



HOOFDROLSPELERS

ERWIN DIRKSE  
(ENVAQUA)

# 'TE WEINIG ONDERNEMERS IN WATERSECTOR'

Tekst Roel Smit | Fotografie Gabby Louwhoff





De bedrijven in de watertechnologie groeien te langzaam. Er is te weinig ondernemerschap. Erwin Dirkse, zelf ondernemer met DMT Environmental Technology en voorzitter van branchevereniging ENVAQUA, heeft een harde boodschap. De Nederlandse watersector doet veel mooie uitvindingen. We profiteren er als land echter te weinig van. De zestiende aflevering met hoofdrolspelers in de watersector.

**E**ven met beide benen op de grond. Dat past goed bij Erwin Dirkse. Prima, zegt hij, we mogen ons best even op de borst kloppen. "Nederland heeft een goede naam in watertechnologie. We hebben veel mooie dingen bedacht: anaerobe waterzuivering, anammox-bacteriën om stikstof uit afvalwater te verwijderen, de Nereda-zuiveringstechnologie, en zo kan ik nog wel even doorgaan. Maar hebben we daar in zakelijk opzicht het optimale uitgehaald? Ik betwijfel het, ik denk eerlijk gezegd van niet. Er is te weinig ondernemerschap."

De toon voor het gesprek is gezet. "De Topsector Water heeft zich ten doel gesteld de toegevoegde waarde van de Nederlandse watertechnologie in een jaar of vijf te verdubbelen. Wel, dat zal ons *echt niet lukken*. Daarvoor gaat de groei veel te langzaam. In de watersector heeft slechts een handjevol commerciële bedrijven meer dan vijftig werknemers. Ze stuiten als het ware tegen een glazen plafond. Boem!"

Het is begin januari. Erwin Dirkse ontvangt ons in het sobere hoofdkantoor van zijn bedrijf *DMT Environmental Technology* in het Friese Joure. We praten over het bedrijf, dat een explosieve groei doormaakt: van een jaaromzet van 3 miljoen euro enige jaren geleden naar 27 miljoen in 2016. Daarvan wordt 98 procent gerealiseerd in het buitenland. Het aantal werknemers groeit volgend jaar tot boven de 60 en dat is nog niet het einde.

Op dit moment haalt de onderneming 80 procent van haar omzet uit de verkoop van installaties die biogas opwerken tot aardgas. Dat gebeurt bij nutsbedrijven, bij boeren, maar vooral ook bij de industrie. Het accent verschuift in de loop der jaren echter nog wel eens. Aan de >

'We zijn veel te welvarend. De jeugd heeft zoiets van: niet teveel je nek uitsteken! Waarom zouden we grote risico's nemen? Dat hoeft toch helemaal niet?'

wand hangen bijvoorbeeld foto's van de vele installaties voor grondwaterzuivering die DMT in het verleden heeft ontwikkeld.

We praten ook over de rol van ENVAQUA, de brancheorganisatie van water- en milieu-technologiebedrijven. Natuurlijk doet die aan belangenbehartiging en natuurlijk voorziet ze haar leden van informatie die essentieel is voor de bedrijfsvoering. Maar die ene vraag, hoe stimuleer je het ondernemerschap, is maar moeilijk te beantwoorden. "We helpen bij het organiseren van missies naar het buitenland. Maar de ene ondernemer haalt daar veel meer *business* uit dan de andere. Wat dat betreft kun je ondernemerschap niet leren. Je kunt ondernemers wel helpen, maar ze moeten het uiteindelijk zelf doen."

#### Twee mannen

Erwin Dirkse heeft een emotionele tijd achter de rug. Zijn vader Rob is vlak voor Kerst bij een verkeersongeval om het leven gekomen. Rob was meer dan alleen een vader, hij heeft het bedrijf in 1987 opgericht en ze hebben vele jaren samengewerkt. Erwin nam in 1999 het roer over in de onderneming.

Twee totaal verschillende mannen. Rob Dirkse werkte jarenlang bij Koninklijke Smilde in Heerenveen, destijds vetsmelterij, nu noemt het zich producent van voedingsmiddelen. Rob Dirkse was in een tijd van opkomende milieueisen verantwoordelijk voor vele nieuwbouw- en verbouwplannen. Toen daar een beetje de klad in kwam, koos hij, "misschien wel een beetje tegen wil en dank", zoals Erwin het verwoordt, voor het ondernemerschap. Met een kleine onderbreking kwam DMT tot stand.

"Mijn vader was meer van de oude stempel: goede relaties opbouwen met opdrachtgevers, prachtige technische oplossingen bedenken, klanten tevreden maken. Maatwerk, u vraagt, wij draaien. Zo was de markt destijds, maar zo was ook zijn stijl. En als ik dan zei 'pa, hier verdienen we misschien niet zoveel aan', dan zei hij al gauw 'ach jongen, zeur toch niet'. Hij had een heel andere benadering en hij was op zijn manier ook heel succesvol. Zijn manier van werken

was alleen geen goede basis om veel verder te groeien, maar dat vond hij ook niet het belangrijkste."

Erwin Dirkse deed zelf hts weg- en waterbouw en volgde daarna nog een opleiding bedrijfskunde. Vanaf het begin was hij veel minder een techneut en veel meer een zakenman. Hij deed van alles in het bedrijf van zijn vader: tekenaar, projectleider, verkoper, directeur van een productiebedrijf dat DMT nog enkele jaren heeft gehad, directeur van een joint-venture in België. Hij kreeg ook de ruimte om het op zijn eigen manier te doen, zijn eigen fouten te maken. "Dat heb ik enorm gewaardeerd. Ik heb veel dingen gedaan en niet alles pakte goed uit. Dat heeft ook geld gekost. Ik denk dat mijn vader dat bewust heeft toegelaten. Hij wist: uiteindelijk zou ik het toch alleen moeten doen. En misschien was hij ook wel niet zo geïnteresseerd in het hele bedrijfsproces. Onderhandelen met het mes op tafel, de hele juridisering van het zakendoen, daar was hij niet zo van."

#### > Wat is de kunst van groeien? Hoe doe je dat?

Dirkse: "Je moet iets ontwikkelen waar je goed in bent en dat uitrollen. Focus! Dus niet van project naar project hollen, maar een oplossing bedenken voor een probleem waar meer dan één klant mee te maken heeft. Die oplossing moet *schaalbaar* zijn, je moet kunnen *standaardiseren*, maar ook kunnen samenwerken met veel partijen in binnen- en buitenland. En je moet je afvragen: hoe groot is de markt? Vijftig potentiële klanten? Honderd? Wat doet de concurrentie? Wat zijn de kosten van ontwikkeling en productie? Hoe snel kun je die terugverdienen? Wat is dan het rendement?"

"We hebben in Nederland genoeg zelfstandigen zonder personeel, we hebben ook veel start-ups, maar het ontbreekt – zeker in de watersector – aan bedrijven die doorgroeien. Groei verandert je bedrijf dan ook fundamenteel. Er moet anders gewerkt worden op een zeker moment. Je krijgt afdelingen, je moet afstemmen, je gaat vergaderen, je moet mensen anders gaan aansturen en wat

heel belangrijk is: je moet veel meer gaan delegeren.”

“Groei zit hem niet in nieuwe uitvindingen. Dat is belangrijk, maar niet zaligmakend, zoals vaak wordt gedacht. Je kunt wel veel nieuwe technologie ontwikkelen, maar wordt die ook verkocht? Ik heb de mensen aan de TU Delft, bij Wetsus en aan de Universiteit Wageningen vaak zien glimmen: kijk eens, wat voor iets moois we hebben uitgevonden. Maar zit de wereld erop te wachten? Weten we dat eigenlijk wel? Onze onderneming heeft geen enkel patent; wat wij doen mag een ander ook doen. Maar blijkbaar doen we het slim genoeg en goed genoeg. Innovatie zit vaak in kleine dingen, kleine verbeteringen van het bestaande.”

### **> U ziet te weinig ondernemerschap in de watersector?**

“Dat klopt. Aan de ene kant is dat een algemeen verschijnsel in Nederland. Het heeft te maken met de tijd waarin we leven. We zijn veel te welvarend. De jeugd heeft zoiets van: niet teveel je nek uitsteken, niet alleen maar met je werk bezig zijn, ook denken aan een goede balans tussen werk en privé. Waarom zouden we grote risico's nemen? Dat hoeft toch helemaal niet? Nog maar heel weinig kinderen van ondernemers zijn bereid het familiebedrijf over te nemen. Vergelijk dat eens met omringende landen of bijvoorbeeld met opkomende landen in Azië. Daar zetten ze alles op het spel, nemen ze risico's en werken ze dag en nacht.”

“Het kleeft ook wel meer aan de watersector dan aan andere sectoren. De watersector heeft veel publieke afnemers. Er is vaak politieke invloed op de besluitvorming, er zijn langdurige aanbestedingsprocedures, het denken is vaak conservatief, wordt geleid door normen en certificaten, dingen moeten voor de eeuwigheid gebouwd worden, zo lijkt het wel eens. De watersector is ook wel een moeilijke sector om snel in te groeien.”

“Ze is bovendien heel technisch gedreven. Veel directeuren en salesmensen van bedrijven zijn techneuken. Voor ondernemerschap komt meer kijken; management, bedrijfskunde, iets naar de markt kunnen brengen.

Ik merk dat hier intern ook. Beide groepen spreken verschillende talen. Marktonderzoek, klantbehoeften, waardenproposities; je hoort de technisch georiënteerde mensen denken 'wat is dat allemaal voor gedoe?'"

### **> Cees Buisman (Wetsus) zei vorig jaar in H<sub>2</sub>O dat bedrijven in de watersector die groeien, te snel verkocht worden aan buitenlandse investeerders.**

“Dat heb ik gelezen; ik ben het er niet mee eens. Een ondernemer die zijn tent verkoopt, dat kan natuurlijk altijd. Dat is ook niet zo erg. Hadden we maar véél meer ondernemers, want goede ondernemers kunnen ook weer iets nieuws beginnen of een bedrijf overnemen. Probeer dat niet tegen te houden. Onzin! Daar kan ik me boos over maken. Probeer niet krampachtig alles in Nederland te houden. Creëer echte toegevoegde waarde, dan komt het vanzelf goed.”

### **> Het midden- en kleinbedrijf heeft anders wel problemen om aan geld te komen om groei mogelijk te maken.**

“Het is inderdaad minder makkelijk om aan bankkrediet te komen, maar daar moet je niet over blijven zeuren. Dan krijg je die Jan Saliegeest, waar Ruud Lubbers het vroeger over had. Bedrijven in onze sector leunen ook wel erg sterk op de banken, terwijl er steeds meer alternatieven komen. Kruip niet in die slachtofferrol. Voor een goed plan is altijd geld te vinden. Ik ben zelf tien jaar geleden naar de Noordelijke Ontwikkelingsmaatschappij gestapt. Daar kreeg ik risicodragend kapitaal en daarmee was ik weer welkom bij de bank. Geen financieringsproblemen. De NOM is nu 35 procent aandeelhouder. Dat vind ik prima, maar ik weet dat zoiets veel ondernemers een beetje afschrikt.”

### **> Waarom doet Erwin Dirkse wat veel andere ondernemers niet kunnen of niet willen?**

“Omdat ik misschien een beetje gek ben. En omdat ik niet genoeg neem met minder.”



**ERWIN DIRKSE (1960)**

studeerde hts weg- en waterbouw en deed daarna een opleiding bedrijfskunde. Sinds 1987 vervulde hij een groot aantal functies in het bedrijf van zijn vader (DMT Environmental Technology). In 1999 werd hij directeur en sinds 2015 is hij tevens voorzitter van ENVAQUA, de organisatie van milieu- en watertechnologiebedrijven. Erwin Dirkse neemt als ondernemer deel aan het programma Groeiversneller, een initiatief van het ministerie van Economische Zaken, dat erop gericht is ondernemers te helpen bij de groei van hun bedrijf. Dit is een vijfjarige training, waaraan hij jaarlijks twintig tot dertig dagen besteedt.