

Anja Groenewoud van Accenture

# Duurzaamheid stuwt innovatie

**CEO Anja Groenewoud van Accenture confisceert alle VW Polo's die dit jaar in Nederland op de markt komen, een zeer energiezuinig wagentje. En ze was al verhuisd naar de Zuidas van Amsterdam, pal naast een treinstation. In een papierloos kantoor dat door de aarde wordt verwarmd en gekoeld. Aan haar en de andere Accenturisten zal het dus niet liggen. Maar ze deed onderzoek naar Nederlandse beursgenoteerde bedrijven en moest constateren: wereldwijd bungelen we te vaak onderaan bij scorelijstjes. Nederland heeft niet genoeg drang tot innovatie. En dus drang tot duurzaamheid. Want duurzaam denken leidt tot innovatie.**

Door Teus Molenaar Fotografie door Sjaak Ramakers

Accenture is een van oorsprong Amerikaans adviesbureau maar is nu wereldwijd actief. Het bedrijf geeft adviezen over organisatiestructuren aan grote bedrijven, overheidsorganen en instellingen. Daarnaast is het raadgever over de toepassing van informatie- en communicatietechnologie bij het halen van bedrijfsdoelstellingen. Ten slotte neemt het bedrijf (delen van) bedrijfsprocessen over van klanten en voert deze uit in verscheidene *delivery centers* in de wereld. Daarmee heeft de onderneming een tweeledige opdracht als het om duurzaamheid gaat. Enerzijds gaat het erom duurzaamheidsprincipes door te voeren binnen de eigen bedrijfsprocessen, anderzijds gaat het erom in hoeverre duurzaamheid een rol speelt bij de adviezen die de organisatie aan haar klanten geeft. Anja Groenewoud gaat op beide aspecten in. Aanleiding voor het gesprek is de recente ondertekening door Accenture van de UN Global Compact. Dit is een belangrijk raamwerk van de Verenigde Naties voor bedrijven die zich willen houden aan de opgestelde tien principes op het gebied van mensenrechten, arbeid, milieu en anticorruptie.

## Een papierloos kantoor

Groenewoud somt een aantal maatregelen op die Accenture heeft uitgevoerd om het milieu

te ontzien. Zo is het bedrijf begin dit jaar verhuisd naar de Zuidas van Amsterdam om dichterbij het treinstation te zitten. "We nemen tegenwoordig zestig nieuwe mensen per maand aan, dus is het belangrijk het woon/werkverkeer zo verantwoord mogelijk te laten verlopen. Thuis werken speelt daarbij een rol, maar ook rijden in zuinige auto's. We hebben vrijwel alle zuinige VW Polo'tjes die dit jaar in Nederland op de markt komen, gereserveerd. We gebruiken natuurlijk groene stroom; we benutten steeds vaker de mogelijkheden voor videovergaderen om het reizen te beperken. Het gebouw draait op geothermische warmte/koeling." Accenture was als een van de eerste adviesbureaus ISO 14001-gecertificeerd. Deze normeert milieuzorgsystemen. En er is sprake van een papierloos kantoor. "Dit houdt in dat documenten elektronisch worden bewaard in plaats van in papieren dossiers. Als iemand er vervolgens een afdruk van wil maken, dan krijgt hij eerst de vraag op het scherm of dat wel echt nodig is. Mocht dat toch het geval zijn, dan is het devies: dubbelzijdig printen", licht Groenewoud toe. Bij vergaderingen gaan er geen documenten op papier rond, maar sluit iemand zijn notebok op het videoscherm aan en kan iedereen de Powerpoint volgen.

De organisatie heeft onlangs de Accenture Green Datacenter Estimator ontwikkeld: een simulatieprogramma om te helpen bestaande rekencentra energiezuiniger te maken. Het spreekt voor zich dat dit gereedschap ook is ingezet om de eigen datacentra zuiniger te maken. "Ongeveer 40 procent van de stroom bij een organisatie als de onze gaat naar computergebruik. Wij werken daarom bewust met laptops die energiezuiniger zijn dan pc's, en we hebben een snelle automatische overschakeling naar de *standby*-stand ingesteld als er even niet op de laptops wordt gewerkt."

## Gevarieerd personeel

De gemiddelde leeftijd van de werknemers bij Accenture is 28 jaar. Dat is erg jong. "We moeten er alles aan doen om een aangenaam werkklimaat te scheppen", vertelt Groenewoud. "Dat begint met de strategie om een diverse samenstelling te hebben van onze medewerkers, omdat de samenleving immers ook uitblinkt in verscheidenheid. Vijftien jaar geleden hebben we besloten het talent van vrouwen aan te spreken en acht jaar geleden hebben we expliciet de etniciteit in ons aannamebeleid opgenomen." Een kwart van de Nederlandse Accenturisten heeft een of twee niet-Nederlandse ouders. In de directieraad is 25 procent vrouw en van de

Directeur Anja Groenewoud: "De jongste generatie vindt het zelfs belangrijker om te werken voor een bedrijf met een goede reputatie dan voor het hoogste salaris."

senior *executives* is eveneens een kwart vrouw. Dat steekt inderdaad zeer positief af tegen het gemiddelde van 5 procent bij Nederlandse beursgenoteerde bedrijven. "We bieden onze mannen en vrouwen een Leadership-programma, waarbij bijvoorbeeld sekseverschillen in managementstijl en dergelijke uitgebreid aan bod komen om elkaar beter te leren begrijpen. Want daar zit nu eenmaal een verschil in. Elke jonge vrouw die richting management gaat, krijgt een mentor, een oudere, vrouwelijke collega's." Bij een van de drie sollicitatiegesprekken die kandidaten doorstaan, zit er van de zijde van Accenture altijd een vrouw bij; simpelweg omdat aan de andere kant van de tafel ook niet alleen 'witte mannen' komen solliciteren. "We hebben contact gelegd en persoonlijk dis-

cussie gevoerd met ongeveer zeventig allochtone studentenverenigingen en proberen bij deze jongeren te achterhalen hoe zij tegen Accenture aankijken, welk verwachtingspatroon zij hebben. Zo bleek dat het idee bestond dat wij alleen maar oorspronkelijke Nederlanders in dienst willen hebben, terwijl het tegenovergestelde het geval is. Wij investeren er veel in om dat beeld goed te krijgen. We geven deze groepen sollicitatie- en *social style*-trainingen. We zoeken de jongeren zelf actief op en dat doen onze lijn-mensen. Daarmee laten we zien dat we hen serieus nemen."

## Ngo-ondersteuning

80 Procent van de medewerkers bij Accenture behoort tot de Generatie Y (dertig jaar of jonger). Een speciale uitdaging, noemt Groene-

woud dat. "Ze zijn veeleisend, erg kritisch op hoe ze hun tijd besteden, willen flexibel zijn, ze willen worden uitgedaagd. Voor ons is het de ideale groep, want ze kunnen heel snel informatie in zich opnemen, kunnen snel van rol verwisselen. Niets ten nadele van deze groep, maar onze uitdaging is wel om ze te boeien en te binden." Dit vertelt Groenewoud als aanloop naar het ADP: Accenture Development Program. "In dat programma gaan onze consultants een ngo helpen met een vraagstuk in een ontwikkelingsland. Bijvoorbeeld advies over hoe je jezelf als organisatie op de markt of in de samenleving moet positioneren. Onze *high potentials* gaan daar twee maanden naar toe. Ze nemen genoc-

► Pagina 54

## Klimaatverandering nauwelijks op nummer 1

Slechts 5 procent van de topmensen van bedrijven met minstens 50 miljoen dollar omzet hebben klimaatverandering als belangrijkste strategische onderwerp op hun agenda staan. Bij 11 procent staat het onderwerp op de tweede of derde plaats.

Dit blijkt uit recent onderzoek dat Accenture heeft gedaan in China, Duitsland, India, Japan, het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten.

Niettemin vindt 59 procent dat klimaatverandering de komende vijf jaar een belangrijke invloed zal hebben op de bedrijfsvoering. Twee derde voelt een zekere verantwoordelijkheid de klimaatverandering terug te dringen, maar slechts 42 procent voelt zich in staat iets uit te voeren op dit vlak. Ze weten niet goed wat ze moeten doen, vandaar dat de initiatieven een breed spectrum bestrijken. De belangrijkste initiatieven zijn energie-efficiëntie (53 procent), CO<sub>2</sub>-invloed meten (39 procent) en meer hernieuwbare energie gebruiken (32 procent). Het herzien van de leveranciersketen, waarop Accenture hamert, doet maar 17 procent van de onderzochte bedrijven.

gen met een lager salaris en Accenture doet het werk puur tegen kostprijs. Onze mensen komen in deze ontwikkelingsgebieden in een leeromgeving die zó inspirerend is. Ze kunnen veel kennis inbrengen, krijgen een heel brede verantwoordelijkheid, want ze zitten vaak in hun eentje in Nigeria, Vietnam of waar dan ook. Een van onze medewerkers ontwikkelt momenteel een managementsysteem in India om het inkomen van kleine boeren te verbeteren door hen te laten integreren in de moderne leveringsketens van supermarkten. Deze generatie verwacht wel zo iets en ze zijn bereid hieraan deel te nemen. Doordat wij dit kunnen bieden, zijn we in staat die talentvolle mensen aan ons te binden. Daar is onze business case en vervolgens is het ook nog eens goed voor de samenleving.”

Groenewoud wil nu zo'n ngo-ondersteuning

## Anja Groenewoud van Accenture

veel breder binnen Accenture gaan aanbieden aan jonge medewerkers in de eerste drie jaar dat ze bij het bedrijf werken. Zij ziet het als een belangrijke uiting van *corporate citizenship*, maar meer nog als een geweldige leerervaring voor 'haar' consultants.

### Naar zorgboerderij

Vroeger bij bedrijfsuitjes gingen veel mensen karten en noem maar op. “Tegenwoordig”, vertelt zij, “gaan medewerkers in een groep bedenken welke maatschappelijk zinvolle bezigheid ze kunnen doen. Laatst is er een groep van tachtig mensen naar een zorgboerderij geweest om er van alles op te knappen. Dat geeft enorm veel energie. Er is gewoon vraag naar dit soort projecten van onze mensen. Dat is toch wel een kenmerk van deze generatie.”

Het is geen ideologie, zo benadrukt Groenewoud, maar een bedrijfsmatige noodzaak om duurzame activiteiten te ondernemen. Ze voegt eraan toe dat tegenwoordig klanten ook vragen naar de duurzame bedrijfsvoering. “Die willen zaken doen met een adviesbureau dat uit eigen ervaring weet waar het over praat.”

En die nadruk op de verscheidenheid van mensen die het bedrijf in dienst heeft of wil hebben, is ook een kwestie van gezond eigenbelang.

“Over zo'n twintig jaar studeren er in de Randstad meer 'andere' Nederlanders aan de universiteiten af dan, laten we zeggen, autochtone Nederlanders. En wij rekruteren juist in de Randstad.”

Op 25 maart vierde Accenture die verscheidenheid met een seminar over diversiteit. “We willen graag laten zien dat het ons menens is”, licht Groenewoud toe. En, een saillante voetnoot in dit verhaal: voor de voedselvoorziening op deze middag is contact gezocht met duurzame cateraar Umoja uit Amsterdam, gerund door familie van de Zeeuwse popgroep Bløf.

### Innovatie

Bij Accenture zijn ze ervan overtuigd dat de drang naar duurzaam handelen innovatie in de hand werkt. Je wijkt immers af van de gebaan-de paden, bent op zoek naar andere productie-

processen, andere markten en/of andere producten of diensten.

Bij de KLM, zo vertelt Groenewoud, is het adviesbureau ingeschakeld om de invloed van nieuwe Europese wetgeving rond CO<sub>2</sub>-emissies te bepalen (het Emission Trading Scheme). “Deze wetgeving stelt hoge doelen aan CO<sub>2</sub>-reductie in de luchtvaartindustrie en heeft een grote impact op bijna alle kernprocessen van KLM. Hoewel KLM (samen met Air France) wordt erkend als een duurzame luchtvaartmaatschappij, dienen nieuwe methoden te worden ontwikkeld om de CO<sub>2</sub>-uitstoot verder terug te dringen. Te denken valt aan het gebruik van biobrandstoffen. Ook hebben we KLM geholpen met de inkoop van emissierechten voor haar nieuwe CO<sub>2</sub> Zero-programma, waarbij passagiers hun CO<sub>2</sub>-uitstoot kunnen compenseren.”

Oliemaatschappijen die bij Accenture aankloppen, krijgen het advies te investeren in lokale universiteiten om lokaal talent te ontwikkelen. Zij krijgen de raad alle benodigdheden lokaal in te kopen en niet, zoals veelal te doen gebruikelijk, in te vliegen. “Gewoon door met een duurzame bril naar dergelijke processen te kijken, geef je de lokale economie van het land waar de oliemaatschappij actief is een geweldige impuls.”

De sustainability adviespraktijk van Accenture groeit behoorlijk, aldus Groenewoud. Uit eigen onderzoek blijkt veel onzekerheid bij bedrijven over de te volgen duurzaamheidskoers. Vandaar dat ze te rade gaan bij adviesbureaus.

“Voor een supermarkt hebben we een etiketensysteem bedacht waaruit blijkt hoe duurzaam een bepaald product is. 85 Procent van de bevolking maakt zich zorgen over het klimaat en ze zijn bereid iets meer te betalen als dat een positief effect heeft op het klimaat. Daar moet je als supermarkt op inspelen. Een energiebedrijf moet zelfs nog verder gaan. De kerntaak van de onderneming is de verkoop van energie, maar duurzaamheid is juist gebaat bij minder energieverbruik. Dus moet je als energiebedrijf een adviesdienst in het leven roepen om te



helpen het energieverbruik bij klanten te verminderen en 'groene' producten en diensten ontwikkelen.”

Bij Accenture zijn talloze modellen ontwikkeld om het verloop van bedrijfsprocessen en de uitkomst ervan te meten. “Ook als het om duurzaamheid gaat, moet je ernaar streven alles meetbaar te maken. Ook de wat ongreepbare grootheden als prettig werken of verantwoordelijkheidsbesef naar de samenleving.”

Onlangs heeft Accenture een studie bekend gemaakt over het niveau van de Nederlandse bedrijven die aan de AEX staan genoteerd. De uitkomst bleek bedroevend: geen enkele onderneming voldoet aan de eisen die gelden voor een High Performance Business, zoals Accenture die heeft gedefinieerd. Terwijl wereldwijd geldt dat 15 tot 20 procent van zo'n bedrijvengroep wel een high performer is. Alleen op het vlak van 'winstgevendheid' weten de AEX-bedrijven gemiddeld beter te scoren dan hun collegabedrijven op wereldschaal. Maar op de andere vier criteria (omzetgroei, toekomstgerichtheid, aandeelhouderswaarde en voorspelbaarheid) lopen de Nederlandse AEX-bedrijven achter. “Ja, dat valt toch tegen. Ook op het vlak van innovatie doen we het in Nederland niet best. Al met al is dit heel zorgwekkend”, vindt Groenewoud. Op de opmerking dat het begrip duurzaamheid hooguit als afgeleide meedoet bij het bepalen of een onderneming al dan niet een high performer is, antwoordt Groenewoud dat Accenture druk doende is te beoordelen hoe duurzaamheid als integraal onderdeel van de meting mee te nemen bij de beoordeling van de prestaties van een bedrijf. “Daar wordt echt op internationaal niveau hard aan gewerkt.”

### Wakker schudden

Al met al, zo blijkt uit de onderzoeken die Accenture op wereldschaal uitvoert, staat Nederland er niet zo goed voor als je kijkt naar innovatie. “Wij doen dergelijke studies om ons eigen beleid te kunnen bepalen en om onze klanten beter van dienst te kunnen zijn, maar we moeten de resultaten nu ook gebruiken om de mensen wakker te schudden. Innovatie is geen doel op zich, maar voor een duurzame bedrijfsvoering wel een vereiste. Tegelijkertijd besef ik dat je het heel praktisch toepasbaar moet maken. Dat vragen mensen ook van ons.”

Zij wijst op landen als China, India, Brazilië en Zuid-Afrika waar een vitaliserende drang bestaat om zich te manifesteren op het wereldtoneel, waar jonge mensen er graag een tandje bij doen om te kunnen meedoen. “Die internationale drang mag hier van mij soms nog wel eens wat

## Zaken doen met CO<sub>2</sub>-beperking

Accenture adviseert een aantal stappen die bedrijven kunnen zetten om op een hoog niveau zaken te doen in een 'CO<sub>2</sub>-beperkte wereld'. Die vallen binnen drie bouwblokken die volgens Accenture belangrijk zijn voor een High Performance Business:

**marktfocus en -positie, onderscheidende mogelijkheden, en prestatie-anatomie.**

- Maak een *stakeholder*-analyse om de houding van belanghebbenden ten opzichte van klimaatverandering helder te krijgen; en stem het beleid daarop af;
- Ontwikkel 'groene' producten en diensten;
- Gebruik een duurzaam imago als merkextensie;
- Breng externe ontwikkelingen (politiek, wetenschappelijk, sociaal, enzovoort) in kaart om eigen acties te bepalen;
- Optimaliseer leverancierketens om de druk op het milieu te verminderen;
- Gebruik slimme technologie (bijvoorbeeld groene datacenters);
- Duurzaamheid moet (mede) worden gedragen door de top van het personeel;
- Beloon personeel dat volgens duurzaamheidsprincipes van het bedrijf handelt;
- Schep een sfeer waarin alle medewerkers zich bewust zijn van de noodzaak de uitstoot van broeikasgassen te beperken.

sterker worden aangezet door jongeren.” Groenewoud vindt dat duurzaamheid een prachtige kans vormt 'om innovatie in onze bedrijfsvoering te brengen en om generatie Y te motiveren'. “Recent internationaal onderzoek toont aan dat deze generatie het zelfs belangrijker vindt om te werken voor een bedrijf met een goede reputatie dan met het hoogste salaris. Alleen daarom al blijft duurzaam ondernemen een spannende en noodzakelijke uitdaging.”

[www.werkenbijaccenture.nl](http://www.werkenbijaccenture.nl)