



PHILIP CHIN A PAUW
TU Delft

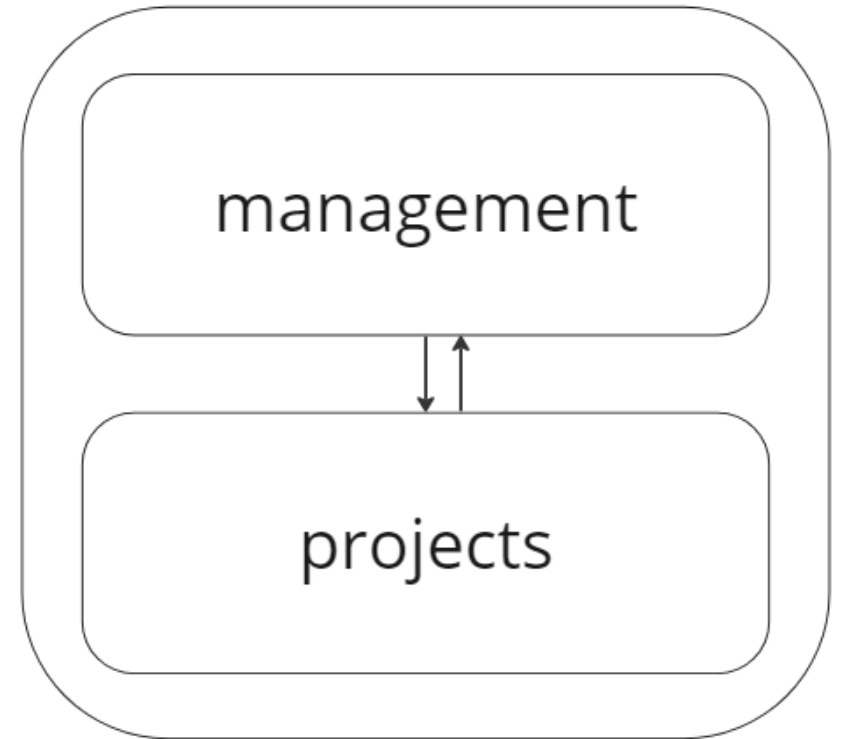
Change management van de private ontwikkelaar voor duurzame impact

Implementatie van veranderstrategieën voor duurzaamheid

Van visie tot in de praktijk > management tot project niveau

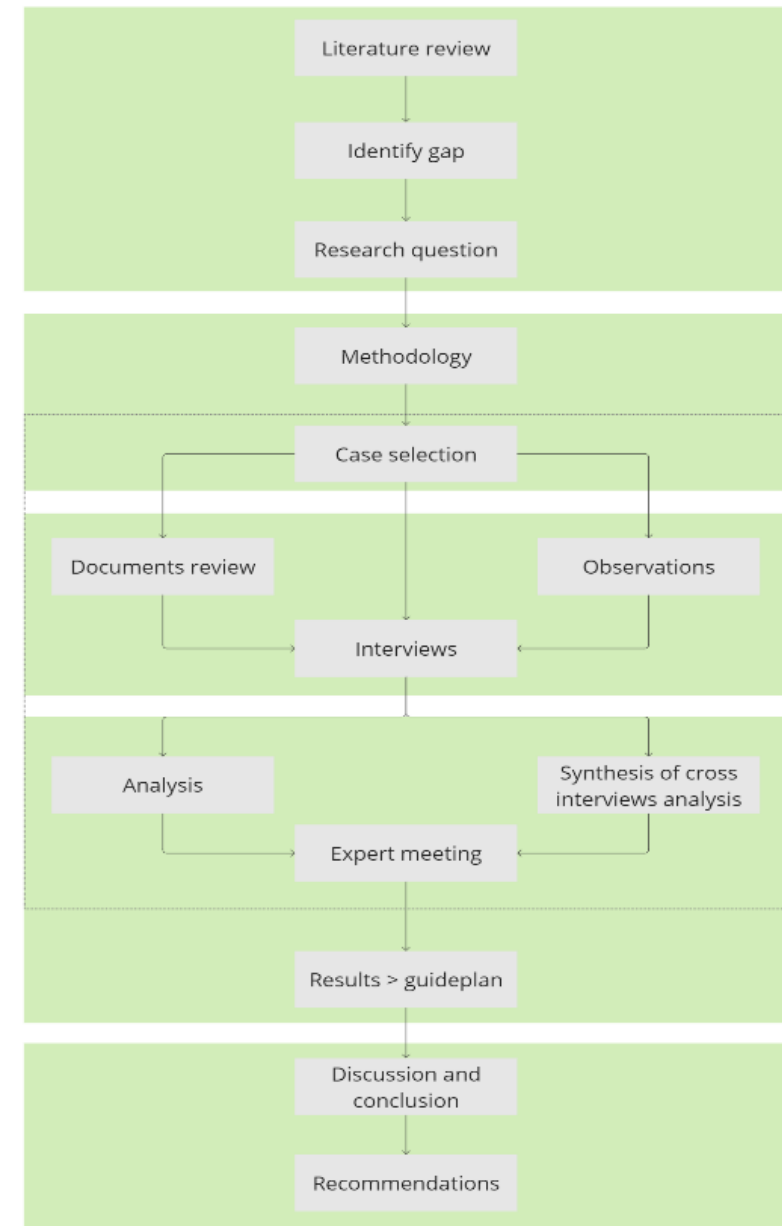
Onderzocht:

- Ambities
- Visie
- Duurzaamheid
- ESG
- Kennisdeling (individueel, department en centraal)

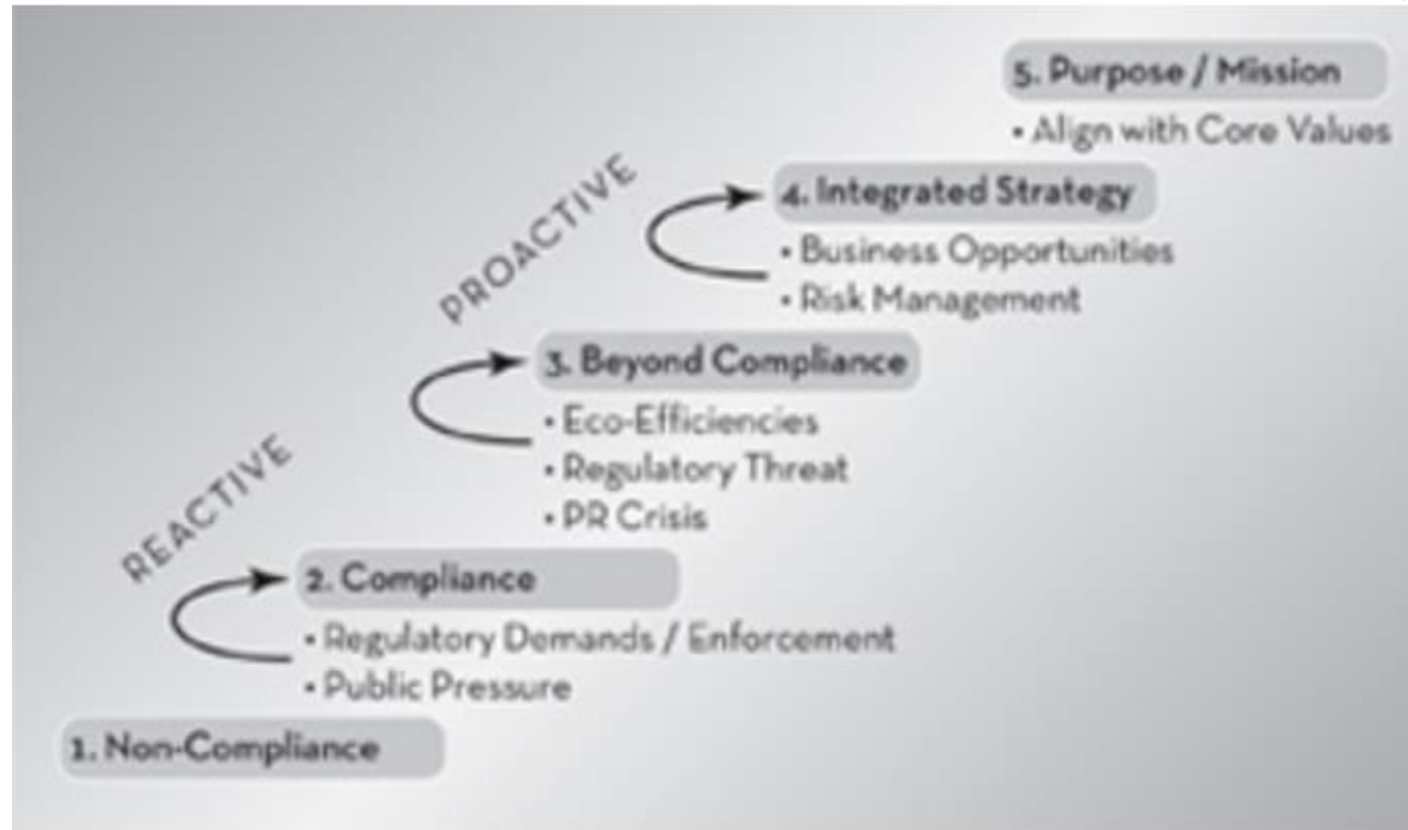


Onderzoeks inhoud

- Literatuur studie
- Concept ontwerp proces
- Onderzoeksvragen
- Case BPD
- Bevindingen interviews
- Guide plan
- Conclusie
- Aanbevelingen



Beyond compliance



Five stages of emerging drivers (Senge, 2010)

Verder gaan dan de norm, proactief en met een visie

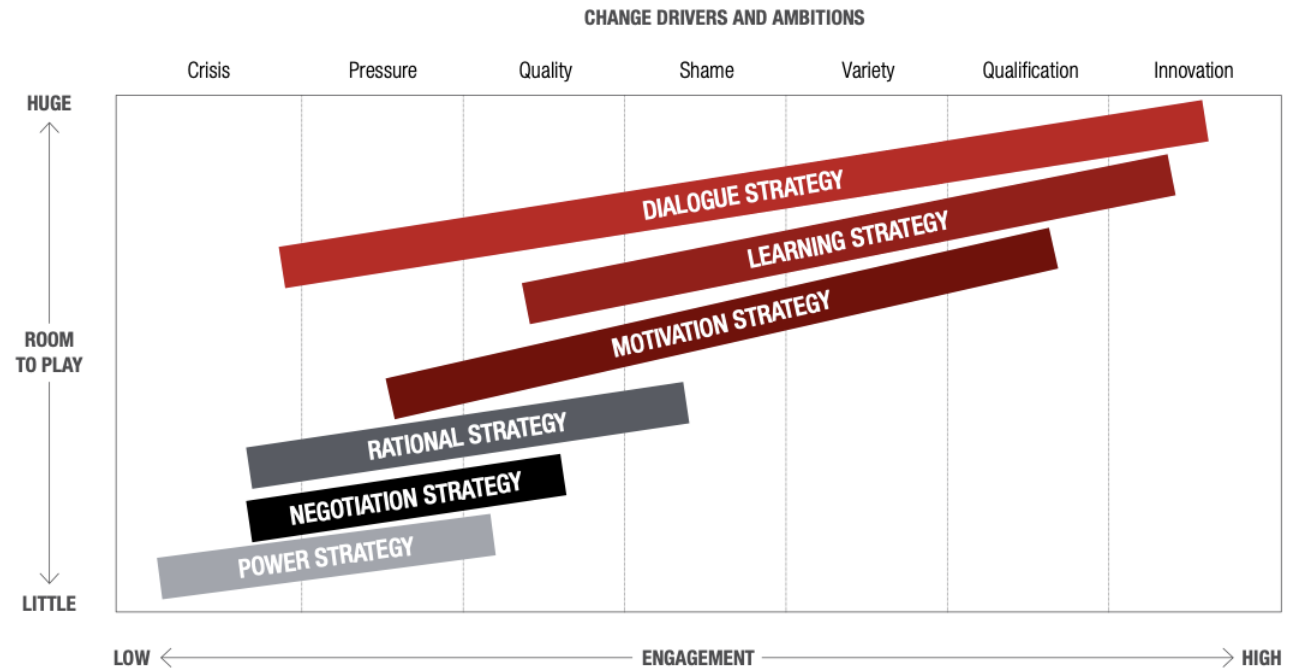
Verander management: verschillende modellen uit de theorie:

Lewins model

Freeze – unfreeze – (re)freeze

Boonstras model

- Cultuur van verandering
- Verandering strategie kan flexibel of hard zijn
- De ambities van de veranderingsstrategie gaan ok om het niveau van voldoende erkenning en betrokkenheid



Choosing and combining change strategies (Boonstra, 2021)

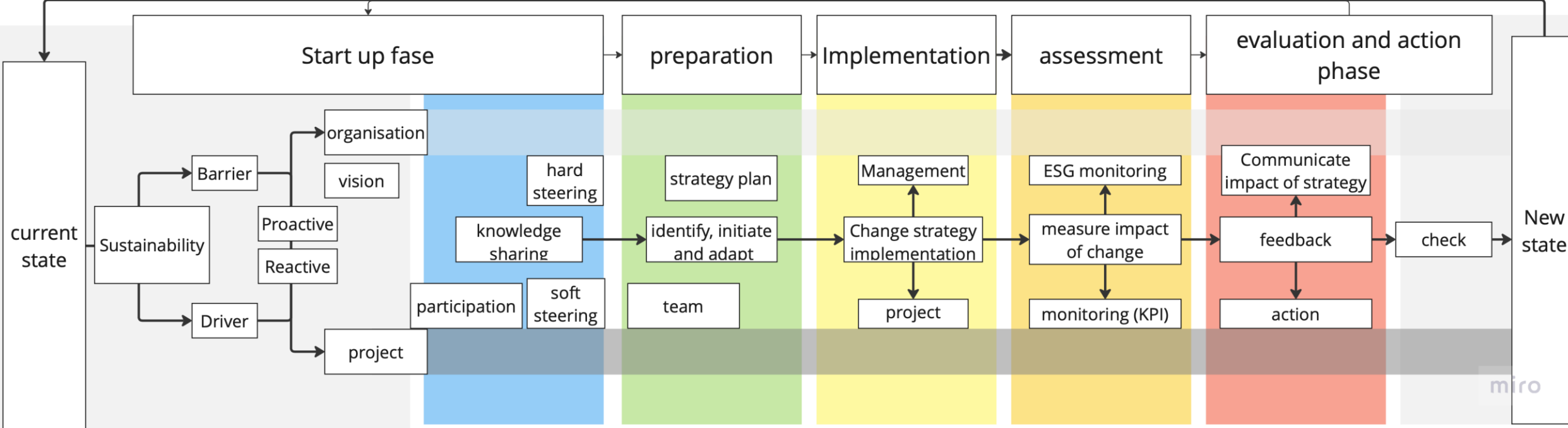
Literature: Verschillende factoren van Waddel in changing environments

Sturen in een veranderende omgeving– working towards a framework:

- Reacties op verandering
- Het begrijpen van de verandering
- Bereidheid en voorbereiding
- Models and frameworks
- Cultureel en structureel aanpakken
- Organisatie leert van verandering.
- Institutioneer veranderingen



Conceptueel framework



Hoe kan een private ontwikkelaar verander strategieën voor duurzame impact implementeren in zijn organisatie en projecten?

1. Hoe kan de theorie in een conceptueel model worden weergegeven
2. Wat zijn factoren die meespelen in het verander management
3. Welke strategieën zijn nodig voor de implementatie fase
4. Hoe word de duurzaamheid integratie in management en de projecten geëvalueerd
5. Hoe kunnen we een guideplan maken voor toekomstige strategie implementatie



BPD duurzaamheid strategieën



Duurzaamheids meetings



6 projecten



8 Interviews

Strategieën voor duurzaam BPD

Corporate strategies				
Groei 21		Ambitie 26		ESG
Sustainable strategies				
Sustainability team	Duurzaam versnellen	Ambassadeurs duurzaamheid	KPI Monitoring	ESG team
Sustainable tools				
4x4 participation duurzame gebiedsontwikkeling	BPDaily and other guides	Phase documents sustainable paragraph	Exemplary projects	Sustainable meetings

Projecten (voor rav en duv vergelijkingen)



Vlietvoorde



Proeftuin Erasmus



Ecolonia



SWITI

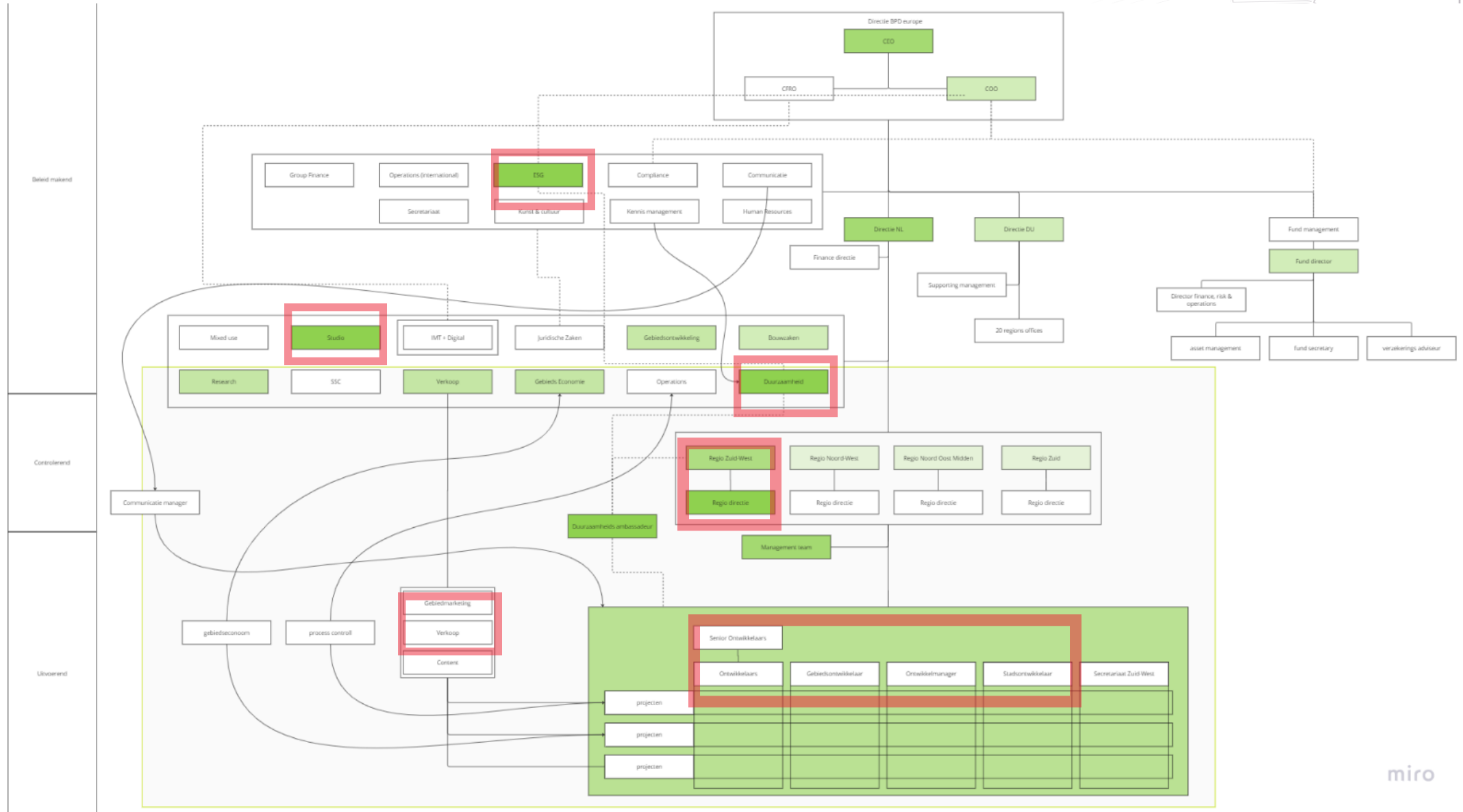


Wilderzijde

					
Project	vlietvoorde	Wilderzijde	De SAX	SWITI - Gooische kant	Proeftuin erasmus
Municipality	Gemeente Leidschendam-Voorburg	Bergschenhoek - gemeente lansingerland	Rotterdam	gemeetne amsterdam	Den Haag
Projectphase	In development	In development	in development	built	built
Size of plan	17 ha - 150 sustainable dwellings	totaal 2600 woningen	916 appartmetns	304 dwellings	71 appartments of in total 350
End date	2027	2030	2027	2018- 2024	2024

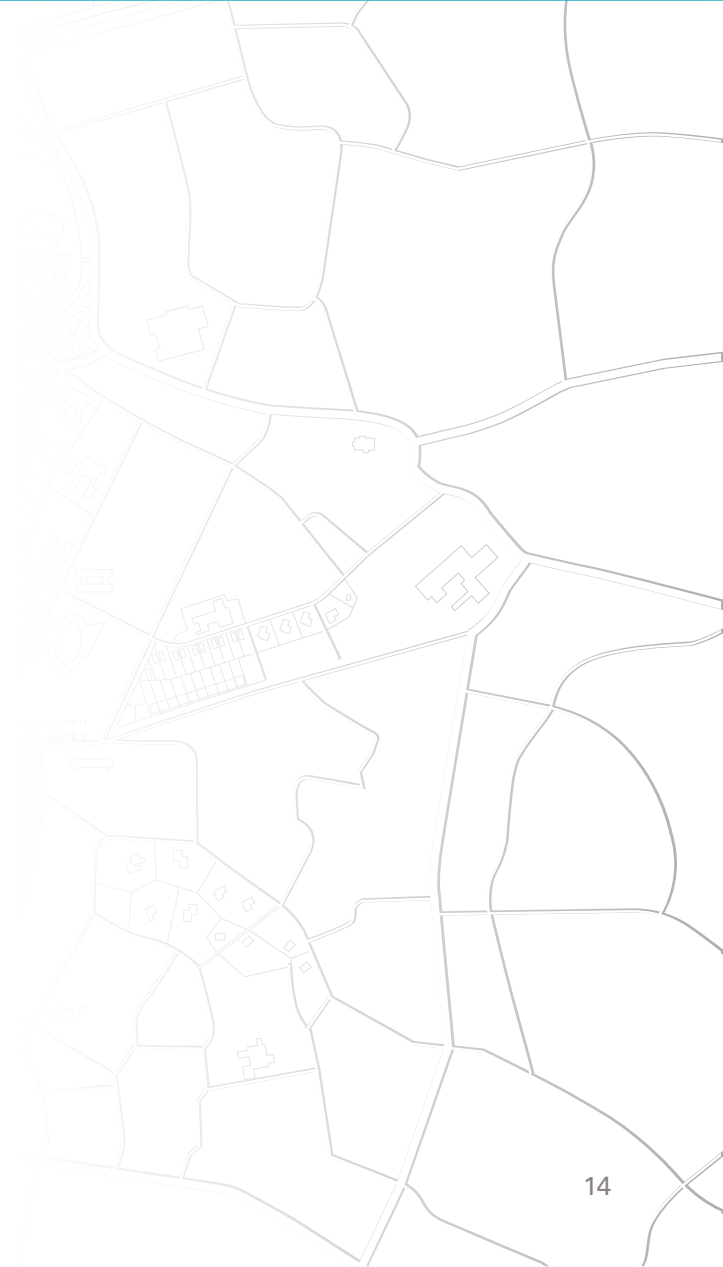
Opvallend, duurzaamheids paragraaf niet altijd duidelijk ingevuld, alleen op basis niveau en veel ja nee antwoorden

Interviews



Obstakels (aandachtspunten)

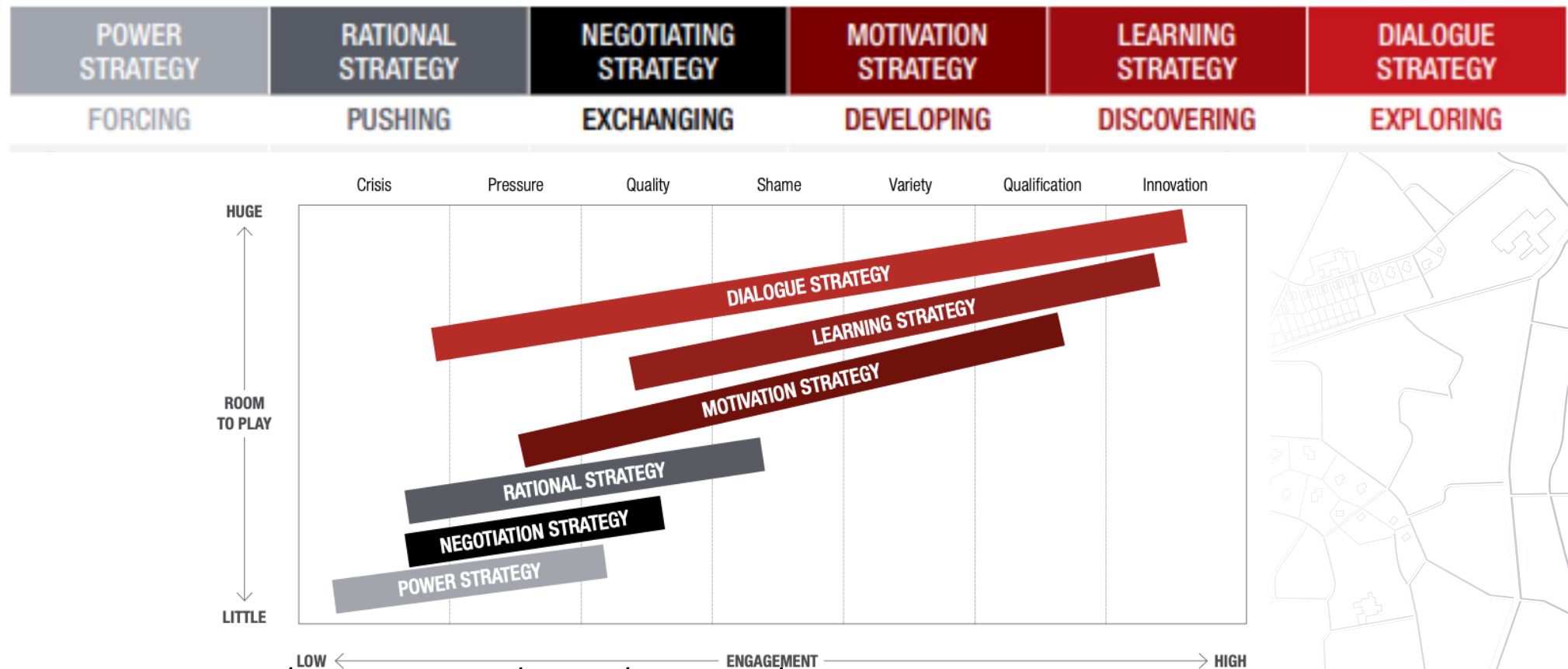
- Kennisdeling verbeteren
- Bewustwording van situaties
- Geen duidelijke handvatten strategie
- Vindbaarheid van data
- Evaluaties strategien en projecten
- Harde sturing op duurzaamheid
- Belangrijke rol tussen management en projecten



Tegenstrijdigheden

- Bottom up vs top down aanpak
- Bpd Regionaal vs Centraal
- flexibiliteit vs risicomijdend





*Choosing and combining change strategies
(Boonstra, 2021)*

Concluderend op bevindingen

POWER STRATEGY	RATIONAL STRATEGY	NEGOTIATING STRATEGY	MOTIVATION STRATEGY	LEARNING STRATEGY	DIALOGUE STRATEGY
FORCING	PUSHING	EXCHANGING	DEVELOPING	DISCOVERING	EXPLORING
<ul style="list-style-type: none"> Steered by top Goal oriented Position power Input controllers Linear process Pressure Tell and Sell 	<ul style="list-style-type: none"> Initiated by top Solution oriented Expert power Input consultants Planned process Persuasion Convincing 	<ul style="list-style-type: none"> Multiple actors Result oriented Position power Coalitions Iterative process Negotiation Compromising 	<ul style="list-style-type: none"> Transition Problem oriented Seductive power Input employees Circular process Participation Guiding 	<ul style="list-style-type: none"> Active and reflective Purpose oriented Informal power Input learners Spiral process Action learning Coaching 	<ul style="list-style-type: none"> Interactive and active Future oriented Visioning power Collaboration Emergent process Mutual learning Dialoguing

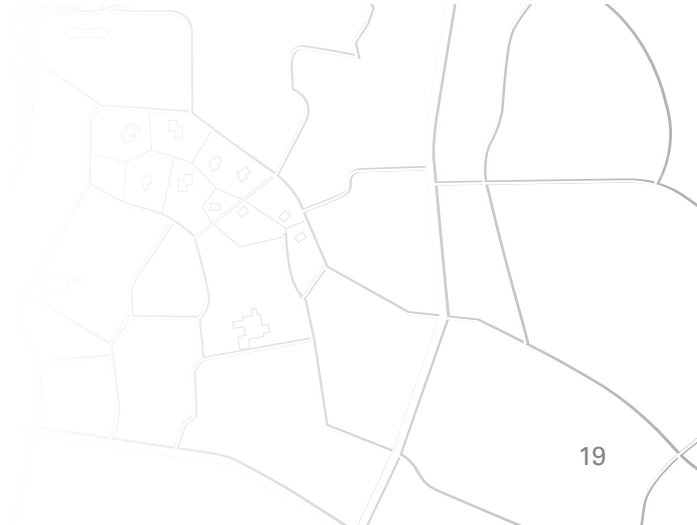
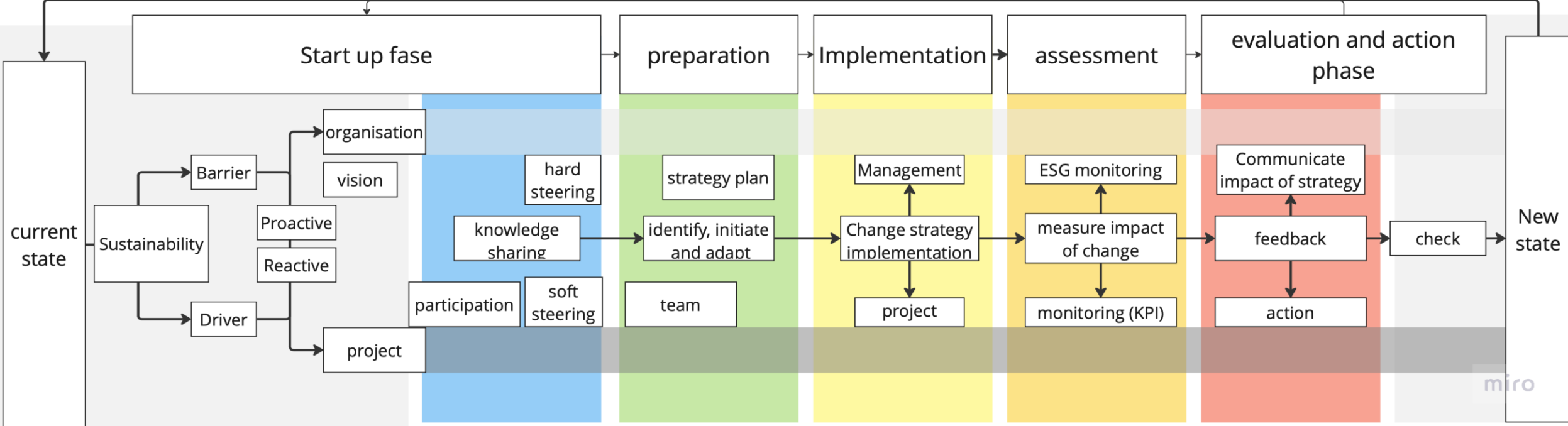
*Choosing and combining change strategies
(Boonstra, 2021)*

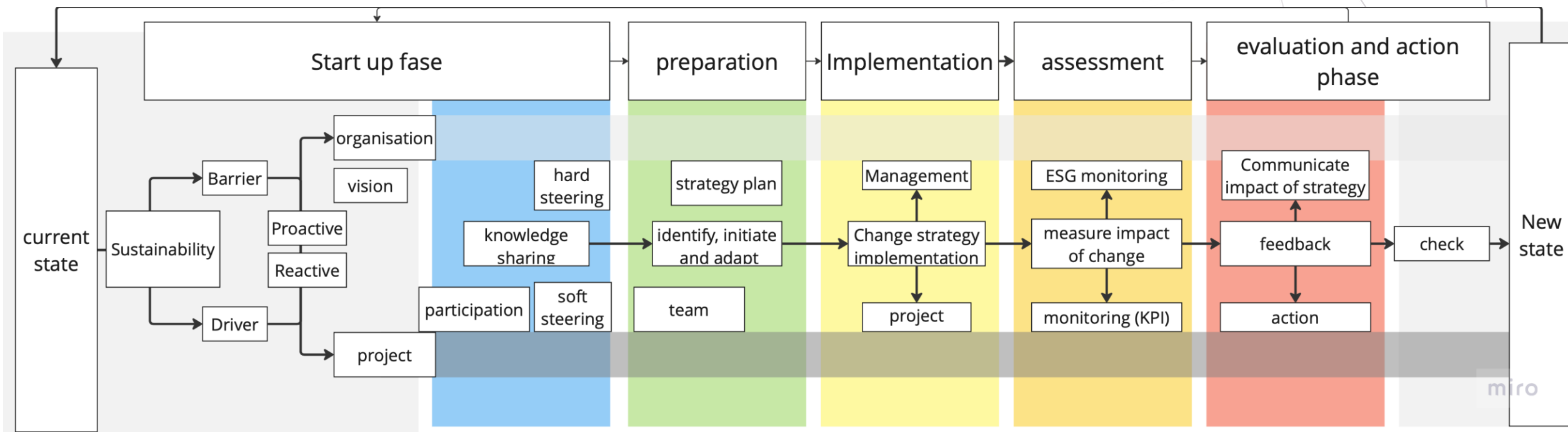
Bevindingen van validatiesessie

Nr	Overall opinion	Agree	Neutral	Disagree	Total respondents
1. In BPD's plan, sustainability needs to be prioritized more.	Agree	21	5	1	27
2. Management needs to enforce sustainable innovation	Disagree	7	2	18	27
3. BPD can achieve its sustainable goals by emphasizing increased knowledge sharing (workshops) and the exchange of information on the initiatives.	Agree	20	4	3	27
4. After every project, BPD is required to evaluate the team with a focus on sustainability.	Tied	11	4	11	26

1. Heldere basisdoelen en flexibele KPI's voor duurzaamheid
2. Motiverend incentives (kan een bonus zijn maar ook een uitdaging) voor inzet en resultaten
3. Workshops en feedbacksessies voor kennisdeling en meer interactie voor betere implementatie strategieen.
4. Cultuur van duurzaamheid vanuit de projecten en binnen de processen.

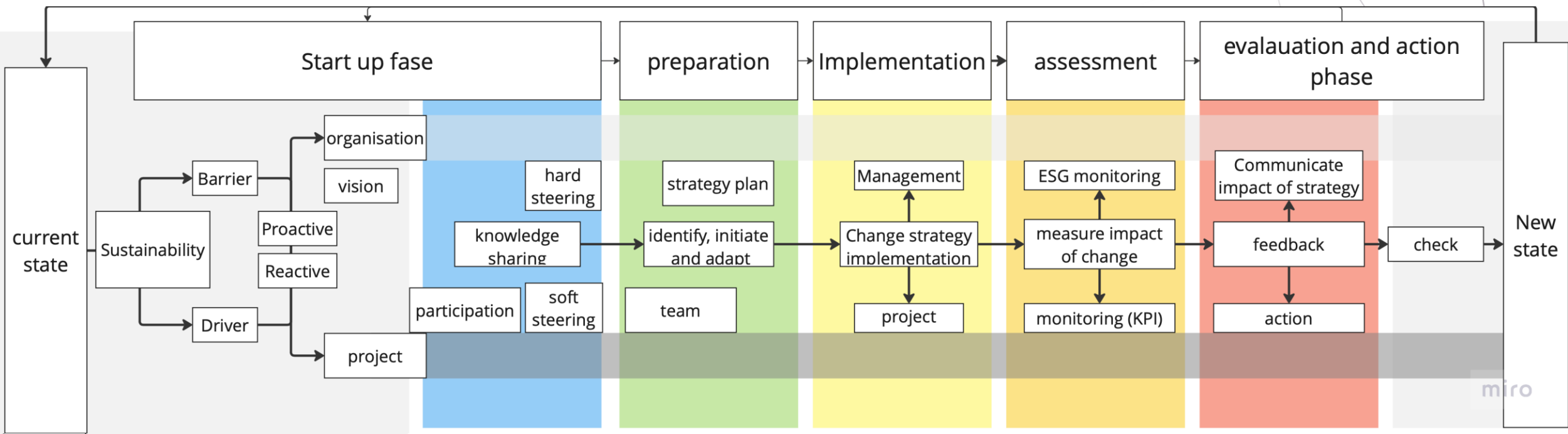
Guideplan voor verander strategie implementatie





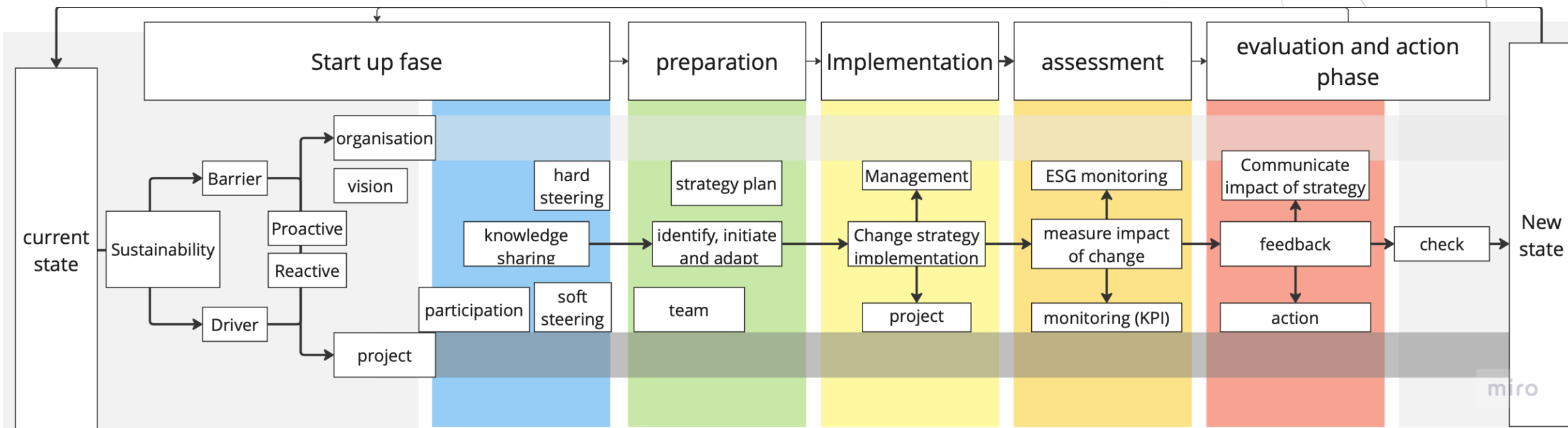
Blue Phase (Understand & Identify):

- Establish a clear vision, aligning all employees with the change goals.
- Conduct market research to uncover opportunities and incentives.
- Build initial awareness and support through workshops and team-building activities.



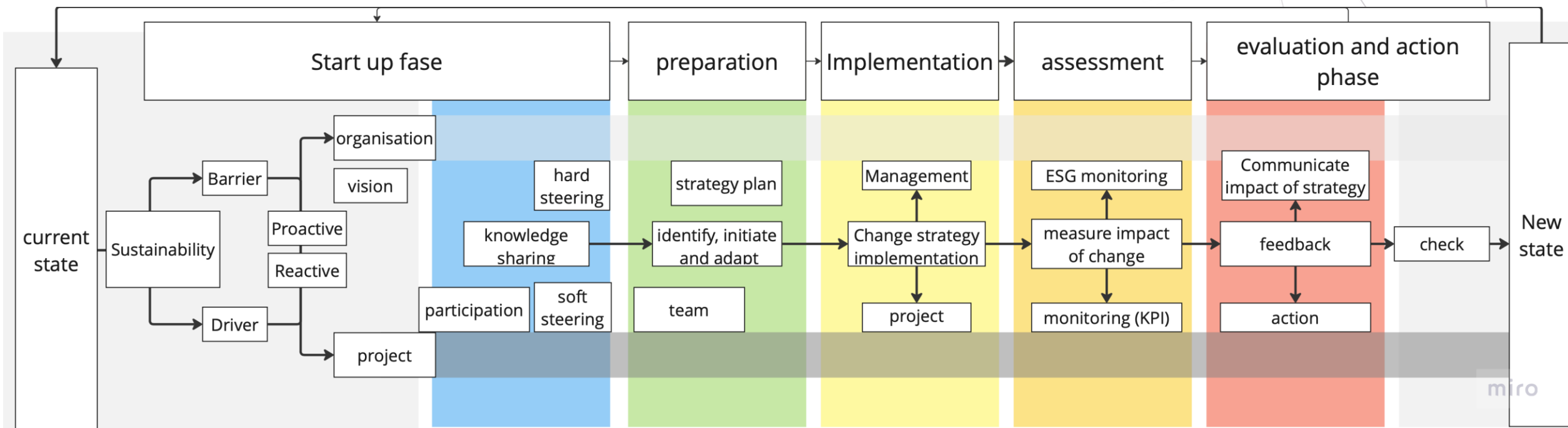
Green Phase (Identify & Adapt):

- Formulate a detailed strategy with defined ambitions, involving a dedicated change team.
- Map out specific implementation areas, prepare the team, and manage cultural adaptation.
- Ensure the foundation for change is solid with stakeholder engagement and clear guidance.



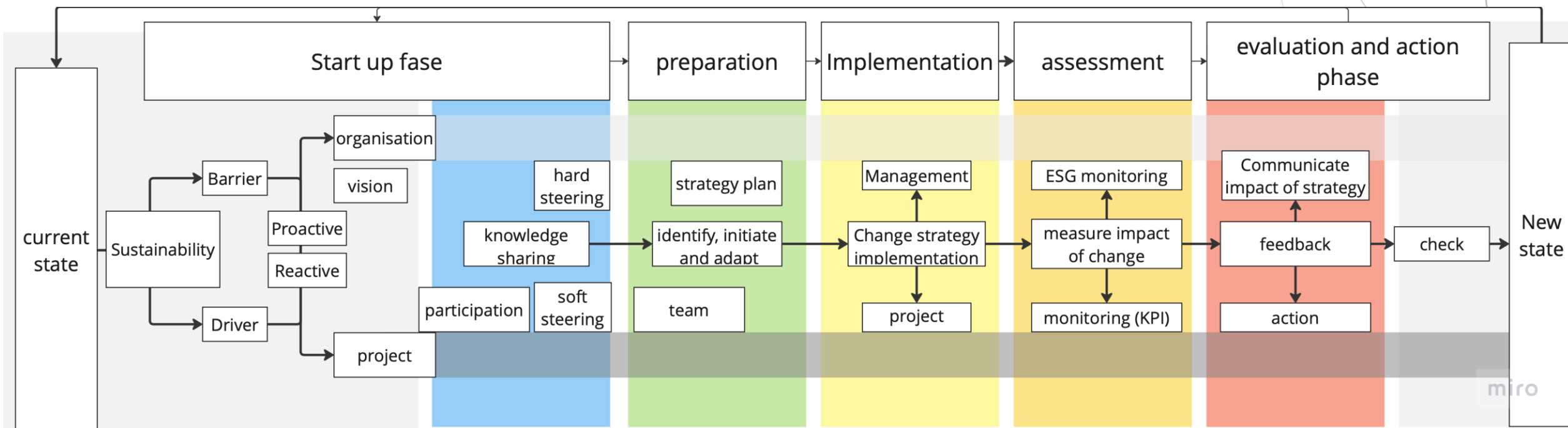
Yellow Phase (Implement & Carry Out):

- Assign responsibilities, set performance metrics, and communicate new rules.
- Execute the plan through pilot projects, maintaining momentum and tracking progress.
- Gather insights and refine the approach with feedback loops and short-term incentives.



Orange Phase (Asses, Monitor & Measure):

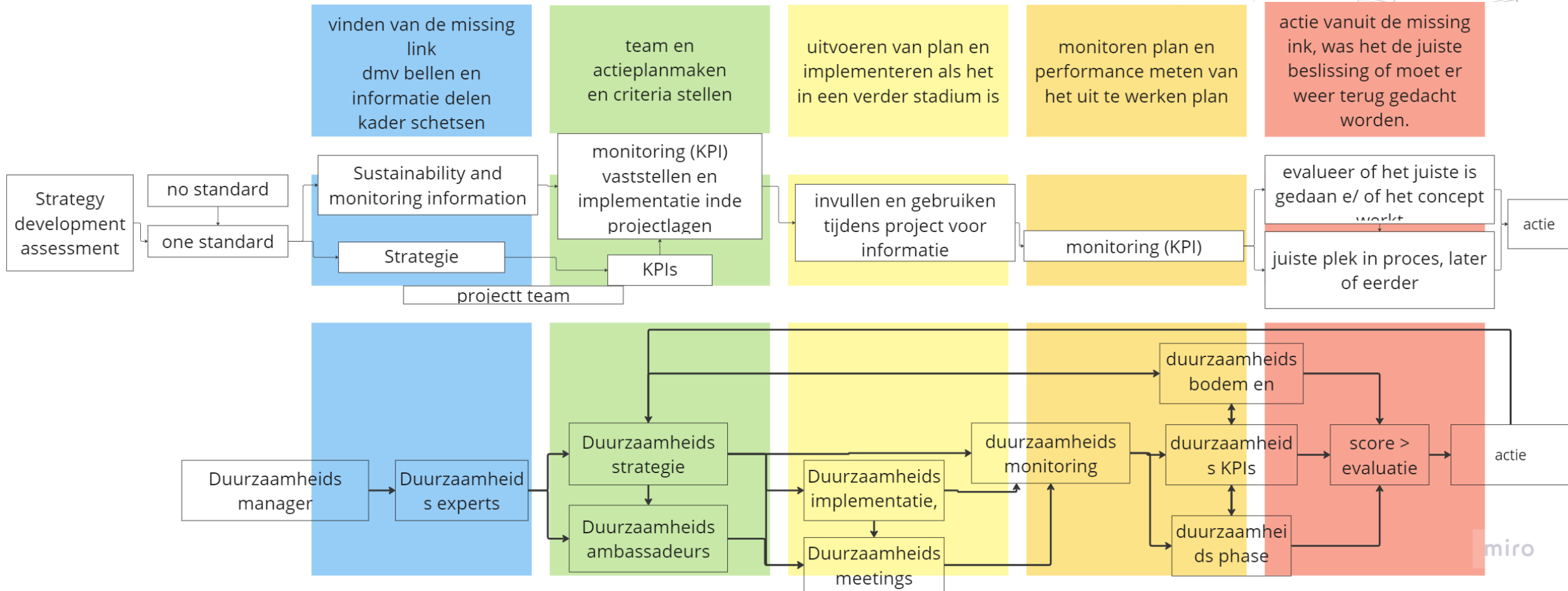
- Gather data to evaluate effectiveness and identify areas for improvement.
- Conduct performance assessments and maintain transparency through regular updates.
- Use evaluations to make informed adjustments and strengthen alignment with goals.



Red Phase (Feedback, Communication & Action):

- Gather comprehensive feedback, compare KPIs, and assess ESG impact.
- Address gaps, standardize best practices, and communicate results to stakeholders.
- Make any necessary corrections to plans and determine whether to initiate another iteration of the process if needed.

Voorbeelden



Main findings

- Kaart middle management aan
- Kaart onderzoek van verander management aan in private ontwikkelaars
- Bied een guideplan aan voor implementatie
- Kaart waarde van betrokkenheid, motivatie en kennis aan in organisatie

Strenghts

- Guidelplan voor change in een geordende manier

Limitations

- Aantal interviews
- Testing limiet van guideplan
- Grootte van organisatie



Conceptueel Model: Een vijf-fase model, gebaseerd op Heurkens, Floyd, Lewin en Boonstra, richt zich op duurzame veranderings management voor implementatie bij BPD.

Lange Termijn Voordelen: Leiderschap en incentives bevorderen duurzaamheid, maar hoge kosten, beperkte visie en kennisoverdracht blijven uitdagingen.

Strategische Aanpak: Een combinatie van top-down en bottom-up strategieën, zoals dialoog en macht, verbeteren ideeënuitswisseling en samenwerking.

Impactbeoordeling: Maakt gebruik van een matrix om de effectiviteit van strategieën op meerdere factoren te meten.

Implementatie tool guidplan: Stapsgewijs model ondersteunt de praktische toepassing van strategieën in elke fase.

Aanbevelingen

1. Stimuleer duurzame verandering met bonussen gekoppeld aan real-time KPI's.
2. Faciliteer kennisdeling via workshops tussen ervaren en nieuwe collega's.
3. Voer korte evaluaties uit gericht op tijd, kosten en samenwerking, ook focus op duurzaamheid.
4. Zorg voor transparante communicatie tussen afdelingen.
5. Bevorder flexibiliteit met afspraken over duurzaamheid en risicomanagement.
6. Gebruik een brede impactmatrix en digitale tools om samenwerking en duurzaamheid te verbeteren.

Bedankt, zijn er vragen?

More findings

Communicatie en kennisdeling	Bewustwording en motivatie	Strategie en doelen	Implementatie en uitvoering
communicatie	awareness en meningvorming	ambitie om verder te kijken dan de lijst, wat kan er nog meer worden gehaald, buiten de kaders kleuren tbv het project	implementatie en integratie
communicatie document	bewustwording	doelen stellen en uitvoeren	experimenteren
communicatie en samenwerking	bewustwording communiceren	doelen uitwerken	experimenten
communicatie in voortraject	bewustwording en communicatie van de ontwikkelingen	prioriteiten stellen	evaluatie: kan workshop zijn
communicatie intern en extern	impact en bewustwording	prioriteiten stellen ambities	evaluaties
communicatie van urgentie	meer bewustzijn	strategisch	risicobeperking
communicatiekosten	urgentie en awareness	marktonderzoek doen	proactief veranderen
communiceer	urgentie communiceren	tijd voor veranderen systeem	proactief verhaal communiceren
communiceer duidelijk	motiveren		
communiceer bewust in proces	motivatie vast houden		
communiceer kennis	personal motivation and curiosity/awareness		
communiceer verantwoordelijkheid delen			
kennis delen			
kennis > implementeer			
kennisdelen en feedback loop belang			
interne samenwerking			
externe communicatie, samenwerken			
externe opdrachten, uitdragen values			
feedback en monitoring			
feedback terugkoppelen beter			
vindbaarheid communicatie			
blauw, groen, oranje/rood			
	Organisatorisch	Duurzaamheid en innovatie	Projectmanagement
	cultuur en doelen	basis duurzaamheid	project gericht met hoger doel
	cultuur en houding collega's, prioriteiten	basis stellen duurzaamheid	vroeg in het proces
	organisatorisch inzetten op motivatie op alle niveaus	duurzame expressie	evaluaties
	verantwoordelijkheden toewijzen	opties voor duurzaam	goed te traceren
	werkgroepen opzetten op thema	ruimte voor innovatie	duidelijke terugkoppeling
	bureaucratisch proces		feedback op meerdere momenten
			process van implementatie

key points in the process for organisational change

participation	priorities	strong leadership
trends/market	awareness of knowledge	value of change
ensure transparency	findability	alignment of criteria
knowledge sharing	responsible employees	experiment feedback

awareness	generate the basis	cross department
themes	ambition priorities	system changes
partner selection	coaching	
sense of urgency	theme workgroups	tools for strategy

experiments	flexibility	multiple feedback
cross department	strong leadership	proactive
variety of solutions	transparency	work behaviour

faster processing	openness of culture
transparency	room for new
culture of colleagues	impact score
	more social KPI's

partner feedback	planning
participation	clear feedback
evaluate process	KPI evaluation
tracability of decisions	

Blue : startup phase

Conditions

- Clear communication
- Market research
- Value of changing

Plan

- Raise awareness for support
- Create environment of trust and knowledge sharing through meetings and workshops
- Cluster intrinsic motivated people that want to participate
- Begin of clear plan of action > organisational or project related
- Leadership qualities

Outcomes

- Organisational:
- hard/ soft steering approach
- Projects:
- Research new knowledge of trends and relevant topics
- List of criteria for change and references
- incentivize



Green: Preparation phase

Conditions

- Team is prepared and chosen
- Knowledge sharing is happening
- Understanding of the problem and its future orientation

Plan

- Start small experiments for adjustments of plan
- Generate basis
- Choose and combine strategies (power, motivation, learning and dialogue strategies)
- Take opportunities, proactive team for desired change
- Workgroups and priorities
- Find boundaries of perspectives for desired change
- Communicate cross departmental adaptations

Outcomes

- Operationable change plan, flexible enough to be executed
- New fitting KPIs > benchmarks
- Experiment findings



Yellow: Implementation of change

Conditions

- Responsibilities change assigned to theme groups
- Actionable change strategies work out
- Tool use and strategy explanation
- Ambition priorities
- Partner restraints
- Risk alignment/ reduction

Plan

- Operationalise plan > soft landing in organisation
- Basis of consequent usage > harder check ups
- Make use of momentum > active leadership role
- Flexible approach of ambitions
- Carry out towards management or projects.

Outcomes

- Long term perspective
- Provide short term gains
- Strong leadership
- Feedback on process and culture
- Transparent actions
- Flexibility trough feedback and incentives



Orange: monitoring and assessment

Conditions

- Outlines of change plan
- KPIS on practical implications
- Transparent process for better cultural awareness and openness

Plan

- Active evaluations on change
- Impact monitoring on project score, sustainability implications.
- Team functionality > ambition check > 1 on 1 and team
- Ambition and long term goals vs short term goals evaluation
- Evaluation on social and environmental implications

Outcomes

- Applicable for further use in organisation or in projects
- Identification of further steps
- Score on impact effects
- Prevent long evaluations
- KPIs score comparison



Red : evaluate and take action

Conditions

- Ensuring effective feedback
- Organisational awareness of change
- Score on accuracy KPI's
- Esg impact

Plan

- Actionable plans for earlier phases
- Check up for effects
- Check up on meeting ambition goals
- Clear communication and gathering support for further implementation
- Cross department and partner communication

Outcomes

- Tracabilites of decisions and its effects and actions
- Success or go back
- Adjustments to the results > accepting KPI's
- Communciation to all trough committed members and platforms (and partners)

New state of organisation

