

UITDAGEND BUSINESSMODEL

“Bij Renewi hebben wij een bijzonder businessmodel. Wij krijgen afval binnen waarvoor we moeten betalen, zoals papier. En we krijgen ook afval binnen waar we geld voor krijgen, door bijvoorbeeld het inzamelen van afval. Daartegenover verdienen we aan het leveren van grondstoffen. Maar we moeten soms ook afval wegbrengen voor verdere verwerking en dat kost ons geld. Dit resulteert in verschillende ingaande én uitgaande geldstromen. Die diversiteit is erg leuk, maar ook uitdagend.”

“DE DIVERSITEIT VAN DE IN- EN UITGAANDE GELDSTROMEN MAAKT RENEWI BIJZONDER.”

PATRICK SCHILLEMANS

(SINDS 1,5 JAAR FD VAN DE COMMERCIAL WASTE NEDERLAND DIVISIE BINNEN RENEWI EN LID VAN HET MANAGEMENTTEAM, VERANTWOORDELIJK VOOR HERSTRUCTURERING FINANCE EN INTEGRATIE FINANCIËLE SYSTEMEN).

OVER RENEWI

Afval, we produceren het allemaal. Papier, karton, glas, restafval, gft... Maar wat gebeurt er verder met ons afval? Bij Renewi weten ze er raad mee.

“WASTE-TO-PRODUCT.”

Met de slogan ‘Waste-no-more’ richt Renewi zich op het verkrijgen van waarde uit afval. Renewi haalt afval open, transformeert dit tot grondstoffen die worden verkocht door het te sorteren of te bewerken. Renewi produceert diverse grondstoffen zoals papier, metaal en glas. Maar ook puingranulaat dat bijvoorbeeld wordt hergebruikt in de bouw.

Renewi streeft ernaar het meest toonaangevende waste-to-productbedrijf te zijn en wil bijdragen aan een duurzame samenleving. Van de 14 miljoen ton afval die Renewi binnen Europa per jaar verwerkt, wordt inmiddels 89% gerecycled of gebruikt voor energieproductie.

Renewi is drie jaar geleden ontstaan uit een overname van het Nederlandse Van Gansewinkel door het Engelse bedrijf Shanks. Patrick Schillemans licht de samenvoeging als volgt toe: “Shanks was een Engelse beursgenoteerde onderneming met een flinke decentrale aanwezigheid in Nederland. Zij richtten zich met sterke regionale merken voornamelijk op de inzameling en recycling van afval in de Randstedelijke gebieden.

Van Gansewinkel was van oorsprong een echt Hollands bedrijf wat ook internationaal actief was in bijvoorbeeld België. Zij waren heel sterk logistiek ingericht en actief in heel Nederland. Shanks en Van Gansewinkel waren complementair aan elkaar en konden samen meer kansen benutten. Dat was een belangrijke strategische reden om samen als Renewi verder te gaan.”

Renewi is een grote naam in de afvalbranche. De organisatie is actief in negen landen en beschikt in Nederland over meer dan zeventig locaties. Verspreid over deze locaties werken 3.500 mensen en er rijden ruim 1.500 Renewi wagens rond. De internationale onderneming kent vijf divisies. Patrick Schillemans is FD van de Commercial Waste Nederland divisie.

Op de vraag hoe Schillemans Renewi zou omschrijven als bedrijf, zegt hij het volgende: “Binnen Renewi heerst een transparante en vriendelijke cultuur. Iedereen is open naar elkaar en er is ruimte om fouten te maken. Er wordt gestimuleerd om nieuwe dingen te proberen en hierbij is het soms ook nodig dat er fouten worden gemaakt. Maar daarvan leer je weer! Verder is iedereen heel behulpzaam naar elkaar toe.” Renewi vindt leren en ontwikkeling zo belangrijk dat ze inmiddels ook bezig zijn met het opzetten van een vernieuwd opleidingsprogramma.

“BINNEN RENEWI WORD JE GESTIMULEERD OM JEZELF TE BLIJVEN ONTWIKKELEN. SOMS IS HET NODIG OM DAARBIJ FOUTEN TE MAKEN.”

De cultuur die binnen Renewi heerst, is zeker niet vanzelf ontstaan. Door het creëren van Renewi kwamen er ook twee organisatieculturen samen. Deze verschillende culturen moeten samen een weg vinden. Zo werd het ene bedrijf meer centraal bestuurd en het andere juist decentraal. De medewerkers moeten bijvoorbeeld aan elkaars gedrag wennen. Er is een uitgebreid integratietraject opgezet, dat wordt begeleid door een integratie projectteam. Om de fusie en de cultuurverandering succesvol te laten verlopen, wordt veel aandacht gegeven aan het menselijke aspect. Schillemans: “Het was belangrijk om zowel de urgentie van de verandering aan te tonen als bij de medewerkers aan te geven wat het hen persoonlijk kan brengen. De stip op de horizon is hierbij steeds duidelijk aangegeven, zodat iedereen weet waar we naar toe gaan.”

“ER IS EEN INTEGRATIETRAJECT OPGEZET OM DE SAMENVOEGING VLEKKeloos TE LATEN VERLOPEN.”

Schillemans benadrukt dat, naast het menselijke aspect van de creatie van Renewi, het samenbrengen van processen en systemen natuurlijk een belangrijk onderdeel was van het integratietraject: “We hebben de processen en systemen van twee verschillende organisaties bij elkaar moeten brengen.



We zijn hier nog steeds druk mee bezig, maar inmiddels is het einde van dit integratieproject in zicht. De operationele infrastructuur blijft wel nog steeds een uitdaging.”

OVER PATRICK SCHILLEMANS

Schillemans is een 46-jarige financial en woonachtig in Bergen op Zoom. Hij woont daar met zijn partner en drie kinderen van acht, vijftien en zeventien jaar. Op de vraag of de kinderen hem later achternagaan als financial zegt hij lachend: “Nou dat waren mijn oudste twee zonen eerst wel van plan, maar ze hebben nu uiteindelijk toch besloten de medische kant op te gaan. Dat is toch wel iets anders dan met cijfers werken.” Schillemans heeft Economie gestudeerd aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Daar heeft hij ook zijn RC-opleiding in 1999 succesvol afgerond.

Schillemans is nu 1,5 jaar werkzaam bij Renewi. Daarvoor heeft hij dertien jaar bij de petrochemische onderneming Sabic gewerkt. Ten tijde van zijn overstap was hij niet actief op zoek naar een nieuwe baan, maar hij wilde wel graag een grotere verantwoordelijkheid binnen een bedrijf. Na het vervullen van een aantal Business Control functies, ambieerde hij nu een rol als Financieel Directeur. Renewi benaderde hem dus precies op het juiste

moment. Zoals Schillemans het zelf omschrijft: “Ik was een kleine radertje in een groot geheel. En nu bij Renewi ben ik een grotere radar binnen een kleiner geheel.” Hij vervolgt met een knipoog: “Vroeger vervuilde ik de wereld en nu kan ik maatschappelijk iets bijdragen om de wereld schoner te maken.”

“VROEGER VERVUILDE IK DE WERELD. NU HELP IK OM DE WERELD SCHONER TE MAKEN.”

De diversiteit van zijn functie maakt werken bij Renewi voor Schillemans extra boeiend. Hij is één keer per week in Eindhoven en de rest van de week op de diverse locaties. Daar heeft Schillemans overleg met de teams over hoe het gaat op de locaties en wat er speelt, maar ook over de specifieke producten. Daarnaast zit Schillemans in het integratieteam. In dit traject ligt zijn focus op het uitwerken van de nieuwe (financiële) structuur en het migreren van de financiële systemen naar één systeem. Als lid van het MT van Commercial Waste Nederland houdt hij zich ook bezig met de beleidsvorming van de organisatie. Schillemans vertelt enthousiast: “We zijn enorme stappen aan het maken met Renewi. Er is veel complexiteit en er liggen veel uitdagingen.

Het is enorm interessant en erg leuk om iets voor de samenleving te kunnen betekenen.”

“ER IS BIJ RENEWI VEEL COMPLEXITEIT EN ER LIGGEN VEEL UITDAGINGEN. DIT MAAKT HET WERKEN BIJ RENEWI ZO LEUK.”

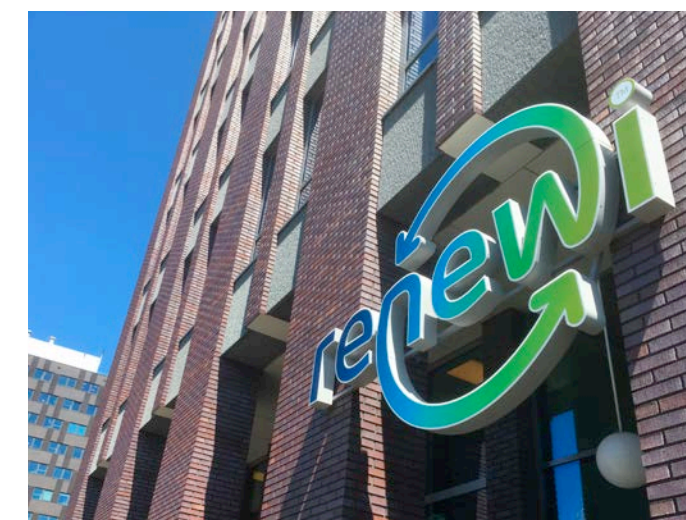
Wat maakt Schillemans nou een goede financial? Hij geeft daarover zijn eigen visie: “Om met “insights” profielkleuren te spreken, ik ben een geel persoon, terwijl je bij financials vaak de blauwe kleur ziet. Ik ben vrij extravert en altijd op zoek naar vernieuwing en verandering, terwijl je over het algemeen bij financials wat meer conservatisme zou verwachten. Samen met mijn financiële achtergrond maken deze karaktereigenschappen mij, denk ik, een succesvolle financial.”

WAT STAAT OP DIT MOMENT OP DE FINANCIËLE AGENDA? EN WAT IS UW ROL DAARIN?

Schillemans: “Zoals al gezegd, staat op dit moment de integratie van de verschillende systemen op de agenda. We zijn al een eind op weg en nu bezig om het helemaal te finetunen. Maar ook de financiële functie moet transformeren. Het is een transformatie van financial control naar business control. Echt business control pur sang. Dat is wat ons team bezig moet gaan houden.”

HOE DENKT U OVER DE FINANCIËLE MARKT?

“We gaan een periode in waarin het onduidelijk is waar we naar toe gaan. We hebben een goede tijd in de economie gehad. Er zijn veel signalen dat dit nog steeds zo is, maar er zijn ook voortekenen dat er een recessie aankomt. Die signalen zie je ook bij onze buurlanden. Een recessie heeft een impact op onze binnenkomende stromen bijvoorbeeld vanuit de bouw. Verder zijn er nog tal van andere internationale ontwikkelingen van belang; denk bijvoorbeeld aan de Brexit en de maatregelen in China als het gaat om export/import van plastic en papier.



Renewi en andere afvalbedrijven zijn in grote mate afhankelijk van wat er in Nederland en de rest van de wereld gebeurt.”

WELKE PERSOONLIJKE ZAKELIJKE ACTIVITEIT VAN DE AFGELOPEN WEEK HEEFT JE HET MEESTE PLEZIER GEGEVEN EN HEEFT EEN POSITIEVE IMPACT OP DE ONDERNEMING GEHAD?

Schillemans reageert enthousiast: “Om deze vraag te beantwoorden rek ik de tijdspanne een beetje op. Niet lang na mijn start bij Renewi zijn we als Finance team gestart met een transformatie naar meer business partnership, meer business control en meer vooruitkijken. En als ik zie waar we nu staan, dan ben ik trots op wat we als team hebben bereikt in een redelijk kort tijdsbestek. Er staat nu een goed fundament waar we verder op kunnen gaan bouwen!”

WELKE VRAAG ZOU U WILLEN STELLEN AAN EEN VOLGENDE CFO VOOR DEZE INTERVIEWREEKS?

“Hoe wordt het thema duurzaamheid ingepast in het lange termijn verdienmodel van de organisatie?” En met een lach: “Mochten ze hulp nodig hebben bij het beantwoorden van deze vraag, dan zijn wij uiteraard bereid daarbij te helpen.”

