som den i den Mexicanske Golf, så er der selvfølgelig mange, der følger med og som er interesserede i hvad der sker. Mennesker blev dræbt og billeder af døde fugle smurt ind i olie går verden rundt og folk begynder at diskutere miljøet og de sikkerhedsrisici, der er ved olievirksomheder. 11 personer blev dræbt i ulykken og folk må spekulere på hvor meget sikkerhed BP yder deres ansatte. Idet der er så meget fokus på miljø og samfund, skal der

⁴ <http://froosh.dk/workonafruitfarm.html>

⁵ <http://www.bp.com/subsection.do?categoryId=9036578&contentId=7073535>

⁶ <http://www.carlsbergdanmark.dk/Produkter/Pages/CarlsbergKildevaeld.aspx>

heller ikke meget til før pilen peger den anden vej for ellers succesfulde virksomheder. I BPs tilfælde gik der utrolig lang tid før de fik stoppet olieudslippet. Det gik så lang tid, at nogle endda har lavet en YouTube video⁷, der gør grin med BPs ledelse.

Alt imens BP prøvede at stoppe olieudslippet, flød millioner af tønder olie ud i den Mexicanske Golf, og skabte en miljøkatastrofe som vil tage mange år at udbedre og som er det største olieudslip i USA's historie.⁸

Med hvilken indflydelse har hele denne sag haft på BP? En ting er de store bøder og erstatninger som BP har måttet/skal betale. Noget andet er hvilken skade det har gjort for brand'et BP og ved tilliden fra deres interessenter. For BPs vedkommende er det ikke første gang de er involverede i ulykker. Der har gennem tiden været en hel del ulykker. Alligevel er BP fortsat en af verdens største olievirksomheder.

Jeg vil i denne opgave undersøge hvad BP kan gøre for at få og bevare tilliden fra deres interessenter. Det er vel ikke nok bare at blive ved med at sige, at de gør noget ved sikkerheden mv., hvis der bliver ved med at ske ulykker. Derfor er jeg kommet frem til denne problemformulering:

Hvordan kan BP generobre og bevare deres interessenters tiltro efter katastrofen i Den Mexicanske Golf?

- Hvad er BP's CSR strategi nu?
- Hvordan kan BP forbedre deres CSR strategi og implementere ændringerne, så den skaber værdi for deres interessenter?
- Hvordan kan BP bevare interessenters tiltro og skabe forbedringer gennem management control systems?
-

⁷ <http://www.youtube.com/watch?v=2AAa0gd7CIM>

⁸ <http://www.infoplease.com/science/environment/largest-oil-spills-united-states.html>

Fortolkning

Formålet med denne opgave er at belyse hvordan BP kan forbedre sig. De har haft en del ulykker gennem tiden og er stadig et succesfuldt selskab. Jeg kunne godt tænke mig at finde ud af hvad de gør nu og så komme med mine forslag til forbedringer. I min optik er det ikke holdbart bare at gøre gode ting for at gøre op for det dårlige, man har gjort. Det er endnu vigtigere ikke at gøre de dårlige ting. Som jeg ser det vil interessenterne efter en vis tid ikke længere tro på BP. BP vil efter en ulykke sige "vi gør sådan og sådan for at rette op på det", men hvis dette bliver brugt igen og igen og ulykkerne ikke stopper, så vil BP til sidst miste deres troværdighed. Så jeg synes, det er vigtigt både at bruge CSR, men også forhindre brandslukning i forbindelse med katastrofer som den i den Mexicanske Golf.

Det jeg vil med denne opgave er først at belyse hvad BP's strategi er nu. De har for ikke mange år siden re-brand'et sig som en grønnere virksomhed og de har CSR aktiviteter.

Så vil jeg identificere de væsentligste interessenter og ved vil jeg ved hjælp af Corporate Sustainability Modellen finde frem til en forbedring af deres strategi og hvordan de kan implementere den. En del af dette er også mere specifikke kontroller/metoder til at sikre, at de fokuserer på sikkerhed, grundighed og overholdelse af procedurer. Dette kunne gøres gennem management control systems.

Afgrænsning

Selvom et vigtigt aspekt for interessenter (især aktionærer) er økonomiske resultater, vil jeg ikke gå langt ind i det økonomiske aspekt. Dette er en helt opgave i sig selv og jeg synes, det er vigtigere at sætte fokus på de handlinger BP er nødt til at udføre, for at få interessenterne til at stole på dem igen og det har ikke noget med økonomi at gøre. Det er ikke økonomiske problemer, der har forårsaget hele denne problematik omkring BP - det er katastrofen, og den usikkerhed ulykker som disse skaber, er ikke godt set med aktionærernes øjne.

Jeg vil hovedsagelig beskæftige mig med interessenter i forbindelse med katastrofen i den Mexicanske Golf. BP opererer over hele verden, men for at kunne gå mere i dybden, vil jeg

afgrænse mig geografisk til Mellemamerika. Nogle af interessenterne er ikke geografibestemt og vil derfor være de samme, såsom aktionærerne. Men for bedre at kunne analysere effekten og hvordan eventuelle løsninger vil påvirke lokalsamfundet, har jeg valgt denne afgrænsning.

Dataindsamling

Jeg har brugt internettet til at finde mine data, hovedsageligt artikler og rapporter. Jeg har brugt BP's hjemmeside og avisartikler tilgængelige på internettet. Udover dette har jeg fundet en rapport til USA's præsident om katastrofen. Denne er lavet af en kommission nedsat efter olieudslippet, for at redegøre for hvis skyld det var, og hvad der kan gøres for at forhindre lignende ulykker i fremtiden. For yderligere detaljer se kildefortegnelsen i slutningen af opgaven.

Struktur

Nedenfor ses en figur, der viser opgavens struktur:

Executive summary
Indledende kapitel
Virksomhedsbeskrivelse
BPs CSR strategi
Identifikation af interessenter
Corporate Sustainability Modellen
Management control systems
Konklusion

Teori

Den teori jeg tager udgangspunkt i, er hovedsagelig fra bøgerne "Making Sustainability work" og "Management Control Systems". Det er teorien fra disse bøger, der vil være grundlaget i opgaven.

For at jeg kan finde ud af hvilke tiltag BP skal lave for at generobre tilliden fra interessenterne, er det vigtigt at finde ud af hvilke interessenter, der er vigtigst for BP, da strategien skal målrettes disse.

Der er mange definitioner på interessenter. En meget overordnet definition er nogle der har interesse i virksomheden⁹, hvilket er en meget bred definition. Ved at bruge denne definition, vil mange forskellige grupper og individer blive interessenter. Der er også en definition, som tager udgangspunkt i dem, der stiller krav til virksomheden (aktionærer, myndigheder m.fl.) og en definition, der tager udgangspunkt i dem, der har indflydelse på virksomheden (medarbejdere, kunder, leverandører m.fl.). Midt imellem disse to definitioner finder vi den mest brugte: Enhver gruppe eller individ, der kan påvirke eller er påvirket af resultaterne af en virksomheds mål ("Any group or individual that can affect or is affected by the achievement of an organisation's objectives"¹⁰). Der er, som nævnt, mange tilgange og derved mange typer af definitioner på interessenter. Nogle har en ren lovmæssig tilgang (smal definition) til interessenter, hvilket vil sige dem, der er forbundet til virksomheden via kontrakter, forpligtigelser mm. Denne tilgang mindsker antallet af interessenter, da den kun fokuserer på den lovmæssige side¹¹.

En anden tilgang er den ledelsesmæssige tilgang, som tager udgangspunkt i forhold, opmærksomhed, kendskab til virksomheden mm. og derved indeholder mange flere interessenter, da den er lidt mere "blød". I denne tilgang vil vi finde mange af de interessenter, som er en del af den lovmæssige tilgang¹².

I løbet af årene er der kommet mange flere interessenter til. Der er opstået interesse for miljø, menneskerettigheder, arbejdsmiljø osv. gennem blandt andet udviklingen i medier. Dette giver

⁹ The shareholder model refinded – artikel.

¹⁰ The shareholder model refinded – artikel.

¹¹ The shareholder model refinded – artikel.

¹² The shareholder model refinded – artikel.

selvfølgelig endnu flere potentielle interessenter og kan bevirke, at analysen/identifikationen af interessenter, kan blive meget uoverskuelig og omfattende¹³.

Der er også mange forskellige måder at klassificere interessenter på. Nogle bruger primære/sekundære, direkte/indirekte, strategiske/moralske med flere¹⁴.

Da denne opgave handler om CSR og derved hovedsagelig image og social ansvarlighed, vil det ikke give mening at vælge den lovmæssige tilgang, da det ikke nødvendigvis er her, vi finder de væsentligste interessenter for BP i forbindelse med at udarbejde en CSR strategi. De folk, der er blevet påvirket af katastrofen i Den Mexicanske Golf, er ikke kun dem, der har kontrakter og andre lovmæssige forpligtelser med BP som leverandører, kunder, aktionærer mm. Det er også helt almindelige mennesker, som før ulykken ikke havde noget med BP at gøre. Så det vil ikke give mening at vælge denne tilgang. Man kan selvfølgelig argumentere for, at alle dem, der har lagt sagsanlæg mod BP, nu befinder sig inden for definitionen i den lovmæssige tilgang. Men da ulykken også har national interesse og staten kunne være en vigtig interessent, holder jeg mig til den bredere og mere strategiske tilgang, nemlig ledelsestilgangen.

Til at lave selve interessent-analysen vil jeg bruge teorien omkring stakeholders, stakewatchers og stakekeepers¹⁵:

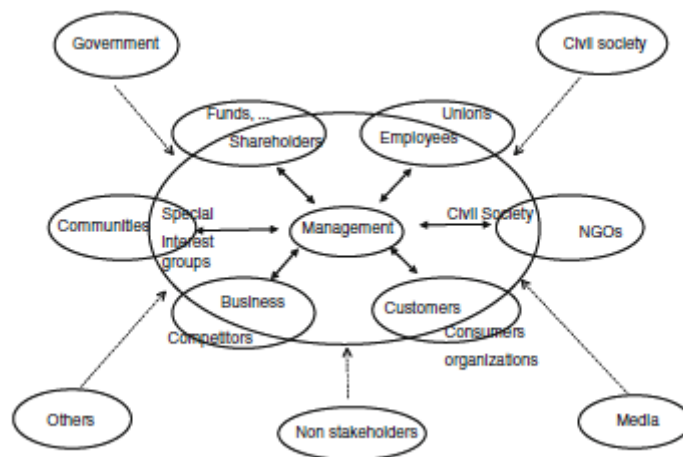
- Stakeholders bruges i denne sammenhæng lidt ligesom den lovmæssige tilgang. Det er kernen af interessenterne og dem, der har stor interesse i BP af, for eksempel økonomisk karakter. Dette er blandt andet aktionærer og medarbejdere.
- Stakewatchers er dem, der holder øje med, at stakeholdernes interesser bliver tilgodeset. Dette er for eksempel fagforeninger, NGO'er, aktionærfonde, samfundet m.fl.
- Stakekeepers er de lovgivende, regulerende og kontrollerende organer. Virksomhederne har ikke nogen kontrol eller indflydelse over disse og stakekeepers har ingen interesse i virksomhederne. Eksempler på disse er blandt andet revisorer, medier, myndigheder m.fl.

¹³ The shareholder model refinded – artikel.

¹⁴ The shareholder model refinded – artikel.

¹⁵ The shareholder model refinded – artikel.

For at få et billede på teorien er nedenstående en figur¹⁶ af hvordan stakeholders, stakewatchers og stakekeepers står i forhold til hinanden og ledelsen i virksomheden.



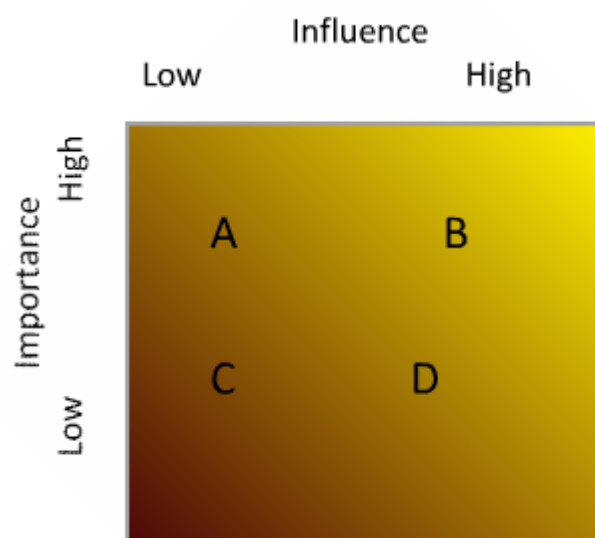
På figuren er hele indercirklen stakeholders (medarbejdere, aktionærer mm.). Dem der deler cirkel med stakeholderne, er deres stakewatchers (fagforening, NGOer mm.). Og dem helt udenfor cirklen er stakekeepers. Figuren viser hvordan de forskellige slags interessenter påvirker hinanden indbyrdes og ledelsen.

Jeg vælger denne teori fordi jeg synes, den giver et godt overblik og samtidig giver et indblik i de forskellige interessenters motiver. På baggrund af deres motiver, vil det være lettere at identificere (senere hen i opgaven) hvilken strategi de vigtigste interessenter vil finde tilfredsstillende. Jeg synes også, at den giver et godt billede af de forskellige interessenters indbyrdes forhold.

Når dette er gjort er selve identifikationen færdig. Derefter skal jeg udvælge de væsentligste interessenter for BP. Dette gør jeg ved at indsætte interessenterne i nedenstående model¹⁷:

¹⁶ The shareholder model refinded – artikel.

¹⁷ <http://www.slideshare.net/anandsubramaniam/stakeholder-analysis-1772899>



Modellen er bygget på to faktorer: Vigtighed (for virksomhedens opnåelse af deres mål) og indflydelse (på virksomheden). På denne måde bliver interessenterne klassificeret i "A", "B", "C" og "D".

"A" repræsenterer de interessenter, virksomheden skal sørge for at gøre tilfredse. De har lidt indflydelse, men stor vigtighed. "B" repræsenterer de interessenter, der har stor indflydelse og stor vigtighed. Disse er de vigtigste interessenter. "C" repræsenterer dem med lidt indflydelse og som kun er af lille vigtighed. "D" repræsenterer de interessenter, der har stor indflydelse, men som har lav vigtighed. Ved brug af denne model finder jeg de væsentligste interessenter for BP. Det vil være dem, der er klassificeret i kategori "B"¹⁸.

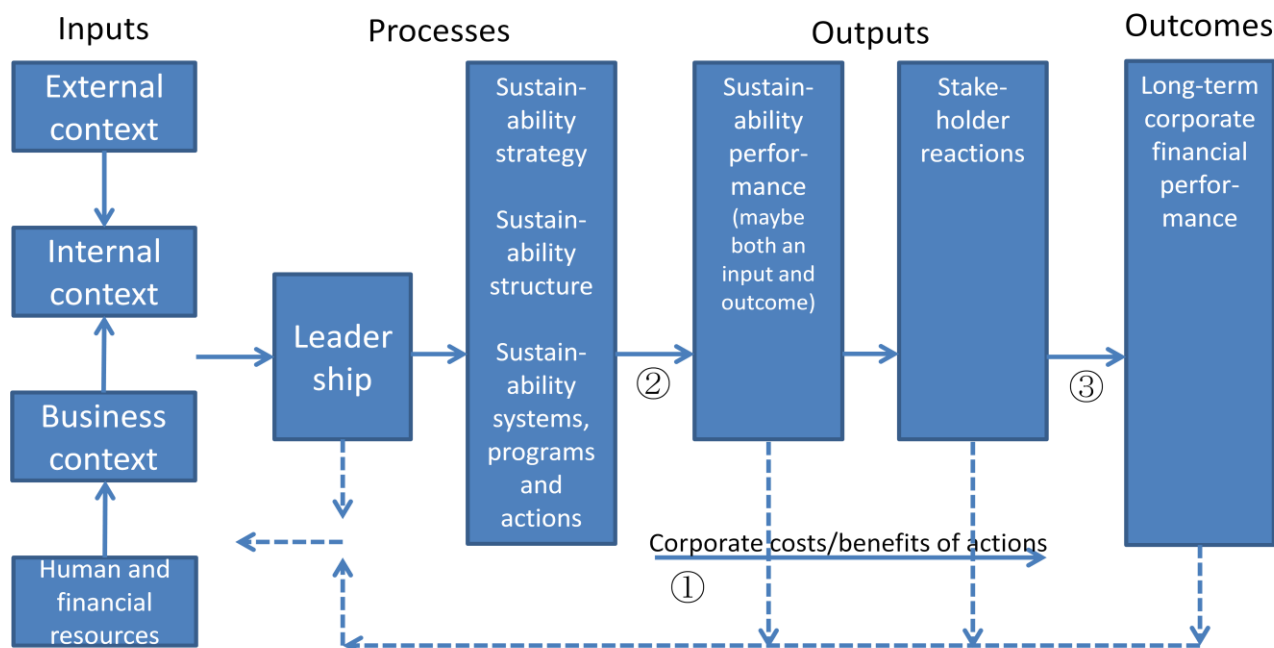
Efter jeg har identificeret de væsentligste interessenter for BP, vil jeg indsætte disse i nedenstående 4 stadier, som giver et overblik over hvordan forholdet mellem BP og interessenterne udvikler sig. Dette gøres for at finde et udgangspunkt for CSR strategien. Ved at klassificere dem, vil det være nemmere at se hvilke tiltag, der er nødvendige for de forskellige interessenter. De 4 faser er:

¹⁸ <http://www.slideshare.net/anandsubramaniam/stakeholder-analysis-1772899>

1. Erkendelse: Her ved interessenterne, at virksomheden eksisterer, men de sætter endnu ikke pris på den. Her er det vigtigt, at virksomheden sørger for at informere interessenterne om virksomhedens mission og værdier.
2. Viden: Her kender interessenterne mere til virksomheden, og det er nu virksomhedens opgave at få dem til at forstå hvordan virksomheden kan dække deres behov.
3. Beundring: I denne fase begynder tillid at eksistere og det er her loyalitet bliver udviklet.
4. Handling: I denne fase begynder interessenterne at samarbejde med virksomheden og tager større ansvar. De vil gerne have at virksomheden vokser.

Jo længere interessenterne er i disse faser, jo vigtigere er de for virksomheden og jo mere væsentlige er de for BP.

For at finde ud af hvordan man kan forbedre BP og implementere ændringerne, bruger jeg Corporate Sustainability Modellen¹⁹:



¹⁹ Model fra bogen "Making sustainability work" side 46

For at have en klar og effektiv CSR strategi er man nødt til at have klarlagt nogle forskellige ting, som påvirker virksomheden. Disse inputs er hele grundlaget for strategien udarbejdet af ledelsen. Inputs'ne vil fungere som analysen og på baggrund af denne udarbejder "ledelsen" en strategi og sørger for at få den implementeret i hele organisationen. Ud af dette kommer resultatet for virksomheden og effekten fra interessenterne, hvilket gerne skulle udmunde i konkurrencemæssige og økonomiske fordele på kort og langt sigt. Når alle faserne er gennemført, vil man på baggrund af resultaterne kunne evaluere hele strategien og derved forbedre den og skabe endnu bedre resultater.

Metode

Jeg har hovedsagelig fundet artikler på internettet og brugt de to bøger, som tidligere nævnt, i faget Management Control Systems. I erkendelsen af, at artikler (min hovedinformationskilde) er skrevet med en vis subjektivitet, så har jeg prøvet så vidt muligt at finde flere artikler, der siger det samme, i stedet for at tage en artikels påstand for pålydende.

Det ville have tilført værdi til opgaven, hvis jeg havde lavet mine egne undersøgelser. For eksempel snakket direkte med BP og interviewet de forskellige interessenter, for at finde ud af hvad de synes er vigtigt. Dette ville have givet opgaven mere realisme. Idet jeg udelukkende har brugt kilder fra internettet, så bliver opgaven og ikke så brugbar, da der kan være faktorer som ikke er medtaget.

Kildekritik

Det ville have været rigtig godt hvis jeg havde kunnet lave nogle undersøgelser i lokalsamfundet, blandt aktionærerne og på denne måde fundet ud af præcis hvad de synes er vigtigt, at BP gør og deres mening. På denne måde vil man kunne målrette initiativerne bedre.

Der er millioner af artikler på internettet og hver enkelt er skrevet med en vinkel og farvet af forfatterens synspunkt. Derfor er det meget svært at få objektivitet ind i opgaven.

Virksomhedspræsentation²⁰

BP er et internationalt olie- og gasselskab og et af verdens største. De har integreret hele værdikæden fra udvinding af råolie til salg af benzin på tankstationer. I 2011 omsatte de for over 375 mio. USD og har omkring 83.400 ansatte verden rundt. De er aktive i deres upstream aktiviteter (udvinding, udvikling og produktion) i 29 lande og sælger deres produkter i over 70 lande. I erkendelsen af, at vedvarende energi ville blive en vigtig del af fremtidens energiforbrug, begyndte BP for 6 år siden at fokusere mere på dette marked. I den forbindelse har de oprettet flere nye selskaber. De fokuserer blandt andet på vindenergi og biobrændsel.

BPs aktionærer

I slutningen af 2010 var 44 % af BPs aktier ejet af institutioner og privatpersoner i Storbritannien og 38 % i USA. Ca. 800 personer/selskaber står for 95 % af aktiekapitalen. Ud af disse ejer JP Morgan Chase Bank ca. 25 % af hele aktiekapitalen i BP. BPs aktier handles på børsene i London, New York og Frankfurt. Nedenfor er en oversigt over hvor mange aktier medlemmerne af bestyrelsen ejer ud af ca. 19 mio. antal aktioner totalt i 2011:

²⁰ www.bp.com

Director	Ordinary shares	Performance shares ^a	Restricted shares ^b
C-H Svanberg	933,971	—	—
R W Dudley	337,301 ^c	1,911,414 ^c	—
P M Anderson	6,000 ^c	—	—
F L Bowman	12,720 ^c	—	—
A Burgmans	10,156	—	—
C B Carroll	10,500 ^c	—	—
Sir William Castell	82,500	—	—
I C Conn	497,501 ^d	1,322,606	133,452 ^b
G David	579,000 ^c	—	—
I E L Davis	10,391	—	—
Professor Dame Ann Dowling	—	—	—
Dr B Gilvary	331,088	45,000	269,145 ^e
Dr B E Grote	1,484,603 ^f	1,693,704 ^c	—
B R Nelson	11,040	—	—
F P Nhleko	—	—	—
A Shilston	—	—	—

^aPerformance shares awarded under the BP Executive Directors' Incentive Plan. These figures represent the maximum possible vesting levels. The actual number of shares/ADSs that vest will depend on the extent to which performance conditions have been satisfied over a three-year period.

^bRestricted share award under the BP Executive Directors' Incentive Plan. These shares will vest in 2013, subject to the director's continued service and satisfactory performance.

^cHeld as ADSs.

^dIncludes 48,024 shares held as ADSs.

^eHeld as restricted share units under the BP Deferred Annual Bonus Plan and the BP Executive Performance Plan.

^fHeld as ADSs, except for 94 shares held as ordinary shares.

21

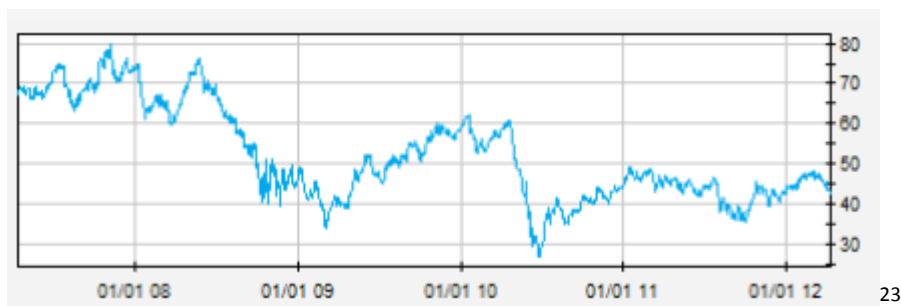
Figuren viser at ledelsesgruppen og bestyrelsen tilsammen har 4.306.771 aktier (eksklusiv performance shares). Dette er ca. 22 % af alle aktierne. Hvis man udelukkende udregner ledelsens andel af aktier bliver dette 2.650.493 fordelt på kun 4 personer, nemlig Dudley, Conn, Gilvary og Grote. Disse 4 ejer tilsammen ca. 14 % af BP.

I BP udbetaler de dividender hvert kvartal. I 2009 blev der udbetalt 14 US cent per aktie per kvartal. I 2010 blev der kun udbetalt dividende i det første kvartal (før katastrofen i den Mexicanske Golf). I 2011 blev dividenden igen udbetalt og her modtog aktionærerne 7 US cent per aktie per kvartal²².

Nedenfor ses aktiekursens udvikling de sidste 5 år. Det er tydeligt at se påvirkningen fra oliekatstrofen i april 2010. Siden er værdien vokset, men den ligger stadig på et lavt niveau set over den sidste periode.

²¹ BPs årsrapport 2011 side 157

²² BPs årsrapport 2011: Note 19: dividender



23

BPs katastrofer²⁴

BP har haft en del katastrofer i løbet af de sidste år. Nedenfor gives et indblik i nogle af detaljerne.

2005

Da BPs olieraffinaderi i Texas eksploderede, blev 15 arbejder dræbt og 170 såret. BP havde ikke fuldt procedurene og erklærede sig skyldig i straffeanklagerne og blev i dømt en bøde på 50 mio. USD²⁵. Udstyret var forældet og skulle have været uskiftet, men pga. omkostningsminimering skete dette aldrig²⁶. Dengang lavede sikkerhedsrådet en rapport om ulykken (færdiggjort i 2008). Denne konkluderede, at sikkerhedskulturen og processtyringen havde store mangler. Selv på trods af tidligere lignende ulykker på raffinaderiet havde BP ikke taget tilstrækkelige tiltag for at forbedre sikkerheden og udstyret. BP havde mere fokus på arbejdssikkerhed end processikkerhed og fokuserede mest på det økonomiske aspekt, hvilket resulterede i manglende økonomiske og menneskelige ressourcer i Texas. Rapportens anbefalede forbedringer blev efterkommet af BP²⁷.

²³ <https://www.nordnet.dk/mux/web/marknaden/aktiehemsidan/index.html?identifier=299000&marketid=17>

²⁴ <http://www.nytimes.com/2010/05/09/business/09bp.html>

²⁵ <http://www.scientificamerican.com/article.cfm?id=bp-suffers-multiple-lapses>

²⁶ Deep water report

²⁷ Deep water report

2006

En olieledning i Prudhoe Bay i Alaska sprang og 200.000 gallons af olie blev lækket, da det først blev opdaget efter 5 dage²⁸. Denne ledning var ikke blevet tjekket i 4 år²⁹.

2010

Oliespild i den Mexicanske Golf hvor 11 mennesker blev dræbt. Selve forløbet med at få lækken lukket foregik således³⁰:

- 20. april: Boreplatformen eksploderede og olien begyndte at lække, da ventilerne på olieledningen ikke lukkede som de skulle.
- 22. april: Boreplatformen synker. Olien lækker stadig og på havoverfladen prøver man at begrænse lækken med flydende bomme. Flere og flere fartøjer involveres, både i luften og på vandet.
- 2.-16. maj: BP begynder at bore fra to andre boreplatforme i nærheden, i håb om at nå hen til lækagen og pumpe cement i for at stoppe den. Disse nødboringer forventes at tage 2-3 måneder.
- 5.-8. maj: BP sænker en kapsel ned over lækagen for at stoppe den, men mislykkes.
- 16. maj: Der indsættes ledning i lækagen, så noget af olien bliver pumpet op på et skib, i stedet for at fosse ud i havet.
- 26. maj: Der pumpes mudder ind i lækagen i et forsøg på at stoppe den helt.
- 29. maj: BP meddeler at forsøget med at pumpe mudder ned i lækagen er fejlet og at der stadig lækkes olie.
- 2. juni: Der sænkes endnu en kapsel ned over lækage, men den opfanger ikke alt olien, så der lækkes stadig olie, dog i mindre grad end før.

²⁸ http://www.cbsnews.com/8301-505123_162-43041768/bps-history-of-oil-spills-and-accidents-same-strategy-different-day/

²⁹ <http://www.scientificamerican.com/article.cfm?id=bp-suffers-multiple-lapses>

³⁰ <http://www.bbc.co.uk/news/10317116>

- 15. juli: Lækagen stoppes med en ventil og for første gang siden den 20. april lækkes der ikke olie.
- 5. august: BP pumper cement ned i brønden.
- 19. september: Nødboringerne når frem til brønden og der pumpes endnu mere cement ned i. Estimeret olie, der blev lækket fra den 20. april er 4.9 mio. tønder olie.

Mange kritiserede denne langsommelige proces og de mange mislykkede forsøg på at stoppe udledningen af olie. Nogle mener, at da ledelse blev målt efter hvor gode de var til omkostningsminimering og til at formindske vedligeholdelsesudgifter, blev der fokuseret mindre på sikkerhed og overholdelse af processer³¹.

BP og corporate social responsibility (CSR)³²

Efter katastrofen i den Mexicanske Golf har BP været nødsaget til at hjælpe med at rette op på mange af de ødelæggelser, olielækagen har skabt. De har forpligtet sig til at betale 500 mio. USD over 10 år til at støtte uafhængige forskere i deres forskning i den Mexicanske Golfs økosystem. De har også lavet reklamer for at øge turismen til den Mexicanske golf, alt som led i at genopbygge den økonomi området havde før katastrofen.

BP ved, at de skal have genoprettet tilliden fra interessenterne. Dette gør de gennem øgede sikkerheds- og risikofunktioner. Disse skal operere uafhængigt (refererer direkte til ledelsen) og vil overvåge compliance med OMS (Operating Management System). OMS er et framework, der har til formål at have standardiserede processer, når det kommer til risici og sikkerhedsstyring. OMS integrerer krav omkring sundhed, sikkerhed, miljø, social ansvarlighed mm. Dette blev udviklet i 2008, men er i konstant udvikling gennem evaluering.

BP arbejder i øjeblikket også på en fornyelse af og yderligere fokus på deres værdier, adfærd og code of conduct. Disse skal sikre, at de ansatte bruger dem hver dag. Samtidig øger de fokuset på sikkerhed i deres results controls. Dette betyder et tydeligt link mellem sikkerhed og belønning.

³¹ http://www.cbsnews.com/8301-505123_162-43041768/bps-history-of-oil-spills-and-accidents-same-strategy-different-day/

³² <http://www.bp.com/subsection.do?categoryId=9036578&contentId=7073535>

BP vil genopbygge tilliden fra aktionærerne ved at blive en mere sikker og risiko-bevidst virksomhed. De vil genopbygge deres konkurrencemæssige position og overholde deres forpligtelser i forbindelse med genopbygningen i den Mexicanske Golf³³.

Ifølge BPs sustainability rapport fra 2010, vil de i 2011 fokusere meget på sikkerhed. På denne måde vil de genetablere tilliden fra interessenterne.

BP har lavet disse tiltag³⁴:

1. Sikkerheds- og operationsfunktion: Vejleder og sikrer overholdelse med BPs operating management system (OMS).
2. Risikostyringssystem
3. Omstrukturering af upstream aktiviteter: Eksploration, udvikling og produktion har nu hver især en leder, der rapporterer direkte til GCE'en.
4. Værdier og adfærd: Gennemgår BPs værdier og sikre, at værdien, adfærden og code of conduct er anvendt i hele organisationen.
5. Individuelle belønninger: Yderligere sammenhæng mellem belønninger og sikkerhed og værdier.
6. Leverandørstyring: BP laver en gennemgang af deres samarbejde med deres underleverandører og entreprenører, hvilket skulle være med til at optimere forholdet og sikre begrænset risiko mht. sikkerhed og drift.
7. Teknologi: Udvikling af nye teknologier, der skal sikre øget sikkerhed og overholdelse af processer.

Identifikation af interessenter

For at identificere BPs interessenter i forbindelse med oliekatastrofen i den Mexicanske Golf, har jeg hovedsageligt taget udgangspunkt i interessenterne i det område området, der blev påvirket af oliekatastrofen. Nogle interessenter vil være de samme uanset hvor vi geografisk befinder os,

³³ BP Sustainability Review 2010

³⁴ BPs sustainability rapport 2010

men da denne opgave fokuserer på oliekatastrofen og hvad BP kan gøre, giver det mest mening at afgrænse sig til området omkring den Mexicanske Golf.

Som jeg beskrev i teoriafsnittet vil jeg opdele interessenterne i stakeholders, stakeholder og stakekeepers:

Stakeholders

De stakeholders jeg er identificeret er: aktionærer, medarbejdere, kunder (både de private end-users og B2B kunder), lokalsamfundet ved Den Mexicanske Golf (heri fiskeri, turisme osv.), leverandører og samarbejdspartnere.

Aktionærerne er ejerne af virksomheden og de er selvfølgelig meget interesseret i, at det går godt og at ledelsen i BP skaber så gode resultater som muligt. De er en meget vigtig interessent, da det er dem, der kan fyre og ansætte ledelsen og derfor er ledelsen interesseret i at gøre dem så tilfredse som muligt. Aktionærerne er interesserede i, at aktiekursen igen stiger og at dividenderne bliver udbetalt som tidligere, så de ikke mister penge. Som jeg fandt ud af tidligere i opgaven ejer Morgan Chase banken og bestyrelsen en stor del af alle aktierne og det vil derved være dem, der bestemmer i virksomheden.

BP's medarbejdere er også i denne kategori. Det er dem, der er motoren i virksomheden og det er vigtigt at sikre deres loyalitet, sikre tryghed i deres job og et godt arbejdsmiljø. Det er på denne måde, at de gode folk bliver tiltrukket af og fastholdt i virksomheden (blandt andet – der er flere aspekter, men det vil jeg komme nærmere ind på senere i opgaven). Efter en katastrofe som denne, kan nogle af de ansatte komme i tvivl om hvorvidt BP gør gode ting for verden og hvorvidt de kan være stolte over at arbejde i BP. Overfor deres venner og familie kunne de være lidt flove over at arbejde for en virksomhed, der har fået så meget dårlig omtale. Dette kunne få dem til at overveje om de skulle finde et andet job. Der vil selvfølgelig også være de medarbejdere, der stadig anser BP for at være en god virksomhed og vil forsvare BP overfor familie og venner og videregive de gode ting BP gør for at forhindre en ny katastrofe og gøre skaden god igen. Disse er loyale og vil arbejde hårdt for, at BP skal komme tilbage på fode.

Kunderne og de øvrige i lokalsamfundet bor i området, muligvis tæt ved vandet og har set hvilke ødelæggelser, BP har skabt. De tænker på miljøet og er blevet mere opmærksomme på forurening. Virksomhederne kan have lidt økonomiske tab i forbindelse med manglende turisme eller lignende. For eksempel har fiskere ikke kunnet fiske og derved ikke tjene penge, grundet døde fisk og olie. Alle boreplatforme i området blev lukket ned midlertidigt, også selvom de ikke direkte havde forbindelse til katastrofen. Dette resulterede i, at nogle mistede deres jobs og derved ikke tjente nogle penge³⁵.

Fiskerne bekymrer sig om imaget for fiskeri/fisk og skaldyr i den Mexicanske Golf, grundet usikkerhed omkring effekten af olieudslippet på fiskene. De er bekymrede for, at folk ikke vil købe deres fisk og at de derved mister deres levebrød. Det er vigtigt for dem, at den Mexicanske Golf bliver rengjort og kommer tilbage i samme stand som før ulykken. Samtidig er det altafgørende, at fiskene ikke har taget skade af alle de kemikalier, som BP har brugt i forbindelse med oprydningen. Kemikalierne kan sætte sig i vævet hos fisk og skabe dårlig smag, samt kan resterne af kemikalierne være skadelig for mennesker³⁶. Umiddelbart efter ulykken faldt efterspørgslen efter fisk og skaldyr fra den Mexicanske Golf. Mange af fiskerne er blevet kompenseret for dette tab af BP, men bekymringer om fremtidsudsigterne for fiskeriet i området er der stadig. Hvor stor skade området har taget på lagt sigt er svært at sige, hvilket skaber stor usikkerhed omkring fiskernes fremtid³⁷.

Med hensyn til B2B kunder, så er det muligt, at de benytter CSR og derved har specifikke krav til deres leverandører. Kunderne er vigtige for BP og det er vigtigt at bevare en god kommunikation, så BP kan handle hvis det er nødvendigt. Det er selvfølgelig klart, at en ulykke som denne kan påvirke deres kunders image, og dette skal BP sørge for at minimere.

De leverandører og samarbejdspartnere, der er afhængige af BP, vil også stadig samarbejde med BP og for sikre deres egen overlevelse. Hvis BP klarer det dårligt og derved er nødsaget til at sparere, så kunne det gå ud over dem. Derfor vil disse være meget sårbare hvis de er afhængige af BP.

³⁵ Deep water report

³⁶ <http://www.fas.org/sgp/crs/misc/R41640.pdf>

³⁷ <http://www.fas.org/sgp/crs/misc/R41640.pdf>

Stakewatchers

De stakewatchers jeg har identificeret er diverse NGO'er (miljøorganisationer, naturfredningsforeninger, dyrevelfærdsorganisationer m.fl.) og fagforeninger. Det er disse stakewatchers, der prøver at beskytte stakeholderne (nævnt ovenfor).

NGO'er vil begynde at oplyse folk om hvor stor skade BP har lavet med deres olieudslip. Deres opgave er at beskytte blandt andet lokalsamfundet (stakeholder) og derfor vil de prøve at få så stort et ansvar som muligt over på BP, så der kan blive udbetalt erstatninger og så der bliver ryddet ordentligt op efter katastrofen. De vil prøve at bevare fokuset på ulykken længe efter andre ikke finder den interessant længere (medierne). De vil arbejde for, at BP får så store bøder som muligt og at folk muligvis boykotter dem, for at sætte fokus på de skader, de har forvoldt på miljøet. De vil kæmpe for lokalsamfundet, dyrelivet og naturen generelt, så det kommer tilbage i den samme tilstand som før ulykken. En katastrofe som denne vil også sætte yderligere fokus på andre vedvarende energiformer, natur og dyrevelfærd. Organisationer som disse vil skabe opmærksomhed gennem medierne og vil forsøge at få BP til at ændre adfærd og måske "tvinge" dem til at investere i tiltag, der kan gøre skaden god igen.

Fagforeninger vil sætte fokus på arbejdssikkerhed og vil derigennem prøve at beskytte deres medlemmer, så en ulykke som denne ikke sker igen. 11 mennesker døde i ulykken og dette sætter fokus på hvor sikkert det er at arbejde for BP såvel som på boreplatforme.

Stakekeepers

De stakekeepers jeg har identificeret er de amerikanske myndigheder og de statslige og medierne.

Oliekatastrofen har sat fokus på nogle negative ting, som myndighederne muligvis er nødsaget til at gøre noget ved for at beskytte befolkningen og miljøet. Der blev i forbindelse med katastrofen nedsat en kommission, der skulle undersøge ulykken. Konklusionerne fra denne rapport vil jeg redegøre for senere i opgaven.

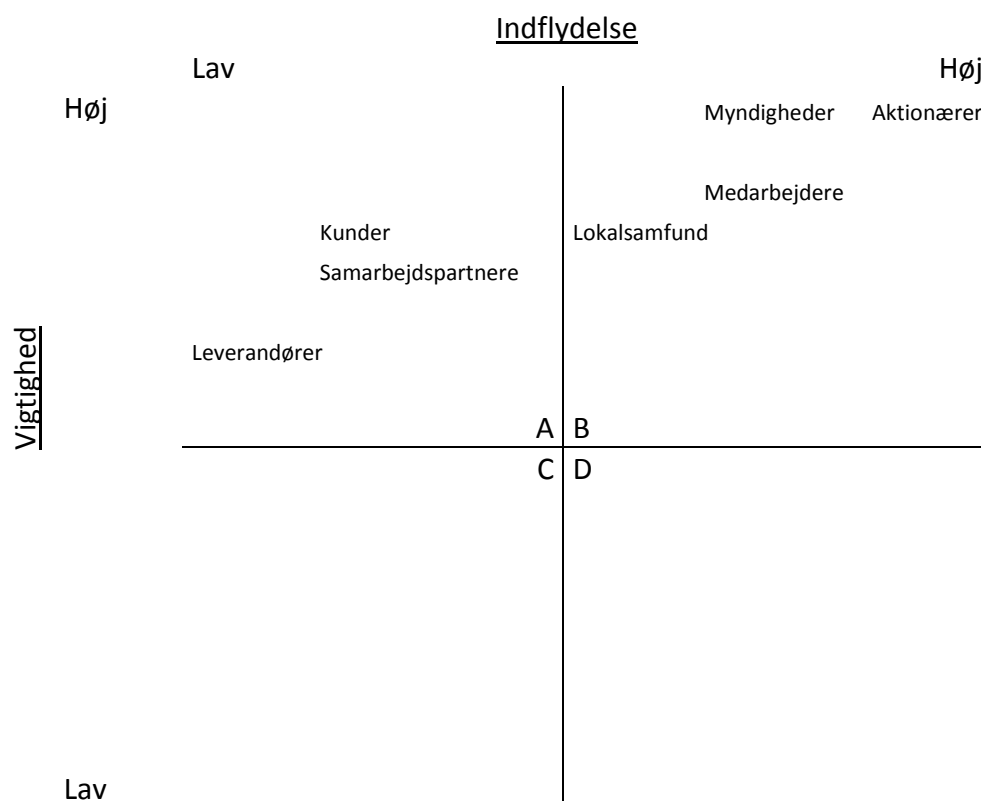
Jeg synes, det er svært at klassificere myndighederne i USA i én af de 3 kategorier. Normalt vil myndigheder ifølge teorien være placeret som stakekeeper, men der er mange modstridende interesser på spil, når det kommer til olie. Myndighederne i USA er interesserede i at være så uafhængige som muligt af andre olieproducerende lande. Derfor er de interesserede i at have så stor produktion i USA som muligt. Dette kan godt være i konflikt stakekeeper-rolle og med elementer som sikkerhed og miljø. Måske er de villige til at give BP og andre olieselskabet længere snor, end hvis det var en anden slags virksomhed. Myndighederne kunne også have en stakeholder-rolle, da de har interesser i olievirksomheder og gerne vil have dem til at producere og bore så meget som muligt i USA. Der er mange politiske aspekter, når det drejer sig om olie og ikke alle er kendte for offentligheden. Da de politiske motiver er skjult for offentligheden, har jeg valgt at bevare myndighederne som stakekeeper.

Medierne spiller en stor rolle i ulykker som denne. Det er dem, der bestemmer hvad der kommer ud til offentligheden og det er dem, der sætter dagsordenen. Hvor stor en skade en ulykke som denne gør på BPs image, handler rigtig meget om mediernes dækning og velvilje overfor BP. Det er vigtigt, at BP holder sig gode venner med disse og måske også udnytter dem til deres fordel, så der ikke kun bliver vist den negative side. De kan bruge medierne til at fortælle om alle de tiltag, de tager for at forbedre forholdene, miljøet osv. Medier spiller en afgørende rolle i forbindelse med opretholdelse af et godt image for BP. Ifølge teorien er medierne en stakekeeper. Jeg synes dog, det er svært at argumentere for hvorfor de er det. Jeg mener, de er nogle, der influerer på både stakeholders og stakewatchers. Så de er et filter mellem parterne og kan påvirke dem.

De vigtigste interesser

Nu har jeg identificeret og diskuteret de forskellige interesser. Så nu vil jeg opdele dem efter hvor stor indflydelse de har og hvor vigtige de er for BP. Jeg bruger modellen, som er beskrevet i det indledende kapitel. Jeg har kun indsat stakeholders og stakekeepers i modellen. Stakewatchers prøver at beskytte stakeholders og derved sætter vi automatisk fokus på de stakewatchers som "hører sammen" med de forskellige stakeholders. For eksempel – ved at fokusere på lokalsamfundet og finde ud af hvad deres bekymringer og krav er, så vil de tilhørende NGO'er også komme i fokus, da deres opgave er at beskytte stakeholderne interesser.

Modellen ser således ud efter jeg har indsat de forskellige stakeholders og stakewatchers:



Jeg synes ikke, der er nogle af interessenterne, der passer ind i de to nederste felter. Muligvis er det fordi jeg kun har taget de interessenter, jeg synes, var vigtige for analysen og derved er de alle sammen væsentlige. Jeg har ikke indsat medierne i modellen ovenfor, da jeg er lidt uenig med teorien. Jeg mener ikke, de er en del af interessenterne, men mere et filter mellem parterne, som beskrevet ovenfor.

Jeg vurderer, at aktionærerne og myndighederne er af lige stor vigtighed, men de har forskellig grad af indflydelse. Aktionærerne har indflydelse på flere ting i virksomheden end myndighederne. Det er for eksempel aktionærerne (gennem bestyrelsen), der har indflydelse på strategiske beslutninger i BP. Myndighederne har kun indflydelse på lovgivningen og laver love og regler og bestemmer bøder. Derfor er det vigtigt at holde sig gode venner med dem, så de ikke vedtager love, der vil gøre det sværere for BP at tilgodese deres andre interessenter.

Medarbejderne er af større vigtighed end lokalsamfundet, da de er hele motoren i BP. Lokalsamfundet er vigtigt i forhold til BPs image, men uden medarbejderne vil BP ikke eksistere. Så

derfor må medarbejderne være vigtigere. De har også mere direkte indflydelse i BP, hvor lokalsamfundet har en mere indirekte indflydelse. Indflydelsen fra lokalsamfundet handler meget om image og genopbygning af dette. Det er herfra medierne vil få deres historier og her der kan komme meget skadeligt PR, medmindre BP sørger for at gøre dem glade og vise hvordan de har tænkt sig at rette op på deres fejl. Derfor er dem, der er blevet påvirket negativt af olieudslippet, meget vigtige at fokusere på.

Kunder, samarbejdspartnere og leverandører er alle rimelig vigtige for BP, men de har ikke ligeså meget indflydelse som de andre grupper. Det er dog vigtigt, at disse holdes tilfredse, da de ellers vil finde andre samarbejdspartnere, hvilket kan være dårligt for BP.

Baseret på ovenstående, vurderer jeg, at BPs væsentligste interesser er aktionærer, myndigheder, medarbejdere og lokalsamfundet.

De 4 stadier

Som beskrevet i teori afsnittet tidligere i opgaven, kan interesserne opdeles i forskellige stadier med hensyn til deres kendskab og holdning til BP. Jo længere interesserne er i stadiene (1, 2, 3 eller 4), jo bedre er det for BP. Interesserne bevæger sig gennem erkendelse (1), viden (2), beundring (3) og handling (4). Jo flere der er i beundring og handling, jo bedre er det for BP, da der her skabes loyalitet. Her finder vi de mennesker, der arbejder sammen med BP for at nå virksomhedens mål. Jeg har udelukkende valgt at placere de væsentligste interesser, identificeret ovenfor, i de forskellige stadier.

Erkendelse

I denne fase findes lokalsamfundet, der er blevet negativt påvirket af katastrofen. Man kan sige, at de har en slags negativ erkendelse. De har erkendt BPs tilstedeværelse på en negativ måde, på grund af de ødelæggelser, der er forbundet med olieudslippet. Nogle virksomheder kan have lidt økonomiske tab i forbindelse med manglende turisme, fiskeri eller lignende. For eksempel har fiskere ikke kunnet fiske og derved ikke tjene penge, grundet døde fisk og olie. Alle de førnævnte

er højst sandsynligt rykket fra de andre faser og har grundet olieudslippet fået negative følelser overfor BP. De bekymrer sig om er hvorvidt deres lokalsamfund kommer tilbage i den oprindelige tilstand. De vil have turisterne og livet i området tilbage. På en måde kan man sige, at de vil have lokalsamfundet i samme tilstand som før katastrofen, både mht. arbejdspladser, økonomi og natur.

Viden

Myndighederne i USA kender selvfølgelig til BP, men oliekatastrofen har sat fokus på nogle negative ting, som myndighederne muligvis er nødsaget til at gøre noget ved. I forbindelse med katastrofen blev der nedsat en kommission, der skulle undersøge ulykken. For at få myndigheder videre gennem stadier til beundring, skal BP tage ansvar for katastrofen og sørge for de folk, der er blevet påvirket. De kunne for eksempel indføre flere sikkerhedsforanstaltninger for at forhindre, at lignende vil ske igen.

Beundring

Her er nogle af de medarbejdere, der efter katastrofen er kommet lidt i tvivl om hvorvidt BP gør gode ting for verden. Overfor deres venner og familie kunne de være lidt flove over at arbejde for en virksomhed, der har fået så meget dårlig omtale. Dette kunne få dem til at overveje om de skulle finde et andet job. For at håndtere disse medarbejdere er det vigtigt, at BP informerer dem om de fremskridt de gør.

Handling

Aktionærerne ejer virksomheden og det er selvfølgelig i deres interesse, at BP klarer sig så godt som overhovedet muligt. Disse vil arbejde mod, at BP kommer ud af krisen, så hurtigt som muligt og uden de store tab.

De medarbejdere, der stadig anser BP for at være en god virksomhed, vil forsvare BP overfor familie og venner og videregive de gode ting BP gør for at forhindre en ny katastrofe og gøre skaden god igen. De vil arbejde hårdt for, at BP skal komme tilbage på fode.

Ud fra de overstående stadier kan vi nemmere finde en strategi til hvordan vi skaber værdi for interessenterne. Dette bliver taget op senere i opgaven.

Corporate sustainability model

Input – Eksterne forhold

I forbindelse med olieudslippet i den Mexicanske Golf, nedsatte USA's præsident en kommission, der skulle undersøge omstændigheder og komme med løsningsforslag til hvordan en ulykke som denne, kunne forhindres i fremtiden. I det næste afsnit vil jeg blandt andet redegøre for nogle af konklusionerne af kommissions rapport. Ikke alle forslag er blevet implementeret, men jeg synes, det giver et godt billede af diskussionen og overvejelserne og hvilke tiltag, der kunne komme på tale i fremtiden. Denne rapport er ikke kun møntet på BP, men også på de amerikanske myndigheder. Rapporten konkluderer, at ulykken kunne være forhindret og at BP (som styrede boreplatformen), Halliburton (entreprenør) og Transocean (som stod for bemanning af boreplatformen) var ansvarlige olieudslippet³⁸.

Sikkerhed³⁹

Rapporten konkluderer, at på trods af BPs udtagelser om, at sikkerhed er i fokus gennem forbedrede processer og styring, så mangler de bedre processer for at kunne sikre, at ulykker ikke sker igen. Der er to slags sikkerhed: Arbejdssikkerhed og processikkerhed. Sidstnævnte er den manglende faktor hos BP og implementering af dette vil sikre et minimum af risiko generelt.

³⁸ Deep water report

³⁹ Deep water report

De ansatte på boreplatformen tog afgørende beslutninger, der sparede BP for penge og tid, men som ikke tog hensyn til de sikkerhedsmæssige aspekter. Grunden til dette var, at de ansatte ikke havde indsigt i de forskellige afdelinger/funktioner på boreplatformen og derved ikke vidste hvilke påvirkninger beslutningerne havde på andre afdelinger. Rapporten konkluderer også, at nogle af de fejl, der blev begået den aften var pga. Transoceans personale, der ikke fulgte procedurerne. En undersøgelse lavet af Transocean-ansatte få uger før ulykken fandt, at de ansatte var bange for at indberette situationer med manglende sikkerhed pga. frygt for hvad der ville ske med dem. De synes også, at der nogle gange manglede folk til at udføre processerne tilstrækkelig sikkert og at procedurebeskrivelserne ikke var nemme at forstå. Det er også vigtigt at sikre beskyttelse for "wistleblowers". Folk der opdager uregelmæssigheder skal have beskyttelse, så de frit og uden bekymringer skal kunne fortælle staten hvis de opdager fejl i sikkerheden. Dette skal gælde for alle der arbejder i amerikansk grund, uanset hvilket land selskabet holde til.

Hvis sikkerheden blev bedre ville de enorme bøder, der bliver givet til selskaberne, også kunne undgås. Hvis alle processer bliver overholdt og virksomhederne havde taget alle forholdsregler for at undgå ulykken, så bliver bøden alt andet lige mindre og skaden på imaget vil også formindskes.

Som konklusion vurderer kommissionen, at der skal flere love og regler til, for at sikre en øget sikkerhed i olie- og gasindustrien.

Ansøgning og rapportering⁴⁰

Virksomhederne skal også udarbejde en "safety case" ved hver ansøgning om boretilladelse, som skal kortlægge sikkerhedsrisici. Ved leasing til andre udenlandske selskaber skal disse bevise deres kompetencer før de giver et tilbud. De foreslår også at udvide sikkerhedskravene til at inkludere sikkerhedseftersyn hver 3.-5. år. Rapporten foreslår, at der skal foreligge detaljeret procedurer og planer for hvordan en oliebrønd kontrolleres i tilfælde af ulykker, så der ikke bare bliver ved med at flyde olie ud i havet. Dette skal foreligge sammen med ansøgningen for boreplatformen. I BPs tilfælde havde de kun beskrevet boringen af en "nødbønd" som jo tog flere måneder at bore (jf. tidslinjen). Ved at have detaljerede planer og procedurer vil man vide præcis hvordan man skal

⁴⁰ Deep water report

håndtere en katastrofe og derved også være i stand til at reagere hurtigere og mere effektivt. Ved selve ansøgningen om at bore vil der blive lagt mere fokus på beredskabet i tilfælde af ulykker, hvilket vil øge opmærksomheden på dette område i virksomhederne og sikre at de fokuserer på katastrofeberedskab.

Det kom også frem, at der er flere ulykker i USA end i Europa på trods af, at det er de samme virksomheder, der opererer disse steder. Dette kunne derfor tyde på, at det også har noget med kultur og nationale reglementer, der kunne spille ind. Der rapporteres om flere dødsfald i USA på offshore borer end i Europa, men der er det laveste antal tilskadekommende, hvilket kunne tyde på manglende rapportering omkring medarbejdersikkerhed og ulykker. Der skal derfor oprettes et bedre rapporteringssystem mht. rapportering af ulykker, så staten ved hvad der sker og bedre kan analysere data. Disse analyser og rapporter skal være offentligt tilgængelige, så alle har adgang til dem. Det er vigtigt at få internationale standarder for rapporteringen, da det ikke kun er amerikanske virksomheder, der opererer i USA og den Mexicanske Golf. Derfor er et samarbejde vigtigt på internationalt niveau.

Ny rådgivende organisation⁴¹

Kommissionen anbefaler, at der bliver oprettet en organisation, der tager sig af anbefalinger til olie- og gasindustriens sikkerhedstiltag. Denne skal ikke være lovgivende, men i stedet komme med anbefalinger til nye tiltag for virksomhederne. Meningen er at have fagfolk, som forstår branchen og processerne til at forbedre dem. Organisationen skal være forskellig for API (American Petroleum Institute), idet der ikke skal være økonomiske eller andre interesser involveret. API er lobbyister for olie- og gasindustrien og ser derfor, at der kommer så få reguleringer som muligt, især dem, som koster industrien penge. Derfor skal der skabes en uafhængig organisation, der tager hensyn til sikkerheden og undgåelse af ulykker. En organisation som denne vil skulle bakkes op af CEO'erne og bestyrelserne, og baseres på gensidigt samarbejde for at forbedre sikkerheden (design af boreplatformer, træning af personale, processer mv.) og

⁴¹ Deep water report

sikre at ulykker ikke sker. Dette vil sikre vidensdeling mellem virksomhederne og derved yderligere forbedringer. Organisationen skal opsætte standarder og best practices for industrien.

I lang tid har der været manglende regler i olieindustrien grundet de politiske interesser i olieproduktion. Der er store pengesummer involverede og lobbyister arbejder hele tiden på at undgå nye tiltag, der vil gøre det mere omkostningsfyldt for virksomhederne i branchen. Men efter katastrofen i den Mexicanske Golf, har det amerikanske indenrigsministerium taget yderligere skridt til at forbedre lovgivningen. Så de vil gennemgå lovgivningen og kigge især på risiko- og sikkerhedsstyring, sørge for at offentlige institutioner tager hensyn til og beskytter befolkningens interesser og gennemgå reglerne for leasing.

Bøder⁴²

Selskaberne er ansvarlige for alle omkostninger i forbindelse med oprydning og ansvarlige for yderligere skader/erstatninger op til 75 mio. USD for offshore platforme, hvis de altså ikke findes skyldige i nogen overtrædelser og grov uagtsomhed (ifølge The Oil Pollution Act of 1990). Hvis dette er tilfældet, er der ikke begrænsning i omfanget og beløbet af bøder. Efter ulykken i den Mexicanske Golf overvejer Kongressen at hæve grænsen på 75 mio. USD til så meget som 10 mia. USD eller helt fjerne den. Hvis den bliver fjernet vil dette øge forsikringspræmierne og små virksomheder frygter, at dette vil gå ud over deres overlevelse og konkurrenceevne.

Kommissionen anbefaler dog alligevel at hæve loftet for erstatninger. Det nuværende loft har mindre præventiv virkning og giver ikke incitament til at gøre noget ekstra ved sikkerheden. For virksomhederne ved, at bøderne ikke kan blive højere end loftet. Så ved at hæve eller fjerne loftet, vil virksomhederne være mere tilbøjelige til at gøre noget ved sikkerheden, da de ved, at de er 100 % ansvarlige for skaderne.

BP har allerede betalt meget mere i erstatninger, da de har givet afkald på loftet. Men hvis olieudslippet var forårsaget af en virksomhed med færre økonomiske ressourcer end BP, så var det muligt, at de ville være gået konkurs før alle erstatninger og bøder var blevet betalt. Så der er yderligere to aspekter, der skal tilgodeses. Først skal man sikre, at risikoen for olieudslip

⁴² Deep water report

minimeres og i tilfælde af olieudslip, at erstatninger kan betales til alle påvirkede. Samtidig skal dette gøres på en måde, der ikke driver veldrevne virksomheder væk fra det amerikanske marked. Så løsningen skal tilgodesee alle parter. Virksomhederne skal også bære et ansvar for det de laver, og hvis omkostningerne er for store, skal de ikke være på det amerikanske marked (dette gælder især de mindre virksomheder). Hvis loftet bliver hævet, men virksomhederne går konkurs før det er nået, giver det heller ikke mening at hæve det. Det er derfor vigtigt, at virksomhederne har økonomiske ressourcer til at rydde op efter sig. Også mindre virksomheder kan have store ulykker, som den i den Mexicanske Golf.

Forsikring⁴³

En idé til at komme udenom det økonomiske aspekt med hensyn til forsikringer, er en fælles forsikringspulje for alle der opererer i Den Mexicanske Golf. Forsikringspræmien skulle så afhænge af den enkelte virksomheds sikkerhedsprocedurer, så der stadig er et incitament til at udføre produktionen på en forsvarlig måde. Dem der kommer til at bære omkostningerne i forbindelse med øgede forsikringssummer er olieselskaberne. Dette vil måske give dem incitament til at fokusere langt mere på sikkerhed og derved og bruge flere ressourcer på at udvikle mere sikre metoder til at udføre produktionen. Forsikringsselskaberne kunne også certificere olieselskaberne afhængig af hvor meget fokus, de har på sikkerhed og hvor meget de forebygger risici. På denne måde vil det blive en selv-regulerende industri, hvor selskaber, der ikke lever op til forsikringsselskaberne krav til sikkerhed, vil have meget store forsikringspræmier og derved vil have større omkostninger i forbindelse med olieboringer i USA.

Jo flere ulykker der sker og jo mere risikofyldt dybhavsboringer er, jo højere forsikringspræmier bliver der opkrævet. Så her er et incitament til at gøre noget ved det. Her vil virksomhederne kunne spare penge, hvis der bliver gjort noget ved problemerne.

⁴³ Deep water report

Rådgivende eksperter⁴⁴

Kommissionen anbefaler, at staten ansætter en konsulent indenfor feltet, som skal gennemse alle regler og sammenligne dem med de højeste internationale standarder. Efter dette skal nye regler udarbejdes og implementeres, så USA kommer op på niveau med andre lande. En ny enhed skal certificere boreplatforme, så de lever op til kravene og derved beskytter miljøet og medarbejdernes sikkerhed. Kommissionen ligger også vægt på, at de offentlige instanser skal sikre sig eksperter, der forstår branchen og produkterne og derved kan kvalificerede løsninger opstå. Det er vigtigt, at de har indsigt i branchen og forstår den helt ned på detaljeniveau, så der ikke bliver opstillet krav og regler som er urealistiske eller ikke har den forventede virkning.

Leasingaftaler skal gennemgås og leasingtager skal opfylde specifikke krav til sikkerhed og risici. Det skal også sikres at leasingtager har tilstrækkelig med ressourcer til at tage sig af eventuelle olieudslip og erstatninger i forbindelse hermed.

MMS⁴⁵

Det har været MMS (Minerals management service) der har taget sig af både godkendelser af leasing og indsamlede indtægterne herfra. Samtidig tog de sig af miljøeftersyn, gav diverse tilladelser, sikkerhedseftersyn og skulle sikre overholdelse af diverse regler. Men dette skabte interessekonflikt, da de både skulle tjene penge på virksomhederne, samtidig med, at de skulle kontrollere dem. Derfor foreslår kommissionen, at der oprettes en ny instans, der udelukkende skal overvåge sikkerheden på offshore boreplatforme. Faktisk skal MMS's tidligere ansvar deles ud til 3 forskellige nye instanser, så der ikke bliver interessekonflikt mellem pengeaspektet og sikkerhedsaspektet. Denne nye sikkerheds- og miljøinstans skal blandt andet inspicere offshore boreplatforme ved hjælp af eksperter, sørge for diverse tilladelser, evaluere leasingaftaler med henblik på sikkerhed og miljø, gennemgå olieudslip-beredskab og undersøge alle ulykker.

⁴⁴ Deep water report

⁴⁵ Deep water report

Kommissionen anbefalede også, at MMS blev opdelt i 3 særskilte afdelinger, så økonomiske interesser ikke blev blandet sammen med sikkerhed og udstedelse af tilladelser til boringer. Denne anbefaling er blevet virkeliggjort⁴⁶.

Oprydning og miljø

På grund af olien og de kemikalier, der blev brugt i forbindelse med oprydningen, har der været stor usikkerhed om hvorvidt fisk og skaldyr fra området kunne spises uden risiko for sygdomme mv. Dette skabte formindsket efterspørgsel og det var nødvendigt at teste det og øge markedsføringen af produkterne, så tabene ikke ville være så store for staterne omkring den Mexicanske Golf. Her har BP hjulpet til med økonomiske midler til testning og markedsføring, men det er ikke sikkert, at en anden virksomhed har de samme ressourcer som BP og derfor er det vigtigt, at staten hjælper til med at forbedre tilliden fra kunderne⁴⁷.

Oprydningen efter oliekatastrofen kræver mange økonomiske ressourcer og for at sikre dette er Kongressen begyndt at overveje en højere skat på produktion af olie (både importeret og nationalt produceret olie) og øget royalties. Andre økonomiske ressourcer vil komme fra sagsanlæg fra de påvirkede stater mod BP og de andre ansvarlige aktører. 2 år efter olieudslippet er der begyndt at dukke fisk op der bærer præg af den miljøforurening der fulgte olieudslippet. Undersøgelser viser også, at der er olie tilstede i nogle fisks galde. Dette er ensbetydende med, at fiskene har spist olie, hvilket betyder, at der stadig er olierester i vandet. Og jo tættere på området omkring olieudslippets område, jo mere forurening og rester er der i fiskene. Fiskere finder fisk med sår og er nødsaget til at smide dem ud igen. Dette bevirker, at de må sejle andre steder hen (længere væk), for at finde ordentlige fisk og dette gør, at de bruger mere tid på at fange samme mængde fisk⁴⁸.

En undersøgelse viser, at 54 % af de adspurgte tror, at det ikke er sikkert at spise fisk, skaldyr mm. fra den Mexicanske Golf og 55 % er ikke sikre på, at det er sikkert at bruge strandene. Men folk er

⁴⁶ <http://www.citizen.org/documents/BPScorecard4202012.pdf>

⁴⁷ Deep water report

⁴⁸ <http://minnesota.publicradio.org/display/web/2012/04/19/2-years-later-fish-sick-near-bp-oil-spill-site/>

mere optaget af manglen på arbejdspladser i hele USA og den generelle økonomiske situation og tænker derved mindre på olieudslippet. Det er kun de mennesker som stadig er påvirkede af det, som ikke har glemt det endnu og stadig kæmper for at få retfærdighed⁴⁹.

Politik

USA er ikke selvforsynende når det kommer til olie, hvilket gør dem afhængige og sårbare overfor de lande der eksporterer olie. Derfor er de også interesseret i at holde så meget olieproduktion i USA som muligt, så de ikke skal træffe politiske beslutninger ud et olieinteressesynspunkt. De lande, der ikke producerer nok energi til at være selvforsynende, er også i risiko for at blive presset eller handlingslammet i forskellige situationer. Derfor vil den amerikanske stat have svært ved at vedtage love, der begrænser olieselskabernes økonomiske resultat, da dette kunne flytte olieproduktionen til andre lande.

Alternative energikilder

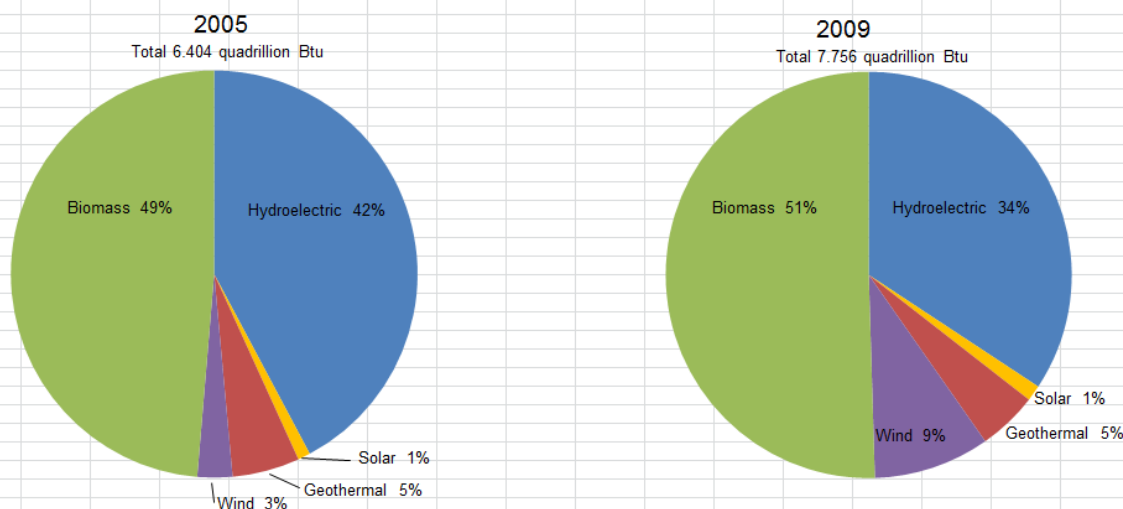
Da olie ikke er en vedvarende energikilde og vi vil på et tidspunkt løbe tør. Så der er også problematikken omkring hvorvidt USA skal udvinde en masse olie nu og så være tæt på uafhængige i forhold til andre lande eller om de skal tænke på den fremtidige befolkning i USA. For på et tidspunkt vil nogle løbe tør og hvis der ikke er lavet ændringer i energiforsyningen (alternative energikilder) på dette tidspunkt, så vil rigtig mange mennesker og lande være afhængige af en forholdsvis lille mængde olieproducerende lande.

Olie, gas osv. er ikke vedvarende energikilder og vil derfor på et tidspunkt slippe op, Så derfor er det også relevant at kigge på vedvarende energikilder. Som det ses af nedenstående tabel er andelen steget fra 9 % i 2005 til 15 % i 2009. en af hovedårsagerne til denne stigning kommer fra

⁴⁹ http://blog.al.com/live/2010/08/poll_bps_image_improving_after.html

øget tilskud fra det offentlige, så det derved er blevet billige at købe og mere profitabelt at sælge. Brug af alternativ energi skaber også mindre afhængighed af olieproducerende lande⁵⁰.

Figure 1.3 Renewable energy consumption by energy source



Source: U.S. Energy Information Administration

51

Efter anbefalingerne fra den nedsatte kommission er der blevet oprettet et "Center for Offshore Safety". Denne drives dog af API, som har store økonomiske interesser i olievirksomhed og derved ikke nødvendigvis vil have flere regler og mere sikkerhed, men som mere går op i det økonomiske aspekt. API har hele tiden været imod flere lovgivninger og regler på sikkerhedsområdet og ser ikke flere regler nødvendige, der langsommelig gør processen omkring boretiladelser⁵².

Menneskelige konsekvenser

Der har været tilfælde af mennesker, der er blevet syge af dampene fra olien. Især de mennesker der har været med til oprydningen er blevet syge. Og ifølge et CNN nyhedsklip er næsten alle oprydningsarbejderne fra Exxon Valdez olieudslippet i Alaska (1989) døde grundet de kemikalier der bliver brugt til at opløse olien⁵³. Det er forsøget på at komme olien til livs ved brug af

⁵⁰ <http://www.eia.gov/renewable/annual/trends/>

⁵¹ <http://www.eia.gov/renewable/annual/trends/>

⁵² <http://www.citizen.org/documents/BPScorecard4202012.pdf>

⁵³ http://articles.businessinsider.com/2010-06-30/news/29961005_1_corexit-oil-spill-oil-disaster

kemikalier, som opløser olien. Det får dog ikke olien til at forsvinde, men den opløses i vandet og synker til bunds. Den er der dog stadig. Tusindvis af dyr er døde i forbindelse med olieudslippet og dyr lider efterfølgende stadig grundet det dårlige miljø. Mange mener, at USA's regering ikke har gjort nok for at få BP til at tage ansvar for skaderne. Og at de ikke gør nok for at forhindre at en ulykke som denne vil ske igen⁵⁴.

Der er også folk, der tror, at det hele er en konspiration og at BP faktisk planlagde ulykken sammen med nogle af deres samarbejdspartnere. Grunden skulle være de økonomiske gevinster i forbindelse med oprydningen. Samtidig blev de ved med at bruge kemikalier til at fjerne olien, selvom EPA (Environmental Protection Agency) har forbudt dem fortsat at bruge det på grund af de skadelige virkninger det har på mennesker. På denne måde vil BP og den amerikanske stat afbefolke hele området og lave det om til at kæmpe oileraffinaderi. Konspirationsteoretikerne mener også, at BP har meget stor magt i regeringen og faktisk styrer energiministeriet⁵⁵.

Den offentlige mening

Efter olieudslippet har holdningen til offshore olieplatforme blandt befolkningen i USA ændret sig. I Florida er 55 % af befolkningen nu imod, hvor de før har været store tilhængere af det⁵⁶. Set ud fra et politisk synspunkt er 63 % af republikanerne for flere offshore borer. Blandt demokraterne er 34 % for⁵⁷. Før olieudslippet var den generelle mening blandt amerikanere, at olieudforskning og økonomiske udvikling var vigtigere end miljøbeskyttelse. En måned efter olieudslippet havde denne mening helt ændret sig⁵⁸.

65 % af amerikanerne er for at hævet loftet på bøder⁵⁹, som kommissionen også anbefaler. 8 ud af 10 amerikanere mener, at olieudslippet vil påvirke den amerikanske økonomi og oliepriserne i USA⁶⁰.

⁵⁴ <http://www.youtube.com/watch?v=0L8rhEuiiPE&feature=related>

⁵⁵ <http://www.youtube.com/watch?feature=endscreen&v=4LHAh-eTUTY&NR=1>

⁵⁶ <http://www.theatlanticwire.com/technology/2010/05/how-oil-spill-changed-public-opinion-on-offshore-drilling/24463/>

⁵⁷ <http://www.theatlanticwire.com/technology/2010/05/how-oil-spill-changed-public-opinion-on-offshore-drilling/24463/>

⁵⁸ <http://bigthink.com/ideas/21833>

⁵⁹ <http://www.angus-reid.com/issue/oil-and-gas/>

⁶⁰ http://www.usatoday.com/news/washington/2010-06-14-poll_N.htm

Input – Interne forhold

BPs mission er at lave energi-råmaterialer om til brugbare produkter for folk i hele verdenen. De sigter efter at være ledende indenfor sikkerhed i deres industri og ser det som en forudsætning for succes. De ser sig selv en global virksomhed, der opererer i hele verdenen og som er et forbillede for andre virksomheder. BP sætter fokus på teknologisk udvikling og stræber efter at være en god arbejdsplads, der skaber succes gennem deres medarbejdere⁶¹.

BPs værdier tager udgangspunkt i disse punkter⁶²:

- Sikkerhed: BP sætter fokus på sikkerhed og anerkender, at det er vigtigt for både medarbejderne, samfundet og miljøet.
- Respekt: BP respekterer love og regler, og har stor fokus på etisk adfærd.
- Ekspertise: De anerkender, at industrien og produktionen kan være "farlig" og derfor sætter de mange kræfter ind på at overholde egne regler, standarder og procedurer. De anser sig selv som gode til at forbedre sig og som nogle, der lærer af deres fejl.
- Mod: BP har modet til at gøre det rigtige og er ikke bange for at spørge om hjælp. De tager imod feedback fra andre i bestræbelsen på at blive bedre.
- 1 hold: BP mener, at man kommer længst som et hold og gennem samarbejde kan man få det bedste produkt.

BPs strategi sætter fokus på sikkerhed og risikostyring. De vil sikre et stærkere og mere fokuseret BP, som samtidig er mere gennemsigtigt og standardiseret end tidligere. De vil generere ca. 50 % mere i driftspengestrømme (operating cash flow) årligt i 2014 i forhold til 2011 (forudsat en oliepris på USD 100 per tønde)⁶³.

⁶¹ <http://www.bp.com/extendedsectiongenericarticle.do?categoryId=9039352&contentId=7072114>

⁶² <http://www.bp.com/extendedsectiongenericarticle.do?categoryId=9039352&contentId=7072114>

⁶³ <http://www.bp.com/sectiongenericarticle800.do?categoryId=9021974&contentId=7072362>

Corporate Governance⁶⁴

BPs bestyrelse repræsenterer aktionærernes interesser og består af i alt 15 medlemmer. Ud af disse 15 er 4 en del af den daglige ledelse. Disse er Bob Dudley (GCE – Group Chief Executive), Brian Gilvery (CFO), Iain Conn (ED Refining & Marketing) og Byron Grote (VP corporate business activities). Resten af medlemmerne er ikke en del af ledelsen. Bestyrelsens rolle er at beskytte interessenterne interesser gennem beslutning om og vurdering af langsigtede strategier og det er også deres opgave at sikre, at ledelsen arbejder mod øget interessentværdi. Udover dette skal de have styr på de eksterne faktorer såsom samfundsøkonomi, politik og andre sociale aspekter. Bestyrelsen i BP vælges årligt af aktionærerne på generalforsamlinger. Under BPs bestyrelse er der forskellige udvalg:

- Bestyrelsesformandsudvalg (Chairman's Committee)
- Sikkerhed-, etik- og miljøudvalg
- Aflønningsudvalg (Remuneration Committee)
- Revisionsudvalg (Audit Committee)
- Nomineringsudvalg (Nomination Committee)
- Resultatudvalg (Result Committee)

Udover sidstnævnte skal alle poster i disse udvalg besiddes af ikke-ledelsesmedlemmer. Målet med disse udvalg er at sikre bestyrelsen gennemsigtighed med den daglige ledelse.

I bestyrelsesformandsudvalget vurderes GCE'ens og organisationens præstation og effektivitet. Her sikres også efterfølgelsen af GCE'en og andre essentielle poster i BP.

I Sikkerheds-, etik- og miljøudvalget vurderes og overvåges hvorvidt GCE'en tager sig af og sikrer sig mod de risici, der kan kompromittere BP og deres interessenter. Udvalget skal sikre sig, at interne kontroller overholdes og vedligeholdes. Det er også udvalgets rolle at gennemgå de rapporter, der sikrer overholdelse af BPs code of conduct. Og til sidst skal de overvåge GCE'ens interne kontroller for upstream aktiviteter og sikre overholdelse og kvalitet af disse.

⁶⁴http://www.bp.com/liveassets/bp_internet/globalbp/STAGING/global_assets/downloads/B/bp_board_governance_principles.pdf

Aflønningsudvalget tager beslutninger omkring aflønning af ledelsen med hensyn til både løn, bonus, pension og lignende. Dette sikrer, at ledelsen ikke kan give dem selv høje bonusser uden bestyrelsen er klar over det.

Revisionsudvalget står for intern revision og skal sikre, at BP overholder interne og eksterne regler og politikker. På denne måde sikrer de sig, at oplysninger givet af GCE'en er retvisende.

Nomineringsudvalget sørger for udvælgelse af kandidater til bestyrelsen med de rette kvalifikationer og evaluerer løbende om medlemmerne ikke har andre forpligtelser, der strider imod deres stilling i BPs bestyrelse. Der må ikke være nogen tvivl om hvilke interesser bestyrelsen beskytter, derfor er det vigtigt, at andre eventuelle forpligtelser godkendes her.

Resultatudvalget frigiver årsrapporterne på anmodning af bestyrelsen og frigiver også oplysninger om eventuel udbetaling af dividender.

Udover disse udvalg oprettede BPs bestyrelse "Udvalget for Den Mexicanske Golf". Dette skal sørge for erstatninger, overvågning af oprydningsarbejdet og genoprettelse BPs omdømme⁶⁵.

BP har betalt mere end 730 mio. USD i løbet af den sidste årrække i bøder og i erstatninger efter ulykker mv. I dette tal er også indregnet bøder i forbindelse med manipulering af energimarkeder⁶⁶. Og indtil videre har de betalt mere end 20 mia. USD i erstatninger og bøder i forbindelse med olieudslippet i den Mexicanske Golf.

Input - Forretningsforhold

Olieselskaber har generelt mere at vinde ved at have en CSR strategi, idet deres produkt går ud over miljøet. Derved kan de med fordel fokusere på miljø, for at gøre op for nogle af deres skadelige virkninger.

⁶⁵ <http://www.bp.com/sectiongenericarticle800.do?categoryId=9039922&contentId=7072965>

⁶⁶ <http://www.citizen.org/documents/BPScorecard4202012.pdf>

Olie er en meget væsentlig del af vores liv og vi er derfor meget afhængige af det. Det er for mange en nødvendighedsvarer, som der skal være råd til. Prisstigninger på olie, påvirker priser på næsten alle andre produkter, på grund af fragtomkostninger, produktionsomkostninger mm. Grundet dette er der mange interesser involveret og olieproducerende lande vil derved have stor magt og indflydelse, da andre lande er meget afhængige af dem. Dette påvirker også det politiske billede⁶⁷.

Kunder

BP har mange forskellige produkter og herigennem også mange forskellige kunder. Blandt deres kunder findes den almindelige borger, der tanker benzin ved BPs benzinstationer. Men også virksomheder, der køber brændstof mm. fra BP.

BPs produkter⁶⁸

BP har 11.500 benzinstationer i USA (10.000 BP brand'ed og 1500 ARCO brand'ed). De er den næststørste kæde i USA og sælger over 22 mia. gallon brændstof årligt. 9 ud af 10 køretøjer produceret i USA forlader fabrikken fyldt op med BP benzin. I 2008 introducerede BP en ny slags benzin, der hjælper til at rense motoren og derved mindsker forureningen og mindsker forbruget af benzin, som gør det mere økonomisk for kunderne. Ud over dette har de masser andre former for benzin og diesel, som bliver forhandlet på deres benzinstationer. BP producerer hver dag nok energi til at dække 20 % af verdens forbrug per dag.

BP sælger også vedvarende energi. De har i næsten 40 år arbejdet med solenergi, men har nu besluttet at udfase produktionen af denne energiform, da ikke tjener nok penge på den. Nu vil de fokusere mere på vindenergi og biobrændsel. I 2011 investerede BP mere end 1,6 mia. USD i alternativ energi og producerede 3 nye vindmølleparker i USA, hvilket betyder, at de nu er oppe på

⁶⁷ Deep water report

⁶⁸ <http://www.bp.com>

13 parker i USA. Kapaciteten i disse vindmølleparker svarer til energiforsyning til 586.000 amerikanske husholdninger.

Med udsigt til en stigning i energiforbruget på 50 % i løbet af de næste 20 år, så er alternative energikilder meget vigtige. Derfor fokuserer BP også på biobrændsel. 70 % af forbruget af fossile brændstoffer kommer fra bare 6 lande og produktionen af 50 % af naturgas bliver produceret i kun 3 lande. BP er markedsleder indenfor biobrændsel med en markedsandel på 10 % på verdensplan. Og de har investeret 5 mia. USD siden 2005 på deres forretningsområde indenfor alternativ energi.

Brandet BP⁶⁹

Navnet BP og det tilhørende logo (vist i sidehovedet i denne opgave) er det primære brand for BP. Dette benyttes på skibe, på raffinaderier, kontorbygninger mm. Logoet (Helios) symboliserer BPs værdier, som er at være "progressiv, ansvarlig, innovativ og præstationsdrevet"⁷⁰. Navnet Helios kommer fra den græske solgud og repræsenterer de mange energiformer som BP arbejder med. Farverne repræsenterer "varme, lys og natur"⁷¹. "Beyond petroleum" er BPs slogan og beskriver både hvad de laver og hvad de står for. BP blev rebrand'et i 2000 og i den forbindelse blev det nye logo og "Beyond Petroleum"-kampagnen skabt.

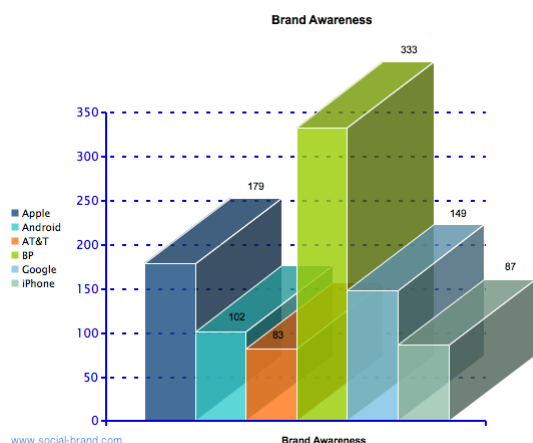
Nedenfor ses to grafer (tallene på y-akserne er point). Den til venstre (Brand awareness) viser hvor kendt 6 forskellige brands er i forhold til hinanden. Som det ses er BP det mest kendte. Endda set i forhold til store brands som Apple, Android, AT&T, Google og iPhone. Den anden graf (Brand Image) viser hvor godt de adspurgte syntes om de forskellige brands. Det viser sit tydelige billede om BPs image efter olieudslippet (pointene er negative, hvilket betyder dårligt image)⁷².

⁶⁹ www.bp.com

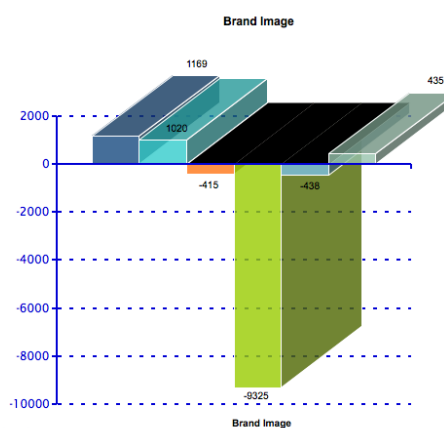
⁷⁰ <http://www.bp.com/sectiongenericarticle.do?categoryId=9038310&contentId=7037996>

⁷¹ <http://www.bp.com/sectiongenericarticle.do?categoryId=9038317&contentId=7019193>

⁷² Undersøgelsen er lavet mellem den 31. maj 2010 og den 6. juni 2010.



73



74

Den 1. januar 2010 var BPs brand vurderet til USD 20 mia. og ved vurderingen den 30. juni var det intet værd⁷⁵. I 2009 blev BP kåret som det mest værdifulde brand i olieindustrien, fordi de havde ry for at været meget miljøbevidste⁷⁶. I 2011 lå BP på en 104. plads over de 500 mest værdifulde globale brands med en værdi på ca. 8,7. mia USD. I 2012 er det rykket op på en 82. plads med en værdi på lige over 10 mia. USD.⁷⁷

Konkurrenter

75 % af verdens olie- og gas ressourcer er nationalt kontrolleret⁷⁸. Det vil sige, at lande ejer en stor del af verdens olieselskaber. De 6 største selskaber i verden, der ikke er nationalt ejet og som arbejder med vertikal integration (både eksploration, produktion og raffinering) er eksklusiv BP: Exxon Mobil, Total S.A., Royal Dutch Shell, Chevron og ConocoPhillips⁷⁹.

Exxon Mobil er verdens største olieselskab handlet på børser⁸⁰. Deres omsætning var i 2011 på over 480 mio. USD og dette er en stigning på over 25 % set i forhold til 2010⁸¹. 33 % af deres

⁷³ <http://www.social-brand-value.com/2010/06/07/bp-takes-big-loss-in-brand-image/>

⁷⁴ <http://www.social-brand-value.com/2010/06/07/bp-takes-big-loss-in-brand-image/>

⁷⁵ <http://www.dailyfinance.com/2010/07/21/the-10-biggest-brand-disasters-of-2010/>

⁷⁶ <http://www.dailyfinance.com/2010/07/21/the-10-biggest-brand-disasters-of-2010/>

⁷⁷ http://brandirectory.com/league_tables/table/global-500-2012

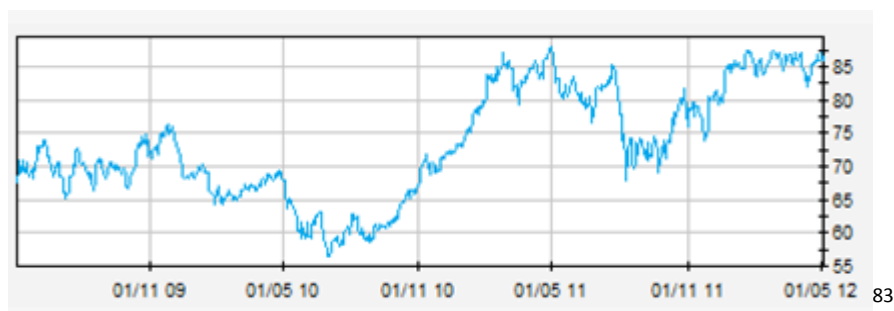
⁷⁸ http://www.total.com/MEDIAS/MEDIAS_INFOS/5598/FR/total-essentiel-2011-EN.pdf

⁷⁹ http://www.wikininvest.com/industry/Oil_%26_Gas_Majors

⁸⁰ <http://www.exxonmobil.com/Corporate/about.aspx>

⁸¹ http://www.exxonmobil.com/Corporate/Files/news_pub_ir_finstmts2011.pdf

medarbejdere er ansat i USA⁸². Nedenfor ses aktiekursens udvikling i løbet af de sidste 3 år. Den har været meget svingende i den periode, men ligger i øjeblikket på et højt niveau set i forhold til de 3 sidste års niveauer. Man kan se et lille fald i aktiekursen omkring den 1. maj, da BP havde sit olieudslip.



I Exxons Corporate Citizens rapport fra 2010 fokuserer de blandt andet på sikkerhed, miljø, menneskerettigheder og samfundet. De går højt op i sikkerhed og hver morgen gennemgår de sikkerhedsprocedurer og sikkerhedsrisici ude på site'ne. De udledte 6 % mindre forurening i 2010 end i 2009 og støtter et forskningsprogram der skal kortlægge konsekvenserne af hvilke partikler, der påvirker helbredet hos mennesker. De genbrugte 43 % af deres farlige affald for at mindske de miljøskadelige virkninger⁸⁴.

Total S.A. er et fransk olie- og gasselskab med en omsætning i 2011 var på EUR 184 mia. (svarende til USD 242 mia.). De havde et overskud i 2011 på ca. EUR 12,5 mia. (USD 16,4 mia.)⁸⁵. Nedenfor ses udviklingen i Total S.A.'s aktiekurs de seneste 3 år. Omkring BPs olieudslip skete der et markant fald i Totals aktiekurs. Dette kan måske have noget at gøre med BPs olieudslip og påvirkningen på resten af industrien, men det er ikke til at bedømme ud for kun grafen.

⁸² http://www.exxonmobil.com/Corporate/Imports/ccr2010/pdf/community_ccr_2010.pdf

⁸³ <https://www.nordnet.dk/mux/web/marknaden/aktiehemsidan/index.html?identifier=115221&marketid=17>

⁸⁴ http://www.exxonmobil.com/Corporate/Imports/ccr2010/pdf/community_ccr_2010.pdf

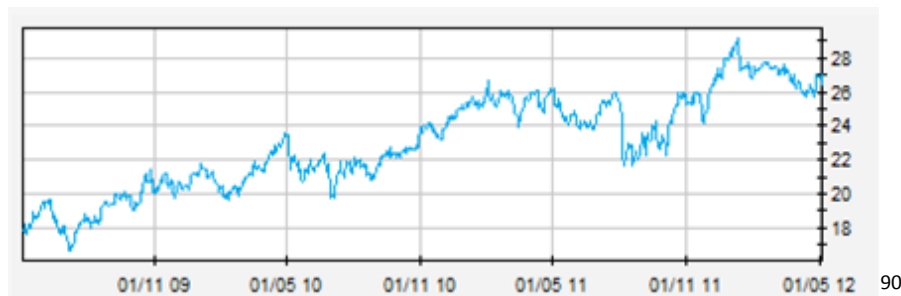
⁸⁵ http://www.total.com/MEDIAS/MEDIAS_INFOS/5105/EN/Total-2011-en-results-outlook-120210-accounts.pdf



86

Total S.A. går højt op i miljø, sikkerhed, sundhed og samfundet og de måler deres påvirkning herpå og de risici forbundet med deres aktiviteter⁸⁷. De rådgiver deres kunder i hvordan de sparer på energien og handler også med solenergi og andre vedvarende energiformer⁸⁸.

Royal Dutch Shell havde en omsætning på 470 mia. USD i 2011 og havde dermed et overskud på 31 mia. USD⁸⁹. Nedenfor ses udviklingen i Shells aktiekurs de seneste 3 år. Som det ses er aktiekursen støt stigende over de sidste 3 år, på trods af et markant fald (dog ikke så alvorligt som Total) omkring 1. maj, hvor BPs olieudslip skete.



90

Shell samarbejder meget med lokalsamfundet, når de opbygger nye projekter. Det er vigtigt for dem, at lokalsamfundet støtter op omkring dem og at projektet bliver planlagt sådan, at så få mennesker, samfund og dyreliv bliver negativt påvirkede. De samarbejder også med NGO'er, for at sikre, at ingen stakeholders lider unødvendig skade⁹¹.

⁸⁶ <https://www.nordnet.dk/mux/web/marknaden/aktiehemsidan/index.html?identifier=19479&marketplace=17>

⁸⁷ <http://www.total.com/en/investors/corporate-social-responsibility-940724.html>

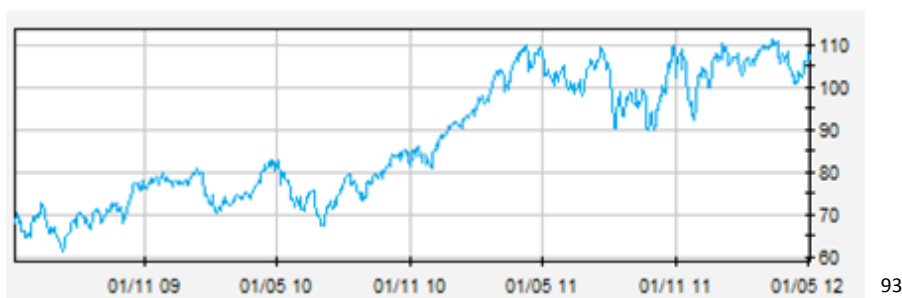
⁸⁸ <http://www.total.com/en/our-challenges/preserving-the-environment/combating-climate-change/improving-energy-efficiency/the-total-ecosolutions-program-201009.html>

⁸⁹ <http://reports.shell.com/annual-report/2011/consolidatedfinancialstatements/statementofincome.php?cat=m>

⁹⁰ <https://www.nordnet.dk/mux/web/marknaden/aktiehemsidan/index.html?identifier=A0D94M&marketid=4>

⁹¹ http://reports.shell.com/sustainability-report/2011/servicepages/downloads/files/entire_shell_sr11.pdf

Chevron er et amerikansk selskab, der i 2011 omsatte for 244 mia. USD og deres resultat efter skat var 27 mia. USD., hvilket sammenlignet med 2010's resultat på 19 mia. USD, er en stor stigning⁹². Nedenfor ses en graf over Chevrons aktiekurs over de sidste 3 år. Den er steget meget i 2011 og ligger forholdsvis stabilt på dette niveau. Det ser ikke ud til at olieudslippet i den Mexicanske Golf har påvirket Chevrons aktiekurs.



Chevron sponsorerer en konkurrence for virksomheder, som har løsninger til verdens energiudfordringer⁹⁴. De prøver også at forbedre tilgangen til medicin i fattige lande og arbejder derved tæt sammen med NGO'er. De hjælper også med uddannelse og fokuserer på dette område mest på teknologi, matematik og de videnskabelige fag⁹⁵.

ConocoPhillips er en af verdens allerstørste vertikalt integrerede olie- og gasselskaber. De havde en omsætning på ca. 251 mia. USD i 2011⁹⁶. Nedenfor ses en graf over ConocoPhillips' aktiekurs og dens udvikling over de sidste 3 år. Som det ses var der en lille nedgang omkring 1. maj 2010, hvilket var da BP havde deres olieudslip. Det er dog ikke til at sige om faldet har noget med dette at gøre.

⁹² <http://www.chevron.com/annualreport/2011/documents/pdf/Chevron2011AnnualReport.pdf#page=31>

⁹³ <https://www.nordnet.dk/mux/web/marknaden/aktiehemsidan/index.html?identifier=299075&marketid=17>

⁹⁴ <http://www.chevron.com/stories/#/allstories/bellwether/>

⁹⁵ <http://www.chevron.com/about/inthecommunity/>

⁹⁶ http://www.conocophillips.com/EN/about/company_reports/annual_report/Documents/ConocoPhillips%202011%20Summary%20Annual%20Report.pdf



97

Ved opstart af nye projekter indgår energi-diversificering (sørger for mange forskellige former for energi, ikke kun ved hjælp af fossile brændstoffer) som led i beslutningsprocessen. Og ConocoPhillips finder det vigtigt ikke kun at tænke i fossile brændstoffer, men også vedvarende energi⁹⁸. ConocoPhillips arbejder også sammen med organisationer til at stoppe AIDS/HIV⁹⁹.

Input - Menneskelige og økonomiske ressourcer

BP havde i 2010 et underskud (efter skat) på ca. 3,3 mia. USD grundet olieudslippet i den Mexicanske Golf. Allerede i 2011 var dette vendt til et overskud på ca. 26 mia. USD. Ud af dette overskud skal aktionærene have dividende, dog bliver hele overskuddet ikke udbetalt til aktionærene. Overskudsgraden var i 2009 på 7 %, i 2010 på -1 % og i 2011 på 6,9 %, så BP er kommet tilbage på 2009 niveau og derfor kan de også udbetale dividender til deres aktionærer igen i 2011 efter at have sat dette på hold i 3 kvartaler i 2010.

BP har i 2011 haft et negativt cash flow på næsten 4500 mio. USD. Grunden til dette er store investeringsaktiviteter, der på trods af det øgede overskud i 2011, stadig gav et negativt cash flow. På trods af BPs underskud i 2010, havde de faktisk et positivt cash flow pga. salg af nogle af deres aktiver. Det er vigtigt at have positivt cash flow især set over en længere periode, da en virksomhed ellers kan være nødsaget til at sælge ud af deres aktiver. Men set over de seneste 3 år (2009-2011), så har BP kun haft negativt cash flow i 2011¹⁰⁰.

⁹⁷ <https://www.nordnet.dk/mux/web/marknaden/aktiehemsidan/index.html?identifier=16944&marketplace=17>

⁹⁸ http://www.conocophillips.com/EN/susdev/policies/biodiversity_position/Pages/index.aspx

⁹⁹ http://www.conocophillips.com/EN/susdev/policies/hiv-aids_position/Pages/index.aspx

¹⁰⁰ BPs årsregnskab 2011

Nedenfor ses en tabel over antallet af ansatte i BP fra 2009 til 2011. Den viser en stigning i antallet af ansatte i 2011¹⁰¹, dette er dog hovedsagelig udenfor USA.

Employees

Number of employees at 31 December	US	Non-US	Total
2011			
Exploration and Production	8,900	13,300	22,200
Refining and Marketing ^a	12,000	39,000	51,000
Other business and corporate	1,900	8,200	10,100
Gulf Coast Restoration Organization	100	–	100
	22,900	60,500	83,400
2010			
Exploration and Production	7,900	13,200	21,100
Refining and Marketing ^a	12,400	39,900	52,300
Other business and corporate	1,700	4,500	6,200
Gulf Coast Restoration Organization	100	–	100
	22,100	57,600	79,700
2009			
Exploration and Production	8,000	13,500	21,500
Refining and Marketing ^a	12,700	38,900	51,600
Other business and corporate	2,100	5,100	7,200
	22,800	57,500	80,300

^a Includes 14,600 (2010 15,200 and 2009 13,900) service station staff, all of whom are non-US.

102

BP har 23.000 ansatte i USA og ca. en kvart million jobs i USA anghænger af BP, når man medtæller hele BPs værdikæde i USA. Ca. 40 % af BPs aktionærer bor i USA¹⁰³.

I BPs sustainability rapport fra 2010 kan man se, at det ikke er BPs ansatte, der bliver dræbt i arbejdsulykker, men derimod deres entreprenørers ansatte. I løbet af de sidste 5 år (2006-2010) er 5 BP ansatte blevet dræbt i arbejdsulykker. Derimod er 46 af deres underleverandørers (subcontractors) ansatte blevet dræbt i arbejdsulykker i samme periode, mens de arbejdede på BPs projekter¹⁰⁴.

Proces - Ledelsen

På baggrund af ovenstående analyse vil ledelsen og bestyrelsen skulle sammensætte en CSR strategi og formulere den, så alle medarbejderne bliver opmærksomme på den og tager den seriøst. Bestyrelsen og ledelsen skal også finde ud af hvordan denne strategi skal føres ud i livet og hvordan man kan måle dens effekt. Det er meget vigtigt, at ledelsen og bestyrelsen viser deres

¹⁰¹ BPs årsregnskab 2011

¹⁰² BPs årsregnskab 2011 side 73

¹⁰³ www.bp.com

¹⁰⁴ BP sustainability review 2010

støtte til strategien og sætter tone of the top, da resten af organisationen så vil følge efter. Hvis ledelsen ikke er dedikeret til at få strategien til at lykkes, vil det ikke kunne lade sig gøre. De skal sætte et eksempel for hele virksomheden og vise hvor høj en prioritet strategien har. De skal vise, at det ikke kun er nedskrevne ord for at tilfredsstille de eksterne interessenter og at der faktisk er handling bag strategien.

Ledelsen skal tage beslutning omkring tilgangen til strategien. Det er vigtigt at finde ud af om BP skal "brandslukke" i forhold til CSR, altså gøre skaden god igen efter den er sket eller være proaktive og derved være på forkant mht. CSR. Disse to tilgange hedder "play to win" eller "play not to lose". Førstnævnte skaber konkurrencemæssige fordele i forhold til konkurrenterne, idet virksomheden er first mover og derved høster frugterne gennem innovative løsninger og tiltag. De vil være i konstant udvikling og hele tiden foran konkurrenterne.

Hvis en virksomhed vælger "play not to lose" tilgangen, vil de forsøge hele tiden at holde sig indenfor acceptable CSR-rammer, uden at bruge for mange ressourcer på det, men lige overholde de vigtigste krav fra deres interessenter.

I den følgende figur er de væsentligste punkter fra ovenstående analyse (input) opsat som oversigt, for at give et bedre overblik:

<u>Eksterne forhold:</u> - Sikkerhed - strengere krav og mere kontrol - Ansøgning og rapportering - strengere krav - Ny rådgivende organisation - Forøget loft på bøder - Forøgede forsikringspræmier - Rådgivende eksperter - MMS - Oprydning og miljø - image - Politik - Alternative energikilder - vækst - Menneskelige konsekvenser - Den offentlige mening - går ud over image	<u>Interne forhold:</u> - Mission - Værdier - Corporate governance - Øvrige bøder
<u>Forretningsforhold:</u> - Olieindustrien - Nødvendighedsprodukt - Også fokus på alternativ energi - Branded BP har mistet værdi - CSR hos konkurrenterne	<u>Menneskelige og økonomiske ressourcer:</u> - Økonomisk overskud i 2011 - Negativt cash flow i 2011 - Ca. 23.000 ansatte i USA - Ca. 250.000 jobs er afhængige af BP - Hovedsaglig subcontractors ansatte der bliver dræbt i arbejdsulykker ifm. BP.

Proces - CSR strategi

I dette afsnit vil jeg sammensætte nogle af de forskellige punkter fra ovenstående figur og derved komme med forslag til strategi og handlingsforslag. Strategien skal selvfølgelig tage udgangspunkt i de væsentligste interessenter, identificeret tidligere i opgaven (myndigheder, medarbejdere, lokalsamfundet og aktionærer). Jeg vil vælge hvilke problemstillinger, som jeg synes, BP skal fokusere på.

Idet der er så meget debat omkring det sikkerhedsmæssige aspekt, ville det være helt hensigtsmæssigt at gøre noget ved dette. Dette ville gavne interessenterne i den forstand, at medarbejderne ville være mere sikre og risikoen for ulykker og derved olieudslip ville blive mindre. Da det hovedsagelig er underleverandørernes ansatte, der kommer til skade, kunne det være en idé at lave nogle strengere retningslinjer og krav til dem. Når de laver fejl går det også ud over BPs image. BP arbejder tæt sammen med deres subcontractors og de er afhængige af hinanden. Derfor ville det være en god idé at lave en fælles træning eller noget i den stil. Man kunne lave en

slags teambuilding øvelse hver gang et nyt projekt startede med alle dem, som skulle arbejde på det projekt. Det kunne gå ud på at øve en masse sikkerhedsprocedurer og lave nogle samarbejdsøvelser, så de lærte at stole på hinanden og kendte til hinandens opgaver. Når man kender hinanden, er man også tilbøjelig til at stole mere på hinanden og kommunikere mere sammen. Og som kommissionens rapport konkluderede, var en af grundene til ulykken, at arbejderne ikke kendte hinandens arbejdsområde og derved mistede overblikket.

Ved at opstille specifikke krav subcontractors, så sorterer man også de dårlige fra, hvilket vil smitte af på hele industrien. For hvis BP så vælger en subcontractor fra, så vil det være et tegn på, at deres sikkerhedskrav ikke blev overholdt. Dette ville skabe et dårligt ry for subcontractor'en og derved ville de hæve deres niveau og andre ville følge efter. Det er vigtigt at sætte et godt eksempel for andre.

Ved at øge sikkerheden på boreplatformene vil alle interessenterne ville tilgodeset. Øget sikkerhed vil øge aktionærernes tiltro på BP. Aktionærernes usikkerhed vil blive mindre og de vil begynde at stole mere på BP. BP skal selvfølgelig dokumentere deres tiltag og gerne komme med konkrete eksempler. Da jeg gik gennem konkurrenternes CSR strategier, var der meget ukonkret tekst. Det virkede mest af alt til bare at være nogle ord, der skulle stå på hjemmesiden, bare for offentlighedens skyld. At komme med konkrete eksempler (mange eksempler) ville gøre BP mere troværdige.

Et øget sikkerhedsniveau ville også påvirke forsikringspræmien. Disse går nemlig op hver gang der sker ulykker og forsikringsselskaberne vil være sikre på at dække deres omkostninger. Dette gør de ved at øge forsikringspræmierne. Nogle krav til virksomhederne kunne være øgede og dokumenterede sikkerhedskrav. På denne måde kunne forsikringsselskaberne vurdere de forskellige olieselskaber. Her gælder det så om at ligge i toppen af denne liste og derved ville industrien skærpe deres sikkerhedsforanstaltninger.

Ingen tvivl om, at BPs image har taget stor skade. Det der "redder" dem, er deres produkt. For det er uundværligt for samfundet, så derfor er brand'et BP ikke helt så afgørende som i andre industrier, dog er det utrolig vigtigt i forhold til deres konkurrenter. Da produktet ikke er let at differentiere, er det brand'et (og prisen), der afgør hvor kunderne køber. Deres overskudsgrad er

tilbage på samme niveau som før ulykken, hvilket betyder, at de tjener lige så mange penge som tidligere. Det der dog er vigtigt, er deres interessenters holdning til BP. Det er vigtigt, at de tager ansvar for deres handlinger og rydder op efter sig selv. Det er vigtigt, at lokalsamfundet og medarbejderne i BP kan sige, at på trods af ulykken, så gjorde BP alt hvad de kunne for at gøre skaden god igen.

BP har før haft ulykker og dette gør aktionærerne usikre, fordi de ikke ved om aktiekursen i morgen vil stige fordi BP har haft en ulykke. Jeg ved selvfølgelig godt, at ulykker kan ske, men hvis selskabet havde gjort alt hvad de overhovedet kunne for at forhindre det, så tror jeg heller ikke, det vil have været ligeså dårligt for BP.

BP kunne være en frontfigur for god sikkerhed. De kunne samarbejde med myndighederne omkring hvilke nye love, der skal indføres. Jeg tror i hvert fald, det er vigtigt, at BP sætter hårdt ind for at gøre sikkerheden bedre. At have en wistleblower ordning, som folk turde bruge og som blev taget alvorligt. På denne måde ville dem, der ikke overholdt sikkerhedsprocedurerne blive fyret, ligegyldigt hvor de er henne i organisationen. Som alle andre wistleblower ordninger skulle denne være direkte under bestyrelsen og derved udenom ledelsen. Selv ansatte hos deres subcontractors skulle kunne bruge BPs wistleblower-ordning. På netop dette punkt er det vigtigt, at ledelsen og bestyrelsen bakker op omkring CSR strategien, så det ikke bare er ord. Tænk hvis BP kunne få et ry for at være meget strenge med sikkerheden, måske endda "for" strenge. Så ville alle kunne se, at de faktisk mente det.

Idet der er så meget fokus på forurening, så er det vigtigt, at BP engagerer sig i dette. De kan samarbejde med nogle NGO'er om for eksempel at starte et akvarium og dyrereservat i området omkring den Mexicanske Golf. Her kunne nogle af de syge dyr fra ulykken komme hen og blive behandlet og blive taget godt hånd om. De kunne opbygge det af miljøvenlige materialer og strømforsyningen kunne være fra vedvarende energi i form af vandværker eller vindmøller. På denne måde kunne de give noget tilbage til lokalsamfundet.

BP har i forvejen vedvarende energiforsyning i deres produktportefølje, men dette kunne de godt fokusere endnu mere på. Olieressourcerne er ikke uendelige, så dette ville være et skridt mod

fremtiden. Så vil de grundlægge en virksomhed som også er meget værd, når olie begynder at slippe op og som vil være meget værd for de mange mennesker, som har brug for energien.

Et meget vigtigt element i at få nogle af ovenstående tiltag til at fungere er management control systems. Dette vil jeg komme nærmere ind på senere i opgaven.

Der er forskellige stadier en CSR strategi gennemgår. Den første (managing regulatory compliance) handler om at anerkende hvilke risici det har, ikke at følge lovgivningen. I BPs tilfælde har det kostet dem i hvert fald 20 mia. USD og for disse penge kan man købe rigtig meget sikkerhed og rigtig mange vindmøller. Det handler om at formindske risici, så muligheden for bøder og påvirkning af aktiekurser og øvrige interessenters interesser. CSR strategier i dette stadie fokuserer mest på at overholde lovgivningen. Dette stadie er BP igennem. De er nødt til at skyde højere, når det kommer til CSR. Især pga. typen af produkt, men også pga. størrelsen og betydningen af selskabet på omgivelserne og interessenterne.

Stadie 2 handler om den konkurrencemæssige fordel. Her handler det om at udvikle sine produkter, produktionen og derved profitabilitet. BP har allerede udviklet en benzin som renser motoren i biler og derved gør dem mindre forurenende. Dette stadie handler om at tage sociale, økonomiske og miljøaspekter med i billedet. BP kunne godt begynde at bruge for eksempel biobrændsel i deres lastbiler og skibe. På denne måde kunne de sætte et eksempel for resten af industrien, samtidig med de sparer penge på formindskede Co2 kvoter og mindre forureningen. Jeg mener, at det er dette stadie BP skal befinde sig i.

I det tredje stadie inkorporerer man CSR i alle elementer af virksomheden og alle beslutninger. Idet BP er en olie- og gasvirksomhed, så vil det være meget svært og kræve mange ressourcer. Så længe der fortsat er olie i undergrunden, så vil BP ikke være et af de mest miljøvenlige selskaber i verden og dette forventes heller ikke af dem. Det forventes bare, at de gør noget for at mindske deres påvirkning.

Der er 2 tilgange til CSR strategier. Der er den globale tilgang og den lokale tilgang. I BPs tilfælde er der faktorer, der taler for begge tilgange. Den globale tilgang kan bruges i BP, idet de bruger en

differentieret strategi (image). Selvom produktet er et standardprodukt, så prøver BP at differentiere sig ved hjælp af deres produktudvikling og branding. For BP handler det ikke kun om omkostningsminimering. En anden ting der taler for den globale strategi, er de miljømæssige risici, der er forbundet med olie og produktionen af olie. Grundet dette er BP nødt til at sætte høje standarder for sikkerhed. Som vi har set tidligere i denne opgave, har ulykken i den Mexicanske Golf haft stor forretningsmæssig og økonomisk betydning for BP. Derfor er det vigtigt at fokusere på at gøre deres produktioner i hele verden endnu mere sikre. Selvom denne opgave kun fokuserer på det geografiske område omkring den Mexicanske Golf, så er det selvfølgelig vigtigt, at der ikke sker så store ulykker andre steder i verden.

Noget der ikke taler for den globale tilgang er forskellene i lovgivning i de forskellige lande og områder. USA, EU og mellemøsten har ikke de samme regler og derfor skal olie- og gasselskaberne tilpasse sig de enkelte områders lovgivning. Dette kunne tale for at lave lokale CSR strategier, da det på denne måde vil være nemmere at tilpasse sig. Dog mener jeg, at det vil være til BPs fordel hvis de signalerer, at de sætter deres egne (høje) standarder for sikkerhed, miljøforhold, arbejdsforhold og øvrige faktorer. På denne måde vil de kunne skabe sig et ry for at gå højt op i sikkerhed mm. ligegyldigt hvad lovgivningen siger. Så de kunne vælge det/de land(e), der har de strengeste regler og så følge disse overalt i verden. Selvfølgelig kunne de også have strengere krav end selv den strengeste lovgivning. Dette ville vise, at de tager det alvorligt og at de ikke behøver lovgivning for at have et højt niveau af sikkerhed. Denne tankegang kunne også bruges med hensyn til andre faktorer, såsom miljø, arbejdsforhold osv. Formålet er jo ikke at følge lovgivningen, det er at sikre at ulykker som disse ikke sker igen, så hvis lovgivningen er for slap, så undskylder det ikke BP.

Alt i alt synes jeg, at BP skal lave en global CSR strategi. De er et selskab der, agerer over hele verden og de kan med fordel lave en strategi i stedet for at skulle lave mange forskellige. Det er bare vigtigt, at de følger lovgivningen (for eksempel ISO i USA og EMAS i EU, når det kommer til miljø¹⁰⁵) i de forskellige lande og derfor synes jeg, det ville være en god idé hvis de med hensyn til sikkerhed, arbejdsforhold, miljø mm. lavede deres egne strenge krav, der sikrede, at de ikke får ulykker i fremtiden. De har igennem de sidste 10 år haft en del alvorlige ulykker og hvis de skal

¹⁰⁵ Making sustainability work side 73

have en chance for at vinde interessenterne tillid tilbage, er de nødt til at vise deres ændringer. Det vil tage tid at få tilliden tilbage, men jeg mener, at hvis deres formål er ikke at have nogle ulykker, i stedet for at formålet er at overholde reglerne (ment at de skal have strengere regler end lovgivningen siger), så vil de kunne vise interessenterne, at de mener det. Gennem en proaktiv tilgang (play to win) kunne BP få konkurrencemæssige fordele i forhold til deres konkurrenter. De kan lave et samarbejde med nogle NGO'er. Da disse beskytter interessenternes interesser, vil et samarbejde med dem også påvirke interessenterne.

Da jeg gennemgik de enkelte konkurrenter, synes jeg det var utrolig svært at finde konkrete ting de forskellige konkurrenter gjorde. Det meste var bare ord og der var ikke konkretiseret nogle tiltag. Derfor virker det lidt som om, at olieindustrien ikke tager CSR særlig seriøst, men i stedet bare skriver ned hvad de tror, folk vil høre. Som tidligere nævnt vil en strategi kun virke hvis ledelsen og bestyrelsen sætter tone of the top og sætter et eksempel for resten af organisationen.

Det er vigtigt at have en CSR mission formuleret og kommunikeret ud til hele organisationen. BPs CSR mission kunne lyde noget i stil med:

"BP vil levere vores produkt på en bæredygtig måde, som tilgodeser alle vores interessenter. Vi vil sætte et eksempel i hele industrien for hvordan en virksomhed, kan løse nutidens udfordringer og stadig skabe værdi for vores interessenter og samtidig skabe en virksomhed alle kan være stolte af."

Det er vigtigt at have dette inkorporeret i BPs code of conduct, så det bliver en fast bestanddel af virksomhedens værdier.

Som vi fandt i sidste del af interessent-analysen var de forskellige interessenter i forskellige stadier. Det er vigtigt at forsøge at få dem så langt han mod handling som muligt, da det er her, de hjælper virksomheder og arbejder for at gøre virksomheden så succesfuld som muligt. Det er her der skabes loyale kunder/interessenter, hvilke giver en kæmpe konkurrencemæssige fordel, fordi det er noget, der ikke kan tage en føles på. Det er meget svært at kopiere og næste umuligt at få dem til at blive illoyale, så længe BP holder sig væk fra store katastrofer. Ved at sørge for at miljøet

i den Mexicanske Golf kommer tilbage i dets oprindelige tilstand og sikre at give erstatninger til alle dem, som skal have det, så vil BP kunne rykke lokalsamfundet (som interessenter) længere gennem stadierne. Det er vigtigt, at BP viser, at de tager ansvar for ulykken og ikke bare lader stå til. Det er vigtigt, at de hjælper til i lokalsamfundet og støtter op om projekter for bevaring og forbedring af miljøet. De hjælper i forvejen med at reklamere for området overfor turister, for at tiltrække flere. På denne måde kommer der gang i økonomien i området. Det er vigtigt, at BP viser, at de stadig er til stede i området på trods af, at det er 2 år siden olieudslippet. Folkene i området glemme ikke lige så hurtigt som resten af befolkningen.

Myndighederne skal gerne op til beundring. Dette kan BP gøre ved at yde lidt ekstra i forhold til hvad myndighederne siger. De kan sætte et eksempel for andre virksomheder, som sikrer at andre virksomheder heller ikke har ulykker. BP kan også samarbejde med myndighederne ved at komme med idéer til forbedringer og ved konstant at være i dialog. Det er vigtigt, at myndighederne synes, at BP klarede olieudslippet godt og at alle blev behandlet fair.

For at beholde deres medarbejdere er det vigtigt, at BP giver medarbejderne al den hjælp de behøver, til at kunne håndtere eventuel dårlig omtale og sørger for, at medarbejderne ikke føler, de bliver behandlet dårligt af udefrakommende. Dette kan være medier, NGO'er eller familiemedlemmer, der har hørt dårlige ting om BP osv. Folk kan blive meget følelsesmæssigt involveret og derfor kan de være hårde ved for eksempel medarbejdere, der egentligt ikke har haft nogen skyld i ulykken.

Aktionærerne vil altid arbejde hårdt for, at BP er så meget værd som muligt og al de klarer sig godt. Dog har disse magt til at fyre ledelsen, så det er meget vigtigt for ledelsen, at de er tilfredse. Derfor skal ledelsen sørge for at skabe konkurrencemæssige fordele og økonomiske resultater. Dette kan gøres gennem CSR som tidligere nævnt.

Proces - CSR struktur

Det er vigtigt at have ressourcerne og organiseringen til at udføre CSR strategien. Jeg vil foreslå, at BP skal have en særskilt afdeling, der kun tager sig af CSR. Denne skal være lige under bestyrelsen og derved gå udenom ledelsen. En sådan gruppe kan både være centraliseret og decentraliseret. Da vi tidligere fandt ud af, at BP skulle have en global strategi, så synes jeg, at CSR afdelingen skal være hovedsagelig centraliseret. Det vil sige, at hovedparten af gruppen sidder i BPs hovedkvarter. CSR-afdelingen skulle så have folk, der repræsenterer dem i nogle af de væsentligste områder. Det kan bare være én person, der sikrer, at reglerne bliver overholdt og tager sig af nye nationale regler mm. Det kunne også være denne person, som eventuelle wistleblowere kommer til. På denne måde har medarbejderne én, de kan komme til, som er interesseret i, at reglerne bliver overholdt og som ikke har andre skjulte dagsordner. BP har allerede et sikkerhedsudvalg under bestyrelsen. Det er muligt, at dette skulle inkorporeres i CSR-”udvalget”. De har åbenbart ikke gjort det godt nok siden, at en ulykke som denne, kunne ske. At have et centraliseret CSR-”udvalg” og decentraliserede repræsentanter sikrer, at der er gennemgående og ensartede procedurer og at disse bliver overholdt gennem hele virksomheden. For at dette kan lade sig gøre, skal der være et meget tæt samarbejde mellem de decentraliserede CSR medarbejdere og de centraliserede sådan, at de fungerer som 1 enhed og ikke mange forskellige. Dette kræver gode IT-systemer, som alle i CSR-afdelingen skal have adgang til.

CSR-strategien skal indarbejdes i værdikæden og især de steder, som har betydning for ovenstående strategi og forslag til tiltag. Dette handler især om produktionsafdelingerne, der samarbejder med subcontractors. Det er vigtigt, at de screener disse, for at sikre, at de overholder BPs interne regler omkring sikkerhed og arbejdsforhold for medarbejderne. HR skal sikre, at alle medarbejderne bliver ordentlig uddannede indenfor deres arbejdsområde ikke kun fagligt, men også i forhold til BPs interne regler. De skal sørge for at kommunikere bestyrelsens og ledelsens vision og mission, angående CSR, ud til nye medarbejdere, så BP konstant opretholder det høje niveau. Udover dette skal marketing sørge for at opdatere BPs hjemmeside, så det er klart for alle interessenter hvad BP gør. De kan også tage kontakt til medier, for at skabe noget opmærksomhed. Det er gennem kommunikation til interessenterne og resten af omverdenen, at BP kan få konkurrencemæssige fordele. For BP presser derved andre selskaber til at gøre det samme. Det er bare vigtigt, at BP er first mover og at de sætter det bedste eksempel i industrien.

Dog er det stadig essentielt, at interessenterne ser handling fra BPs side. De har noget at gøre godt igen og det går ikke bare at sige undskyld hver gang, for på et tidspunkt, vil interessenterne ikke længere tro på hvad de hører. Det er kun gennem handling, at ting ændrer sig og dette budskab er vigtigt at få ud. Produktudviklingsafdelingen skal også involveres, idet fremtiden ligger i miljøvenlige produkter. Derfor ville det være godt hvis de fortsat udviklede miljøvenlige produkter, som passer til BPs CSR strategi.

Så det er vigtigt at involvere hele organisationen og værdikæden, så alle arbejder sammen mod samme mål. Disse mål bliver sat og kommunikeret af bestyrelsen og ledelsen og de skal bakke op om projekter, der understøtter denne strategi. For at beholde fokus på CSR kunne ledelsen inkludere dette, som et separat punkt i deres kommunikation til medarbejderne enten månedlig eller hvert kvartal, omkring økonomiske resultater, marketing mm..

Hvis BP ikke har de menneskelige ressourcer internt, så kan de enten ansætte nogle eller hyre et eksternt firma til at hjælpe med CSR. Jeg vil dog foreslå, at de laver en intern afdeling/udvalg, idet CSR er langsigtede planer og derved vil det være billigere i længden at ansætte folk i virksomheden. Ved at ansætte interne folk, vil det også fungere mere som et hold, når de samarbejder med andre afdelinger. Det vil ikke være "nogle udefra", der fortæller BPs ansatte hvordan de skal gøre. Det vil være nogle i firmaet, som er interesseret i at nå det samme mål som de andre ansatte.

Proces – CSR-målinger

Enhver investering skal skabe økonomiske fordele i form af øget omsætning eller lavere omkostninger, på enten langt eller kort sigt. I denne opgave har jeg afgrænset mig fra det økonomiske aspekt og har fokuseret mere på genvinding af tillid. På trods af det, er det vigtigt at kunne måle på de tiltag, man gør. Har det haft en effekt? Hvilken effekt har det haft? Osv. Til dette skal man bruge systemer og faktorer man kan måle på.

I BPs tilfælde er sikkerhed en vigtig faktor. Man kunne her ansætte nogle "kontrollører". Disse kunne tage på uanmeldt besøg og vurdere hvorvidt sikkerhedsreglerne bliver overholdt. De kunne rate de forskellige boreplatforme og give dem point efter hvor gode de var. På denne måde vil

man kunne måle hvorvidt sikkerhedsniveauet var stigende og hvorvidt reglerne blev overholdt. Man kunne i denne forbindelse også lave sikkerhedsøvelser, ved hjælp af "falske" alarmer. Dette kunne både træne medarbejderne og tjekke om de ved hvad de skal i tilfælde af ulykker. Dette kunne gøres med både BPs eget personale og på subcontractor'ernes personale. Dette ville give lederne værktøjer og statistikker på deres medarbejdere og man vil kunne måle forbedringer osv.

Man ville også kunne måle CO2 kvoter og forhåbentlig nedgangen i disse. Hvis BP starter med at bruge mindre fossile brændstoffer i deres produktion, så vil de også spare penge på CO2 kvoter. Dette vil være meget let at måle og spare dem penge.

For at måle omkostningerne i forbindelse med CSR kan man bruge ABC (Activity-based costing). Ved brug af dette bliver alle omkostningerne omhyggeligt fordelt på de forskellige funktioner og produkter (eller i dette tilfælde CSR aktiviteter). På denne måde er det muligt at spore omkostningerne og derved også omkostningseffektivisere, der hvor det giver mening. Dette giver også mulighed for at måle på personalet og sikre, at omkostningerne holdes på et minimum. En sådan analyse kan også afdække, på hvilke områder, man har fundet bedre løsninger, for eksempel i forbindelse med denne opgave. Hvis BP allerede nu har brugt ABC på deres CSR, så vil de kunne se meget høje omkostninger i 2010, grundet bøderne og sagsanlæggene. Det handler om at finde ud af hvordan man får de mindste omkostninger. Er dette ved at få 20 mia. USD i bøder eller er det ved at lave nogle ekstra tiltag på sikkerhedssiden?

Efter alle disse tiltag er gået i gang og BP er begyndt at måle på resultaterne, vil man efter en periode begynde at kunne bruge outputtet og analysere på det. Dette vil muligvis resultere i nogle forskellige justeringer, hvilket er hele meningen med at måle på outputtet. BP vil også få nogle tilbagemeldinger fra deres interessenter, hvilket igen vil give dem mulighed for at justere på nogle af deres tiltag og måske få nye idéer. Alt dette er en proces som kan gås igennem igen og igen. Den er under konstant forbedring og udvikling.

På langt sigt skulle BP gerne kunne se ændringer i deres økonomiske resultater. Hele meningen med CSR er at få konkurrencemæssige fordele og skabe økonomiske resultater. Virksomhederne gør ikke dette af deres gode hjerte, de skal også have noget tilbage. Dette er forhåbentlig tilfredse interessenter og loyale kunder.

Management Control Systems

En vigtig del af CSR er implementeringen af interne kontroller. Indtil videre har ovenstående mest været ord. Nu er det, at der skal sættes specifikke kontroller ind for blandt andet at sikre en bedre sikkerhed. Vi arbejder med 4 slags kontroller (Action controls, result controls, personnel controls og culture controls).

I BPs tilfælde er der et meget stort problem: Sikkerhed. Til at løse dette kan man bruge alle fire typer kontroller. Som result control kan man bruge bonusordninger til medarbejderne.

Bonusordninger fungerer som et informationssystem fra ledelsen og ned til medarbejderne. Det som ledelsen finder vigtigt, bliver også prioriteret i bonusmålene. På denne måde er det helt klart for alle hvad der skal prioriteres. Dette vil give incitament til at overholde virksomhedens code of conduct og sikkerhedsregler. For eksempel kunne lederne blive vurderet på hvor mange points de får i sikkerhedsgennemsynene. Dette ville få dem til at prioritere det højere end ellers. Som action controls kunne man simpelthen sætte adgangskoder på nogle områder og derved sikre, at der kun kommer de mennesker, der må være der. Dette kunne gøres ved hjælp af nøglekort eller chips. Det er vigtigt med stramme action controls, da det har store konsekvenser for virksomheden og medarbejderne.

BP kunne gøre god sikkerhed til en del af virksomhedskulturen (culture controls). På denne måde bliver det en almindelig del af arbejdet og hvis nogle medarbejdere ikke følger reglerne, så skal kulturen være sådan, at folk siger noget til den pågældende medarbejder. På denne måde overvåger de ansatte hinanden. Bonusordningen vil også bidrage til dette. For hvis sikkerheden ikke er i top, så går det ud over alle dem, der er ansat på det projekt. Derfor vil folk være efter hinanden og se dårligt på folk, der ikke overholde virksomhedskulturen. Når man sætter bonusmål er det vigtigt, at medarbejderne selv har indflydelse på opfyldelsen af dem. Det er vigtigt, at de er klare og at medarbejderne forstår dem fuldt ud. BP skal opsætte nogle helt specifikke krav til sikkerheden, så at det ikke bare er en "helhedsbedømmelse". De skal vide præcis hvad der ikke var godt nok, og hvad de var gode til.

Gennem træning (personnel control) sikrer BP sig, at alle medarbejderne ved hvad de skal i tilfælde af ulykker. Dette er vigtigt og skaber en sikkerhed for alle.

BP kunne også lave et bonussystem i forhold til deres subcontractors. Disse kunne få en bonus hvis de opretholdt BPs krav, og hvis de ikke gjorde så ville de enten få en bøde eller miste BP som kunde.

Kontrolsystemerne er kun rettet mod interne processer og derfor handler ovenstående mest om hvordan en katastrofe forhindres. Dette er gennem stramme action controls og result controls i form af incitamenter. Det er gennem en revideret code of conduct og en ledelse, der bakker 100 % op om deres CSR strategi og derved deres medarbejdere.

Konklusion

BP kan generobre og bevare deres interessenters tillid gennem øget CSR, bedre kontrolsystemer og ved at tage fuldt ansvar for ulykken og konsekvenserne heraf. Det er vigtigt, at ledelsen sætter tone of the top og derved viser hele organisationen, at CSR og sikkerhed er en vigtig faktor for BP. Der skal udarbejdes en ny code of conduct, der beskriver i detaljer hvad ledelsen forventer fra sine medarbejdere.

BP skal gøre fastholde og bevare deres interessenter gennem en global CSR strategi med en centraliseret CSR-afdeling med decentraliserede medarbejdere, der er udstationeret i BPs væsentligste områder. At CSR-afdelingen ikke er udelukkende centraliseret, vil skabe en mere tilgængelig afdeling og det vil også være her eventuelle wistleblowere ville kunne gå hen.

Det er vigtigt, at BP fortsætter med at produktudvikle i retning af mere miljøvenlige produkter og fortsat hjælper med at genopbygge naturen og forretningslivet i området omkring den Mexicanske Golf. De kunne for eksempel bygge et naturreservat for truede dyr i forbindelse med olieudslippet.

En vigtig faktor i forbindelse med forhindring af fremtidige ulykker, er et øget sikkerhedsniveau i BP. Dette skal gøres gennem result controls og action controls, hvilket vil sige indførelse af incitamentsprogrammer såsom bonusordninger og action controls, der gør det umuligt at foretage sig ting, der ikke stemmer overens med sikkerhedsprocedurerne. BP skal sætte et eksempel overfor andre virksomheder og gerne have mere sikkerhed, end hvad er lovpligtigt. De skal



begynde at samarbejde med myndighederne for at få en mere sikker industri og så de sikrer, at de eller andre virksomheder ikke har samme ulykker i fremtiden.

Kildefortegnelse

Faglitteratur

- "Making sustainability work" af Marc J. Epstein, udgave 1 (2008) fra forlaget Greenleaf i UK.
- "Management control systems" af Kenneth A. Merchant og Wim A. Van der Stede, udgave 3 (2012) fra forlaget Prentice Hall i UK.

Artikler

- "The stakeholder Model Refined" af Yves Fassin, udgivet i "Journal of Business Ethics" (2009) 84:113-135

Hjemmesider

- www.BP.com
- www.Froosh.dk
- www.carlbergdanmark.dk
- www.youtube.com
- www.Infoplease.com
- www.slideshares.net
- www.nordnet.dk
- www.nytimes.com
- www.scientificamerican.com
- www.cbsnews.com
- www.bbc.co.uk
- www.fas.org
- www.citizen.org
- Minnesotapublicradio.org
- Blog.al.com
- www.eia.gov
- Articles.businessinsider.com
- www.theatlanticwire.com
- Bigthink.com
- www.usatoday.com

- www.angus.reid.com
- www.social-brand-value.com
- www.dailyfinance.com
- Brandirectory.com
- www.total.com
- www.wikinvest.com
- www.exxonmobil.com
- www.shell.com
- www.chevron.com
- www.conocophillips.com

Øvrige

- BPs årsrapport 2010
- BPs årsrapport 2011
- "Deep water – The Gulf oil disaster and the future of offshore drilling – report to the president" af National Commission on the BP Deepwater Horizon Oil Spill and offshore drilling i Januar 2011, USA.
- BPs sustainability rapport 2010