



In gesprek
met Jaap
Dijkgraaf

Sinds 12 jaar algemeen
directeur van adviesbureau
DWA, gevestigd in Gouda.

Over DWA

DWA voelt zich verantwoordelijk voor de wereld waarin we leven. Daarom bedenkt het adviesbureau slimme, duurzame oplossingen voor gebouwen en gebieden van morgen. Dat doet het bedrijf sinds 1986, al bijna 35 jaar, vanuit de overtuiging dat er iets 'gedaan' moet worden. Elke dag zijn consultants en ingenieurs bezig met strategische vragen. Woonwijken worden losgekoppeld van het gasnet, energiezuinige en comfortabele kantoren waarin mensen productiever zijn worden ontwikkeld, en CO₂-uitstoot wordt verminderd. "We praten niet, we doen," stelt algemeen directeur Jaap Dijkgraaf. "Ja, we studeren en maken beleidsnotities, maar we rekenen ook alles uit om zaken te realiseren; dat is een kenmerk van onze lerende en moderne organisatie. En naast ontwerpen monitoren we veel gerealiseerde panden. Zo kunnen we data analyseren en weer beter ontwerpen. Ook vastgoedexploitatie vinden we om die reden buitengewoon interessant; daarin zie je hoe het in de praktijk uitpakt."

De organisatie DWA

Op de website van DWA staat 'Beste werkgever 2019-2020'. Iets om trots op te zijn, maar ook iets waar naartoe gewerkt is.

"Absoluut, in dit onderzoek kwam naar voren dat de manier waarop we met elkaar omgaan enorm gewaardeerd wordt door onze mensen. Iedereen mag er zijn, met al zijn (on)hebbelijkheden. Maar, er is geen discussie over het doel dat we voor ogen hebben, we verwachten daarom dat iedereen zich ontwikkelt vanuit een gemeenschappelijke visie. We zijn daar helder en duidelijk in, want we spelen Champions League in deze business. En, we zijn selectief aan de poort: als mensen het alleen interessant vinden om moeilijke sommen te maken, zijn ze hier niet op het juiste adres. Er moet een gedeelde passie op het duurzaamheidsvraagstuk zijn." De organisatie telt 120 medewerkers en is in 3,5 decennia autonoom gegroeid. "De ontwikkeling van onze mensen geeft het groeitempo van DWA aan, we zijn géén capaciteit gestuurde organisatie."

Dijkgraaf omschrijft DWA als een informeel en professioneel bedrijf, wat volgens hem een kracht is, én waar je tevens alert op moet zijn: "We zijn allemaal zakelijk en gericht op de inhoud. Een koffietafelgesprek gaat eerder over het rendement van zonnepanelen dan over de verjaardag van een schoonmoeder. De grens tussen professionaliteit en passie, of hobbyïsme, is soms dun.

En dan komt het aan op 'hoeden, wieden en verbinden', drie zaken waar ik op focus in mijn leiderschap."

DWA in relatie tot vastgoedexploitatie

DWA ontwikkelt CO₂-neutraal vastgoed, en maakt daar ontwerpen voor met alle techniek die daarbij hoort.

'Er wordt ontworpen op basis van het gebruik, dat levert buitengewone analyses op'

Dit wordt gedaan volgens de methodiek evidence based design; er wordt niet ontworpen volgens tabellenboekjes, maar op basis van het gebruik, dat levert buitengewone analyses op. "Iedereen heeft ideeën over hoeveel mensen er in een gebouw passen, maar na een analyse op basis van gebruik zie je dat het gebouw niet meer dan 60% gevuld is. Wanneer je altijd op 100% ontwerpt, maak je alles groter, ingewikkelder en is het project kostbaarder. Wij willen duurzaamheid werkend maken, en daar passen dit soort analyses van vastgoed(exploitatie) bij!"

Over Jaap Dijkgraaf

Dijkgraaf is van origine werktuigbouwkundige met een achtergrond in installatietechniek. Toen hij bij DWA startte (in 2002) kwam hij in aanraking met het vak sociaal-psychologie: "Ik moest leren adviseur te worden en ben mij daarin gaan verdiepen". Nog altijd heeft de psyche van de mens zijn interesse: "Vooral de ontwikkeling van mensen is ongelooflijk boeiend. Maar dan wel in combinatie tot een thema wat ik relevant vind, zoals duurzaamheid. Het moet betekenis hebben. Als je dan met elkaar verder komt, is dat geweldig!" Bij DWA blijkt dat 'samen' een heel belangrijk component is om verder te komen; niet alleen uit zich dat in 'Beste Werkgever 2019-2020', ook in het minimale verloop zie je dat mensen graag aangehaakt blijven bij de organisatie. Heeft dat niet ook een beetje te maken met een aansprekend leiderschap, vraag je je dan af... "Ik denk dat ze mijn visie waarderen. Ik sta op de uitkijk en maak verbinding. Ik krijg ook terug dat we transparant en eerlijk zijn. We hebben geen verborgen agenda en vertellen het zoals het is. In deze bijzondere tijd gaat het met ons bedrijf gelukkig goed, we hebben voldoende werk en een goede orderportefeuille met nog steeds veel aanvragen.

We kunnen het lange tijd volhouden zo. Ik denk dat het te maken heeft met onze organisatievorm; iedereen mag initiatief en eigen verantwoordelijkheid nemen, zo lang er maar gecommuniceerd en geïnformeerd wordt. Ook daarin komt de drie-eenheid 'hoeden, wieden en verbinden' weer terug."

'De ontwikkeling van onze mensen geeft het groeitempo van DWA aan'

Wat staat op dit moment op de innovatie-agenda?

"We focussen ons nu op twee routes: digital en aardgasvrij. Enerzijds hebben we aandacht voor het bouwen van de digital twin; de digitale tweelingbroer van een gebouw. Anderzijds voor de samenwerking met onder andere gemeentes en provincies om een warmtevisie te ontwikkelen op het gebied van het aardgasvrij maken van wijken; we houden ons daarin bezig met zowel sociale financiële als technische aspecten. Ik geloof in 'genetwerkt' organiseren.

Wij zijn technisch georiënteerd en andere bedrijven hebben bijvoorbeeld expertise in stakeholdermanagement en finance. Met samengestelde teams winnen we veel aanbestedingen, omdat we samen toegevoegde waarde leveren."

Wat heb je nodig om verder te kunnen komen met deze agendapunten?

"Volgens mij hebben we meer behoefte aan regie. Ik mis het hoog-over masterplan rondom duurzame energievoorziening en vrees dat we te veel lokaal gaan oplossen wat juist suboptimaal is."

De vraag van Ilja Werkhoven, directeur NEVAP: "Wat zijn volgens jou de drijfveren voor mensen om duurzaam te veranderen?"

"Voor de een is dat geld, voor de ander de zorg over afhankelijkheid en voor een derde zorgen over de toekomst. Wanneer je in een zaal met 100 bewoners van een wijk zit, komen ze alle drie voorbij. Communicatie is dus buitengewoon belangrijk; je moet de drie (of misschien wel meer) drijfveren kunnen framen en onder de aandacht brengen om mensen gerust te stellen."



Jaap geeft het stokje door aan:

Annemarie Maarse

Directeur Woningen bij Syntrus Achmea Real Estate & Finance

Jaap aan Annemarie:

"Door de intellectuele lockdown leven we met elkaar meer en intenser in onze woning. Heeft dat effect op het bewustzijn dat onze woning een duurzame woning moet worden?"