

'Een overheid die richting geeft met verstand van zaken'

**Interview met
Dion van Steensel**

Algemeen Directeur HVC Groep

Dion van Steensel is algemeen directeur van afvalverwerkingsbedrijf de HVC Groep. Hij neemt met HVC een bijzondere positie in. Want is HVC nu overheid of een bedrijf? 'In essentie zijn we allebei. Onze doelstelling is om maatschappelijke verandering tot stand te brengen op een bedrijfsmatige manier. Dat werkt. Sterker nog: volgens mij hebben we in Nederland veel meer van dit type ondernemingszin nodig.'

HVC is actief in energieproductie en afvalverwerking in Flevoland, Noord- en Zuid-Holland en Friesland. Dion: 'Wij houden ons met twee grote vraagstukken bezig: hoe zorgen we voor minder of duurzamer verwerkt afval? En hoe kunnen we de overstap van fossiele naar duurzame energie maken? Dat zijn mooie, actuele uitdagingen.'

Het ondernemerschap van HVC leidt daarbij tot verandering en nieuw elan, zo ziet hij. 'Ons doel is steeds meer milieuwinst realiseren, en dat is dus een maatschappelijke doelstelling. Ons instrument is dat op een bedrijfsmatige manier te organiseren. Het is dus noodzakelijk om winst te maken. Het is de combinatie van publiek en privaat die kan werken. In Nederland is een groot deel van de publieke uitvoeringsorganisaties verdwenen omdat we een buitengewoon groot geloof in de markt hebben. Dat is zonde, want als je veranderingen wilt doorvoeren dan kom je toch bij de overheid uit. Kijk naar ons: als je echt afval wilt verminderen heb je een rechtmatige overheid nodig. Zij is de partij die verandering kan afdwingen door kaders en regels te stellen. Maar om dat goed te kunnen, heb je wel diepgaande kennis nodig van de uitvoeringspraktijk.' >

INTERVIEW

vervolg

Bestuurders met ondernemerszin

Dion denkt dat het zou helpen als de overheid zelf meer ondernemerschap durft te laten zien. 'Zonder te willen verzanden in borrelpraat: Ik mis bij veel bestuurders een avontuurlijke, ondernemende insteek. Als je als wethouder tevreden bent met simpelweg het feit dat je wethouder bent, dan is dat niet genoeg. Een bestuurder moet niet rusten voordat het gerealiseerd is. Je moet ervan kunnen genieten dat dingen in de praktijk gebeuren, dat je de verandering ziet. En je moet het leuk maken voor anderen om aan te sluiten. Dat dit te weinig gebeurt, is omdat we in Nederland te risico-avers zijn geworden. Omdat we het zo goed hebben, zijn we bang om dingen te verliezen. Maar maatschappelijke veranderingen gaan nu eenmaal gepaard met risico's. In dat opzicht kan de overheid nog wel iets meer naar het bedrijfsleven kijken. In Nederland is die traditie er niet, en daar maak ik me zorgen over. In Frankrijk kun je als topambtenaar rustig CEO van een bedrijf worden en vice versa. In Nederland kies je op je 18de voor het publieke of private spoor – en dat is het dan. Die werelden moeten in Nederland veel meer bij elkaar komen.'

Dat vraagt wel iets van bestuurders, zegt Dion. 'Doordat we zoveel hebben overgelaten aan de markt mis ik bij bestuurders in het publieke domein

de betrokkenheid bij de onderwerpen waar ze over gaan, en daarmee kennis van zaken. Kijk, afvalverwerking overlaten aan de markt kan natuurlijk best als het gaat om het legen van afvalbakken. Maar als je verandering tot stand wil brengen wordt het een stuk lastiger. En dat is wel wat er nu aan de hand is. We willen recyclen, we willen aparte bakken voor kunststof, we willen afval kunnen hergebruiken – dat zijn veranderingen die om richting van de overheid vragen. Maar richting geven kun je alleen als je verstand van de uitvoeringspraktijk hebt. En die kennis, zo stel ik vast, is er onvoldoende.'

Als ze meer kennis van zaken hebben en betrokken zijn, kunnen bestuurders veel meer bereiken, zegt Dion optimistisch. Maar ze hebben nog veel meer opties om verandering tot stand te brengen. Bijvoorbeeld het creëren van draagvlak. 'Dat is in Nederland heel belangrijk. Je kunt hier niet zomaar iets uitrollen en verwachten dat iedereen aan de zijlijn staat te juichen. Dat noem ik de Chinese manier en die past ons niet. De overheid zou daarnaast meer met geboden en verboden kunnen werken. Bijvoorbeeld in mijn branche zijn er genoeg zaken af te dwingen. Wist je dat op dit moment een derde van de verpakkingen in de supermarkt niet recyclebaar is? Daar kun je als overheid duidelijke regels over maken.' >

vervolg

Daag de markt uit

‘Ook kun je eisen stellen aan de subsidies die je verstrekt – namelijk dat de opbrengst ten goede komt aan de eigen staatskas. In Nederland opereren we daarin niet altijd even verstandig. Winsten uit gesubsidieerde business kunnen hier zomaar naar verre buitenlanden als China of Canada stromen. Dat moet je niet willen. Je mag daar best een beetje nationalistisch in zijn.’
Wat ook helpt – en dat ziet Dion al behoorlijk goed gaan rondom de energietransitie – is een overheid die tegengas geeft en kritisch is. ‘Wat ik sterk vind aan de ambtenaren die zich bezighouden met het thema energie is dat zij ons challengen om meer te halen uit onze doelstellingen. Stel dat onze ambitie “5.000” is, dan dagen zij ons uit om daar “50.000” van te maken – dat is goed.’

Tot slot zou Dion willen dat het regeerakkoord wat minder om de centen en meer om de inhoud draait. ‘In Nederland is alles financieel ingestoken. Maar ruimte is veel schaarser dan geld. Laten we Ruimtelijke Ordening dan ook evenveel zeggenschap geven als Financiën. En bundel de thema’s die elkaar raken. Op dit moment zijn biodiversiteit, klimaat en milieu allemaal ondergebracht bij andere ministeries. Er wordt te fragmentarisch en verkokerd gestuurd. Dat is fnuikend.’

Kopjes koffie drinken

Alleen de overheid verantwoordelijk

stellen wil Dion niet. ‘Natuurlijk spelen wij zelf een rol, en daar moeten we ook kritisch op zijn. De vraag is niet alleen of wij de goede dingen doen, de vraag is of wij het maximale uit HVC halen om de transitie vorm te geven. Wij moeten niet zelfgenoegzaam worden. Kijkend naar het klimaatvraagstuk kun je nooit tevreden zijn. We moeten elkaar daar scherp in houden. Wij borgen dat door ieder jaar 1-op-1-gesprekken met directieleden en de Raad van Commissarissen te hebben, en eens in de twee jaar een MTO te houden. Ik houd ook voortdurend voor ogen wat een goede leider moet zijn of doen. Voor mij is dat: verbinden op de inhoud, aandacht hebben voor het primaire proces en zelf in verbinding zijn met alle stakeholders in het bedrijf en daarbuiten. Mijn vuilnisophalers zeggen weleens: Dion drinkt alleen maar kopjes koffie met wethouders. Tot op zekere hoogte hebben ze gelijk. Maar die kopjes zijn ontzettend belangrijk. Het maakt dat bestuurders wél betrokken raken en weten wat ze moeten doen als de noodzaak van verandering daar is.’

Eén ding is zeker, aldus een trotse Dion: ‘Ik ben intrinsiek gemotiveerd voor wat ik doe. Ik kan er echt van genieten als ik een enorme berg ingezameld papier op het terrein heb liggen waar we iets mee kunnen. Ik heb een waanzinnig mooi vak, waarmee ik een belangrijke bijdrage kan leveren aan allerlei maatschappelijke opgaven. Die intrinsieke motivatie zou ik dolgraag op veel meer plekken in de samenleving zien.’