



HELEN RICHARDSON (RENEWI)

“Purpose maakt je bedrijf toekomstbestendig”

- Waarheen met het kantoor na een jaar verplicht thuiswerk? ■ Berings & Berings, onze nieuwe columnisten
- Ja, er is echt wel leven na HR! ■ Stijn Baert en Eva Deros (UGent): “De belastingbetaler nog beter dienen.”



> Helen Richardson (Renewi)

“Toen ik aan mijn dochter uitlegde dat ik hier had gesolliciteerd, zei ze me ‘dan ga jij helpen om de wereld een beetje beter te maken.’ Ik moest lachen, maar eigenlijk is het ook zo.” © GF

Helen Richardson (Renewi)

“Purpose maakt je bedrijf toekomstbestendig”

■ Timothy Vermeir

Werken voor een bedrijf met een duidelijke *purpose*, zo vergelijkt Helen Richardson, is zoals moeder of vader zijn: je telt niet af tot je shift erop zit en aarzelt niet om uit bed te springen als het moet. We spreken met de CHRO van Renewi over het belang van *purpose*, over duurzaamheid in HR, over innovatie van onderuit en de introductie van e-learning.

Vier jaar geleden ontstond Renewi als resultaat van de fusie tussen Shanks, dat vooral in het Verenigd Koninkrijk actief was, en Van Gansewinkel, dat veel meer een Benelux-organisatie was. Vandaag telt de onderneming zo'n 6.800 medewerkers, waarvan bijna een 600-tal in het VK, en zo'n 2.200 in België. Tachtig procent van alle medewerkers is actief als chauffeur of op een van de vele sites die het bedrijf telt.

Terwijl de onderneming vroeger vooral een logistiek bedrijf was – afval ophalen om het elders af te leveren – is dat vandaag al lang niet meer het geval. Ja, er rijden nog steeds 2.400 Renewi-trucks rond, maar die doen dat toch vooral onder het motto *'waste no more'*: afval wordt opgehaald om het te verwerken en een nieuw leven te geven. Vandaag recycleert de onderneming 65 procent van al het afval, en de ambitie is om dat aandeel op te trekken naar 75 procent. De recyclage gebeurt bij Renewi's grote verwerkingslocaties voor bijvoorbeeld glas, hout, papier, plastic, organische stromen alsook voor witgoed, gevaarlijk afval, vervuilde grond en water. Er zijn ook diverse partnerschappen die de recycler heeft, zoals bij Retourmatras, een joint venture met IKEA voor de recyclage van matrassen.

“Ik noem Renewi wel eens het best bewaarde geheim, want wat wij doen maakt echt een wezenlijk verschil voor de maatschappij. Wij streven er naar zo min mogelijk naar verbrandingsovens

te brengen en zoveel mogelijk te hergebruiken, of zogenoemd 'een tweede leven' te geven, en dat is belangrijk. De aandacht voor de circulaire economie neemt toe, merken we. Het is ook zo eenvoudig dat je het kan duidelijk maken aan een kind van de lagere school”, zegt Helen Richardson. Zij is in april 2019 aan boord gekomen als Chief Human Resources Officer. “We halen containers op bij onze klanten – van de Chinees om de hoek tot grote spelers als ArcelorMittal – en verwerken het zodat het opnieuw kan worden gebruikt. Door aan onze klanten het juiste advies te geven, zorgen we ervoor dat zij makkelijker kunnen voldoen aan hun duurzaamheids-doelstellingen.”

HELEN RICHARDSON: “In andere bedrijven gaat men op een gegeven moment op zoek naar wat de *purpose* is. In ons geval zit de *purpose* in ons DNA. Onze *purpose* is wat we doen. We hoeven het niet uit te vinden. Kijk naar de pandemie: bedrijven als het onze worden uitgeroepen als ‘vitale industrie’ (*in Vlaanderen hebben we het over de 'essentiële sector', nvdr*). Dat zorgt ook voor heel wat *company pride* bij onze medewerkers. Een voorbeeld: tijdens de eerste lockdown, een jaar geleden, waren er mensen met borden ‘Renewi, wat fijn dat jullie er zijn’. Onze collega's werden toegejuicht.

Toen ik aan mijn dochter uitlegde dat ik hier had gesolliciteerd, zei ze me ‘dan ga jij helpen om de wereld een beetje beter te maken’. Ik moest lachen, maar eigenlijk is het ook zo.”

Als bedrijf hebben jullie een duidelijke *purpose*, maar leeft die ook op de vloer? Zijn medewerkers ermee bezig, of voeren ze gewoon hun taken uit zonder bij het grotere verhaal stil te staan?

HELEN RICHARDSON: “Voor ik hier werkte, vroeg ik me dat ook af. Het is nu eenmaal erg transactioneel werk, en vaak ook fysiek erg zwaar. Maar het zijn juist onze mensen die bij de klanten komen, onze chauffeurs die rolcontainers leegmaken, die zien welke bijdrage zij leveren door hun werk. De chauffeur denkt niet ‘ik moet die 130 bakken ledigen en dan kan ik lekker naar huis Studio Sport

HELEN RICHARDSON

- ➔ Na haar studies Human Resource Management aan de Hogeschool West-Brabant (Nederland), werkte Helen Richardson korte tijd als adviseur voor de doelgroep ‘mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt’ en volgde ze in de avonden een studie Post-HBO Bedrijfskundig Management.
- ➔ Eind 1999 ging ze aan de slag als HR Manager bij Heijmans IBC Vastgoedontwikkeling.
- ➔ In 2002 stapte ze over naar T-Mobile. Daar was ze eerst HR Manager voor de callcenters, nadien promoveerde ze tot VP HR Business Partner.
- ➔ Helen Richardson nam in 2011 een baan aan bij Nutricia, toen al onderdeel van de Danone Groep. Bij Nutricia was ze HR-directeur voor de babydivisie in de Benelux.
- ➔ In 2015 ging ze aan de slag bij moederbedrijf Danone. Eerst (2015-2019) als Global Talent Director, nadien (2017-2019) als Cluster HR Director Benelux.
- ➔ Sinds april 2019 is Helen Richardson Chief Human Resources Officer bij Renewi.

kijken.' Er zijn verschillen, uiteraard, maar over het algemeen vinden zij het wél belangrijk wat zij doen.

De chauffeurs zijn degene die met onze klanten in contact komen. Zij zijn onze grootste ambassadeurs, onze experts op het laagste niveau. Zij geven advies aan onze klanten wanneer een container overladen is, en helpen die klant ook om minder te betalen door slimmer te sorteren – 'anders moeten zij van kantoor je een hogere prijs aanrekenen.' Dat hoeven ze niet te doen, maar ze doen het wel. Dat is de betrokkenheid bij wat we doen als bedrijf."

Door jullie activiteiten en bijdrage aan de circulaire economie is *purpose* misschien een makkelijker thema dan in andere sectoren...

HELEN RICHARDSON: "Niet iedere onderneming behoort tot de vitale industrie, en dat kan ook niet, maar ik geloof wél dat ieder bedrijf zijn *purpose* kan benoemen. Tenminste, als je goed genoeg nadenkt waarom we hier zijn, waarom een medewerker uit bed komt elke dag. Als je het antwoord op die vraag goed – en dat is niet altijd makkelijk – kan formuleren, kost het geen energie meer. Dan hoeft je ook niet na te denken waarom je opstaat. Ik ben moeder van vier kinderen, en als een van hen ziek is, dan vlieg ik – ook midden in de nacht! – uit bed. Daar hoeft je niet over na te denken, want dat is je doel hier op aarde, dat is je zingeving. Op het moment dat je zoiets ook kan formuleren voor het werk, krijg je energie die veel verder gaat dan de energie die je mag verwachten in ruil voor het salaris dat je geeft. Dat, geloof ik echt, kunnen heel veel andere bedrijven ook voor elkaar krijgen."

Merkt u die interesse in jullie *purpose* ook aan de instroomzijde, wanneer mensen solliciteren?

HELEN RICHARDSON: "Er zijn zeker een aantal redenen waarom mensen bij ons komen werken. De *purpose* is belangrijk, maar ook dat we een erg betrouwbare werkgever zijn. Als je bij ons werkt, weet je dat je je salaris op tijd zal krijgen, en dat we je uitbetalen wat in de CAO is afgesproken. We zijn betrouwbaar in onze planningen, in wat we verwachten.

Veiligheid, Renewi's eerste kernwaarde, is daarmee ook súper belangrijk voor ons. Het werk is vaak fysiek zwaar werk, en we hebben hier een gemiddelde leeftijd van 46 jaar – geen jonge populatie dus. Daarom is veiligheid nog zo belangrijk. Als je 130 keer uit en in de wagen moet klimmen, dan zijn *slips & trips* snel gebeurd. We doen ontegelijk veel om mensen ook veilig te houden, en dat waarderen medewerkers ook. Wij werken ook met de nieuwste vloot van onze sector. We investeren daarin, omdat we het erg belangrijk vinden. Dat wil zeggen dat we breder kunnen rekruteren, maar ook dat we onze populatie gezonder kunnen houden. We denken iedere dag – letterlijk – na hoe we de dingen nog makkelijker, nog veiliger kunnen maken. We accepteren niet zomaar dat iets zwaar werk is.

Waarom houden we mensen veilig? Als allereerste natuurlijk omdat het ons echt wat kan schelen hoe het met je gaat als collega. Maar uiteraard, als je gelooft in duurzaamheid, moet je die duurzaamheid ook doortrekken naar je eigen mensen. Ik ben er dus erg trots op dat we erg lange dienstverbanden

hebben. We hebben ook best wel wat familierelaties, met een vader en zoon die hier werken, bijvoorbeeld. In de toekomst hoop ik overigens ook dat er steeds meer dochters zullen komen werken."

Het is wel een sector die erg mannelijk is. Is het moeilijk om vrouwen te rekruteren?

HELEN RICHARDSON: "Dat is een persoonlijk speerpunt voor me: we hebben nu 18 procent vrouwen in het bedrijf, en 19 procent als we naar leiderschapsposities kijken. Dat willen we omhoog krijgen.

Nu, als je grote containers moet laden en lossen, komt het niet aan op spierkracht. Vrouwen kunnen dit net zo goed als mannen. Een ander cliché is dat je erg vies wordt wanneer je hier werkt. Dat is zo in sommige van onze activiteiten, maar in heel veel andere helemaal niet."

U vertelde dat er binnen Renewi continu gewerkt wordt aan makkelijker en veiliger werken. Hebt u daar een voorbeeld van?

HELEN RICHARDSON: "Het is heel mooi om te zien dat heel wat innovaties door onze eigen chauffeurs bedacht zijn. Een voorbeeld: wanneer je een bak moet legen met een truck met een grijparm, dan is een groot gebied een mogelijk gevaarlijke zone die je moet afzetten. Maar hoe doe je dat best? Een

chauffeur kwam op het idee om zo'n paal te gebruiken zoals je die ook in het theater hebt. Door een magneet te bevestigen aan het uitrollint, kon hij dat dan aan de vrachtwagen vastmaken. Zo kan je een zone afzetten, waardoor het veilig is voor chauffeur en omstaanders.

In een organisatie waar mensen belangrijk zijn op ieder niveau, nodig je je medewerkers uit om daarover na te denken. Als die man of vrouw alleen maar met de container bezig is en de werkuren aftelt, gaat die daar niet over nadenken.

Maar wij hebben medewerkers die zelf een prototype in elkaar knutselen, die misschien aankloppen bij de collega's in de werkplaats om hun hulp in te roepen, die dat steeds verbeteren tot er iets is dat we in verschillende landen kunnen uitrollen. Dat doe je niet voor een bonus, maar omdat je graag het verschil maakt."

Naast de *company purpose* heeft ieder individu ook een eigen, persoonlijke *purpose*. De theorie zegt ons dat we ernaar moeten streven die twee op één lijn te krijgen.

HELEN RICHARDSON: "Mensen die echt geen connectie hebben met wat wij doen, zullen hier niet zo snel terechtkomen. Bovendien durf ik ook echt beweren dat alle medewerkers hier stapjes maken en een groter persoonlijk commitment ontwikkelen voor wat wij als organisatie doen. Ik leerde de afgelopen twee jaar zelf ook zo ontzettend veel over recyclage en hergebruik, dat ik dat ook bij mezelf merk. Ik heb al vaak gedacht dat ik in het verleden uit gemak wel dingen verkeerd deed... Door hier te werken, ontdek je de impact van je keuzes en hoe makkelijk het is om het goed te doen."

Wat is de impact van *purpose* op typische HR-indicatoren, zoals verloop, absentieïsme, aantrekkelijkheid, motivatie,

"Als je gelooft in duurzaamheid, moet je die duurzaamheid ook doortrekken naar je eigen mensen."



> Helen Richardson (Renewi)

"Veel van onze medewerkers vinden het best wel moeilijk om een hele dag 'op de handen te zitten' en dus grijpen we naar microlearnings, korte filmpjes van twee tot drie minuten over een specifiek onderwerp." © GF

productiviteit en uiteindelijk de *bottom line*? Wat is, met andere woorden, de *return on investment* (ROI) van *purpose*?

HELEN RICHARDSON: "Ik zie het anders: als je het hebt over de ROI van *purpose*, dan lijkt het alsof je ervoor kan kiezen niet voor *purpose* te gaan. Dat zie ik zo niet. *Purpose* maakt je bedrijf toekomstbestendig.

Doe je dat niet, en je houdt alleen financiële doelstellingen over, bijvoorbeeld, waar wandel je dan naartoe? Het kan zijn dat je het jaar mooi afsluit, dat je nieuwe medewerkers aantrekt, dat je een mooi personeelsfeest kan organiseren, maar dat zijn dan allemaal losse flodders. Waar gaat je route dan naartoe?

Er is natuurlijk een impact van *purpose*: het zorgt voor een hoger engagement, een hogere productiviteit en een lager ziekteverzuim. Je ziet overal een positieve impact.

Maar vergelijk het met de vraag naar de ROI van opleiding: dat is eigenlijk vragen hoeveel waardevoller een persoon is geworden na dat traject. Dat vind ik een waanzinnige vraag. De vraag is: kan je het niet doen? Kan je géén opleiding geven? Hetzelfde voor *purpose*: kan je het ook *niet* doen? Dat kan, maar dan heb je niet de meest gedreven mensen, heb je geen jonge mensen, heb je niet dezelfde sterke schouders onder de organisatie. Zonder *purpose* hou je alleen de medewerkers over die elke dag aftellen tot het tijd is om naar huis te gaan."

"We stimuleren onze mensen om eens iets anders doen binnen de onderneming."

U haalde leren aan. Wat doen jullie op dat vlak?

HELEN RICHARDSON: "Toen ik hier startte, waren er budgetten voor de verplichte opleidingen, en een beperkt budget voor niet-verplichte opleidingen. Dat was niet waar ik voor stond, omdat ik vind dat we aan iedereen de kans moeten bieden om zich te ontplooiën.

We hebben ten eerste beslist om iedereen toegang te geven tot het e-learning platform dat hen in staat stelt zichzelf verder te ontwikkelen. Ten tweede hebben we onze mensen laten weten dat we het stimuleren dat ze eens iets anders doen binnen de onderneming. Daarvoor lanceerden we het 'gluren bij de burens'-programma. Dat nodigt uit om op een andere afdeling te gaan kijken hoe ze het daar doen. Misschien vind je het wel zo interessant dat je wil overstappen? Goed zo dan. We no-

digen, als er een project is, medewerkers ook zo veel mogelijk uit om daarin te participeren en ervaring op te doen.

Een belangrijke voorwaarde om alle medewerkers toegang te geven tot het e-learning platform, was om iedereen een e-mailadres te geven. Dat was twee jaar geleden nog niet zo, en ondertussen zijn we redelijk ver in de uitrol ervan. Dankzij dat e-mailadres hebben medewerkers toegang tot een hele grote bibliotheek aan opleidingen. Bovendien heb ik ervoor gezorgd dat dat niet via de leidinggevende gaat, maar dat medewerkers



> **Helen Richardson (Renewi)**

"Ik ben er erg trots op dat we erg lange dienstverbanden hebben. We hebben ook best wel wat familierelaties, met een vader en zoon die hier werken, bijvoorbeeld." © GF

zélf aan de opleidingen kunnen. Stel je voor dat je als sorteerder werkt zonder specifieke diploma's, maar wel geïnteresseerd bent in hoe marketing werkt. Dan is het niet aan de leidinggevende om te bepalen of zelfs te zien waarin je je wil ontwikkelen.

Een aantal *companytrainingen*, zoals rond de *code of conduct* of steeds meer veiligheidstrainingen, bieden we nu méér aan in de vorm van e-learning. Veel van onze medewerkers vinden het best wel moeilijk om een hele dag 'op de handen te zitten', en dus grijpen we naar *microlearnings*, korte filmpjes van twee tot drie minuten over een specifiek onderwerp. Dat kan er wat onprofessioneel uitzien, maar we hebben liever dat een van onze eigen mensen iets uitlegt met een praatje en een plaatje, dan een professionele trainer. Het vertrouwen en succes is veel groter."

Hoe zal dit verder evolueren binnen Renewi?

HELEN RICHARDSON: "We hebben nu al een aantal trainingen klaar waar iedereen die op het intranet kan, ook bij kan. Langzaamaan evolueren we naar een situatie, waarbij we op basis van het functionele domein waarin iemand actief is, trainingen kunnen aanbevelen, maar ook trainingen kunnen verplichten. Daarbij kunnen we ook trainingen klaarzetten wanneer iemand naar een andere rol zou willen evolueren. Dat is hoe ik de toekomst ook zie." 

COACHING THE SHIFT

Maak je eigen shift in 2021

- Word individuele coach
- Word teamcoach
- Bouw aan gezondere organisaties



Noteer alvast volgende startdata in je agenda:

Professional Coach Training Program: **07/07/2021**

Masterclass Teamcoaching: **03/06/2021** 

Twijfel niet langer en contacteer ons op:

info@coachingtheshift.com +32 475738515

www.coachingtheshift.com