

**De onderschatte omgevingsfactoren
die bepalend zijn voor project succes
bij de realisatie van technisch
complexe procesinstallaties meestal
in het petrochemisch domein**

**De project manager als
Enige- & Hoofd verantwoordelijke
Gedurende de hele project realisatie.**

**KIVI 8 november
2019**



**De keus welke 'master', men
wil kiezen**

A Higher Loyalty

(Mike Comey over Ethical Leadership)

**KIVI 8 November
2019**



What is ETHICS?

Ethics is the activity of understanding moral values, resolving moral issues, and justifying moral judgements.

(Kliem, Ralph L. PMP: "Ethics & Project Management.")

De keus welke 'master', men wil kiezen

A Higher Loyalty

(Mike Comey over Ethical Leadership)



Technische complexiteit verandert een klusje in een project

KIVI 8 November 2019

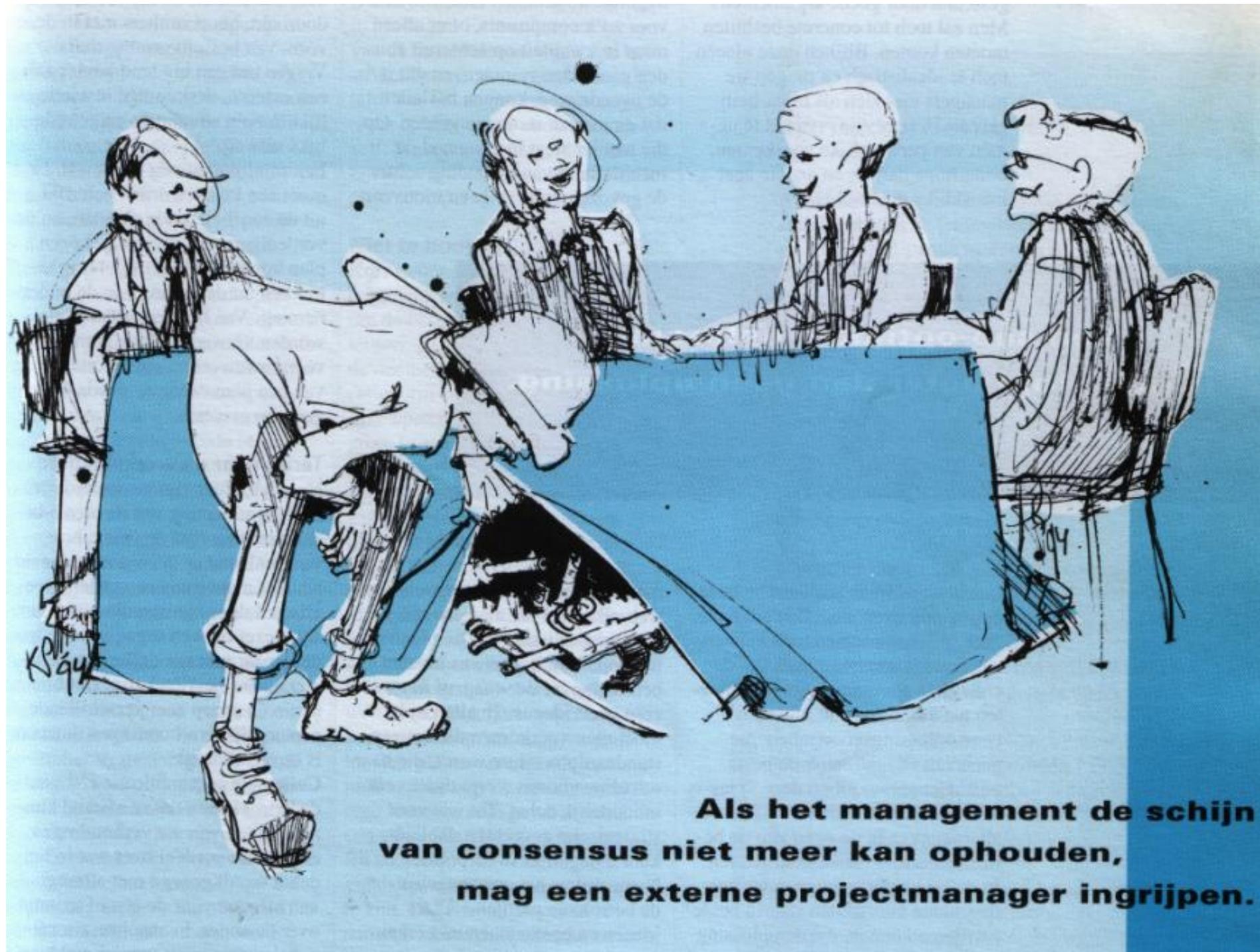
Soldesa Hydrogen BV - Drewes E. Hielema -
Muzenplein 104 - 2511GJ Den Haag



Een goede PM sluit compromissen

KIVI 8 November 2019

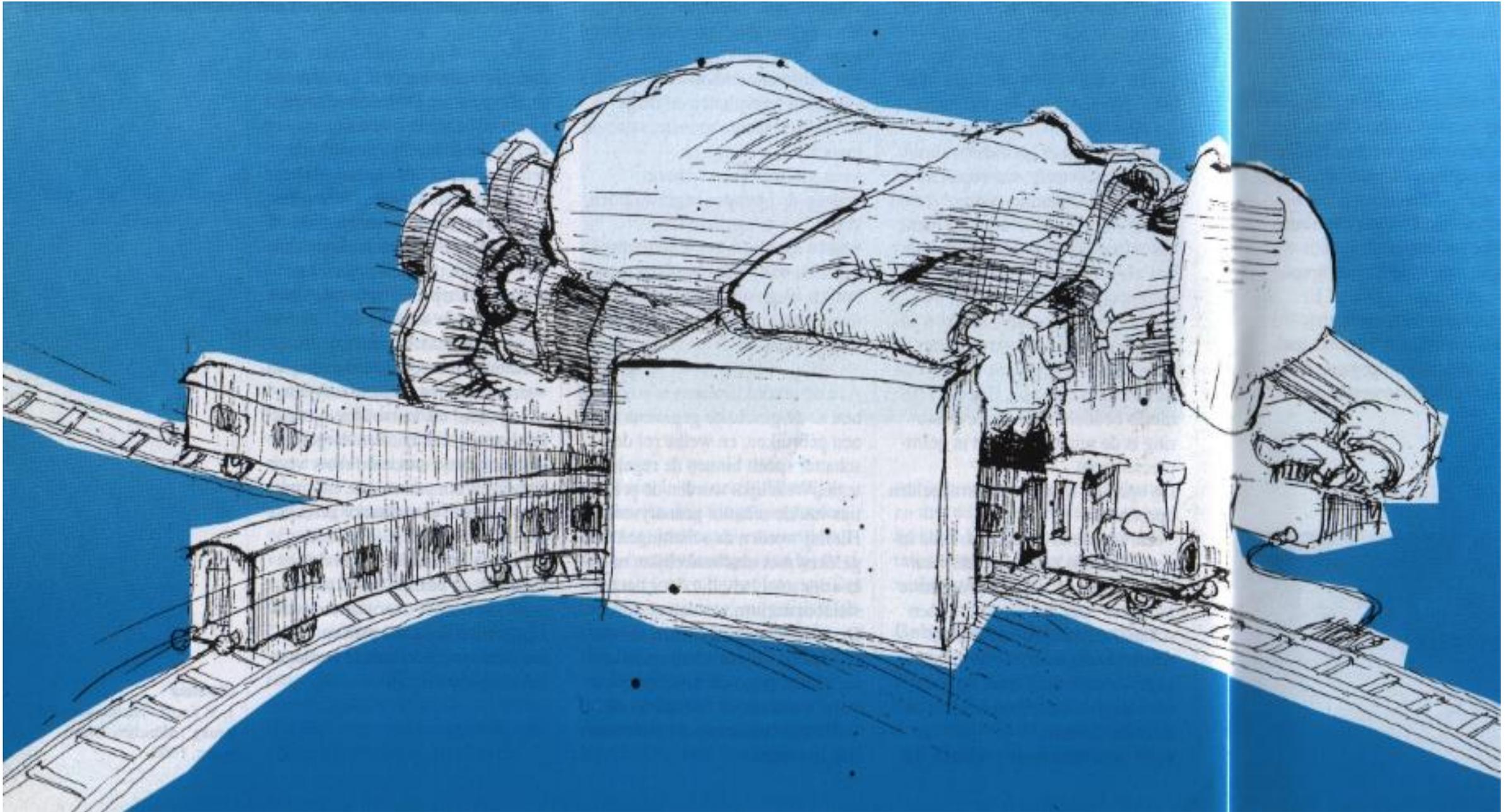
Soldesa Hydrogen BV - Drewes E. Hielema -
Muzenplein 104 - 2511GJ Den Haag



Verborgten eigenbelang vertroebelt overleg

KIVI 8 November 2019

Soldesa Hydrogen BV - Drewes E. Hielema -
Muzenplein 104 - 2511GJ Den Haag



Hoe krijg je vernieuwers en conservatieven op een spoor?

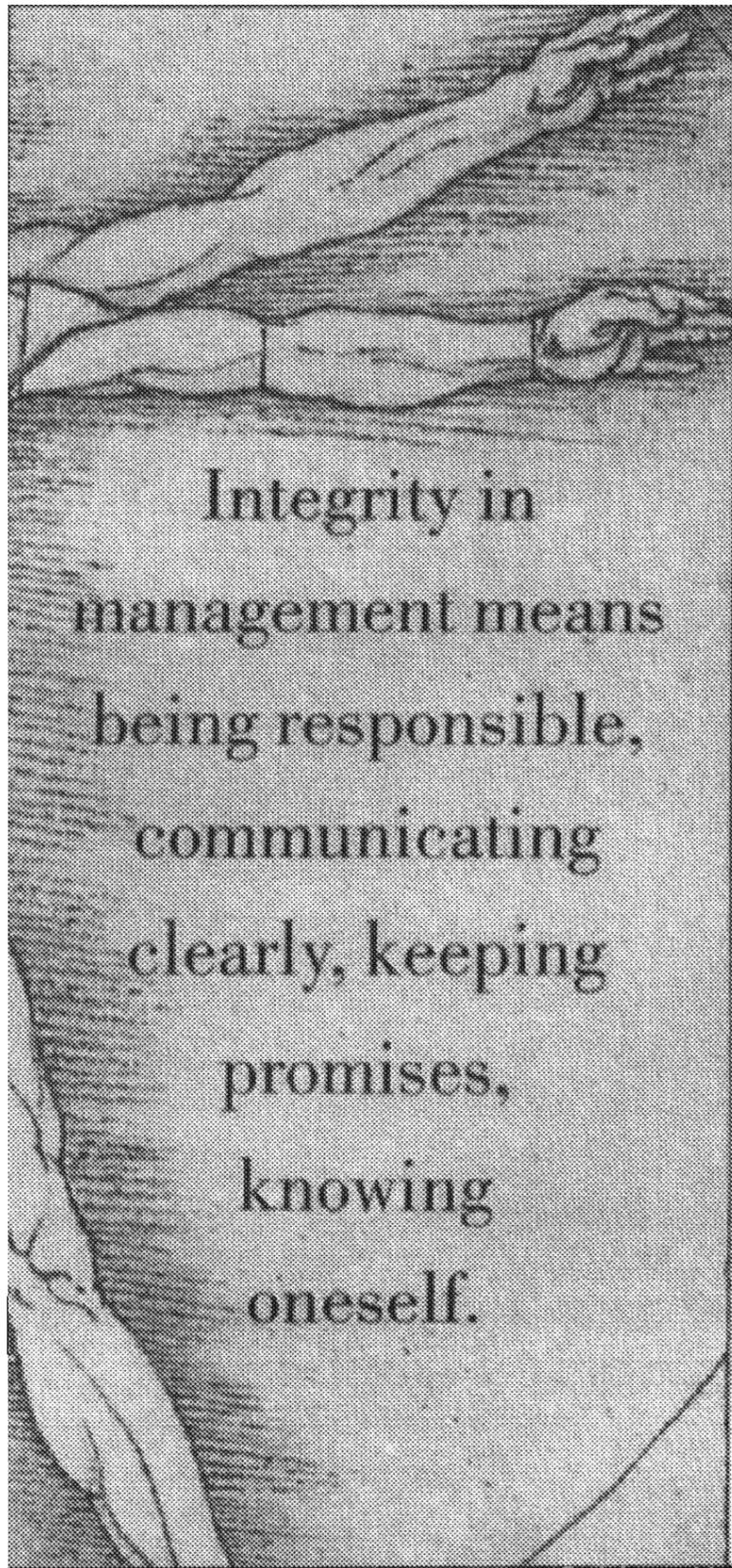
KIVI 8 November 2019

Soldesa Hydrogen BV - Drewes E. Hielema -
Muzenplein 104 - 2511GJ Den Haag



Hoe
overtuig je
de
bedrijver/
operator
ervan dat je
handelt uit
hun bestwil?

KIVI
November
2019



Thesis I

To make a career in today's business organization, the authentic 'self' has to be replaced by the organizational 'self'.

Thesis II

In non-ethical organizations, fear is the most common motivator of employees

Thesis III

Ethics, in the definition of Levinas involves doing justice to the other, is asking primarily for continuous responsibility; primarily for the Other and then for the other and myself as members from a society.

Formulation as suggested by Dr. Theo de Boer -31032013



Procurement Plan: Why are they Important?

Procurement planning is the process of deciding what to buy, when and from what source. During the procurement planning process the procurement method is assigned and the expectations for fulfillment of procurement requirements determined

KIVI 8 November 2019

Soldesa Hydrogen BV - Drewes E. Hielema -
Muzenplein 104 - 2511GJ Den Haag



Procurement Plan: Why are they Important?

In the private sector, **procurement** is viewed as a strategic function working to improve the organization's profitability. **Procurement** is seen as helping to streamline processes, reduce raw material prices and costs, and identifying better sources of supply. In essence, helping to reduce the 'bottom line'.

KIVI 8 November 2019

Soldesa Hydrogen BV - Drewes E. Hielema -
Muzenplein 104 - 2511GJ Den Haag



Procurement Plan: Public sector?

In the public sector, the concept of a 'bottom line' is less well defined - there are no shareholders' dividends to be paid out or publicly declared profit (or loss) announcements. There is however a need to maximise the output, in terms of teaching and research, within the available funds. These funds come, substantially, from public funding in the form of grants, student fees etc. We are the sector's shareholders as taxpayers, students and/or staff. This, therefore, places an inherent requirement that the funds provided are managed in a manner that is accountable and demonstrates both probity and value for money.

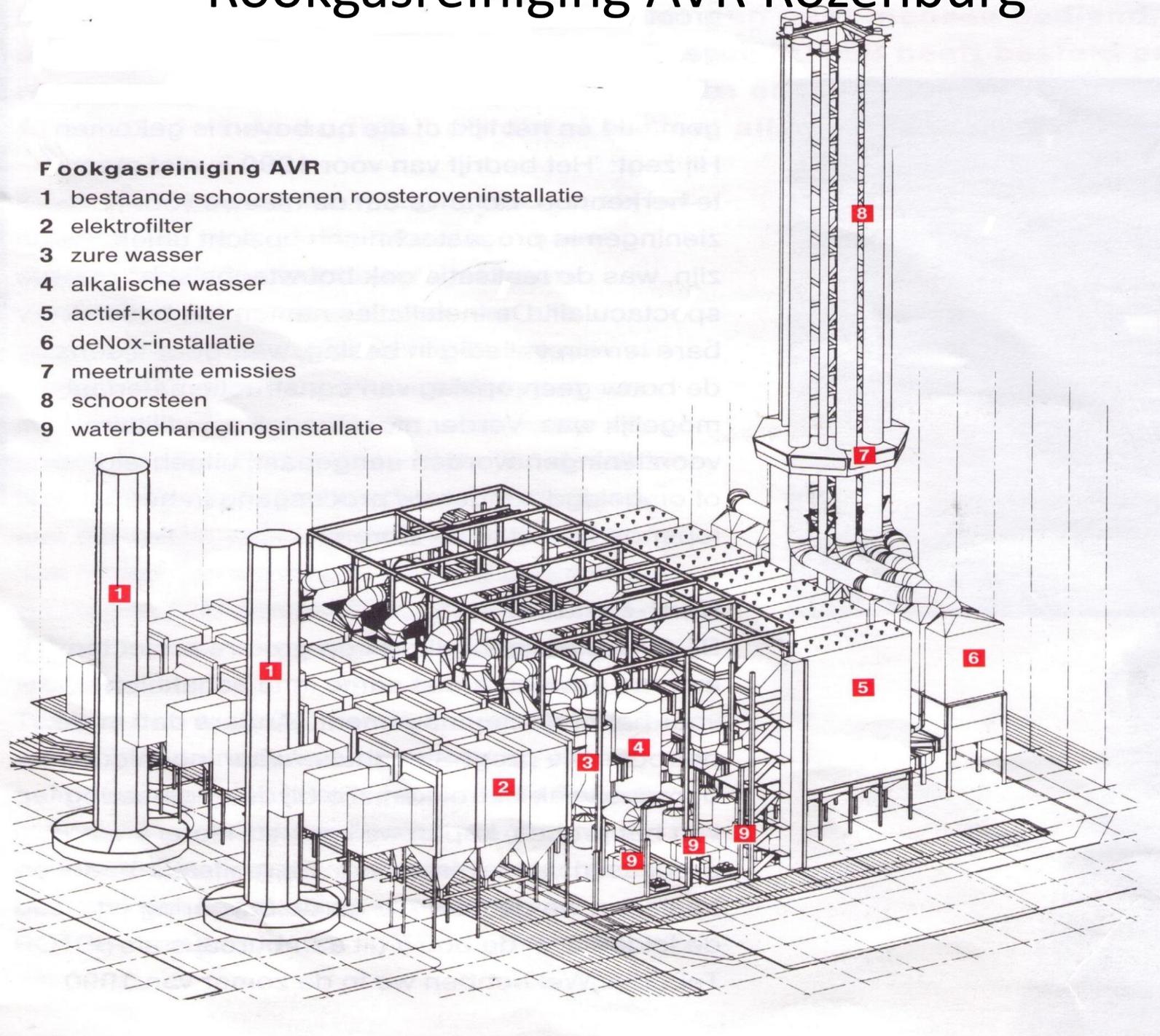
KIVI 8 November 2019

Soldesa Hydrogen BV - Drewes E. Hielema -
Muzenplein 104 - 2511GJ Den Haag

Rookgasreiniging AVR Rozenburg

Fookgasreiniging AVR

- 1 bestaande schoorstenen roosteroveninstallatie
- 2 elektrofilter
- 3 zure water
- 4 alkalische water
- 5 actief-koolfilter
- 6 deNox-installatie
- 7 meetruimte emissies
- 8 schoorsteen
- 9 waterbehandelingsinstallatie



KIVI 8 November 2019

Soldesa Hydrogen BV - Drewes E. Hielema -
Muzenplein 104 - 2511GJ Den Haag

Projectmanagement: constructief leidinggeven

Het contract is zakelijk en helder: projectmanagement, engineeringcontrole, procurement, bouwtoezicht, inbedrijfstelling en proefbedrijf. Vervolgens wordt 400 miljoen gulden ter beschikking gesteld en moet binnen een zeer beperkte tijd een nog nergens ter wereld gerealiseerde rookgasreinigingsinstallatie worden gebouwd. Welke weg te gaan? Tebodin-projectmanager Drewes Hielema over een 'ongebaande weg vol kuilen'.

De tekst van contracten staat soms in schril contrast met de werkelijkheid: duidelijkheid op papier, maar niet altijd gaat iets zoals het behoort. Stopera-effecten zijn het gevolg. Hielema: 'In de fabrieksbouw hoor je gelukkig minder over dit soort problemen. Door de jaren heen is daar een cultuur opgebouwd waarin opdrachtgever en opdrachtnemer – niettegenstaande keiharde zakelijke afspraken – op basis van collegialiteit met elkaar omgaan. Een cultuur waarin de projectmanager de middelpuntvliedende krachten naar zich toe weet te halen, waardoor hij mensen constructief gezind aan één tafel krijgt. Fabrieken bestaan meestal uit talloze, zeer complexe installaties van een hoog technologisch gehalte. Vaak moeten echter tijdens de bouw nog tientallen problemen worden opgelost. Honderden mensen spelen daarbij een rol. Zij bevinden zich – bij wijze van spreken – op een ongebende weg vol kuilen. Vele positieve en negatieve bewegingen moeten op een of andere manier bij elkaar worden gehouden. Onze ervaringen bij de bouw van nieuwe fabrieken voor bijvoorbeeld Mobil Plastics, Fuji, Smiths, Rank Xerox en Marvelo komen daarbij goed van pas. Bij AVR staan we opnieuw voor

de moeilijke opgave het proces van realisatie in goede banen te leiden. Onze taak is de ander (= opdrachtgever en opdrachtnemer) zo te fascineren dat collegialiteit ontstaat als basis voor een succesvol project.'

Cultuuromslag

Achter de ovens van de AVR is een fabriek verzezen, die onder meer zes immense kolenkitten herbergt. Elk actief-koolfilter bevat 230 ton kool, waar doorheen de ontstofte en gewassen rookgassen worden geleid. De gehele installatie brengt de techniek binnen AVR op een totaal ander plan. Geïntegreerde besturingsprogramma's, nieuwe werkmethoden, lastechnieken en drukken vragen een innovatieve en meer specialistische benadering dan tot dusver gebruikelijk. 'Deze cultuuromslag legt een extra verantwoordelijkheid bij het projectmanagement. Wanneer mensen in meerdere opzichten onder druk staan', vervolgt Hielema, 'moet je alles op alles zetten om ze tijdig en op maat te informeren. Pas dan zijn ze in staat de juiste beslissing te nemen. Veel mensen realiseren zich niet wat het betekent keuzes te moeten maken onder grote tijdsdruk,

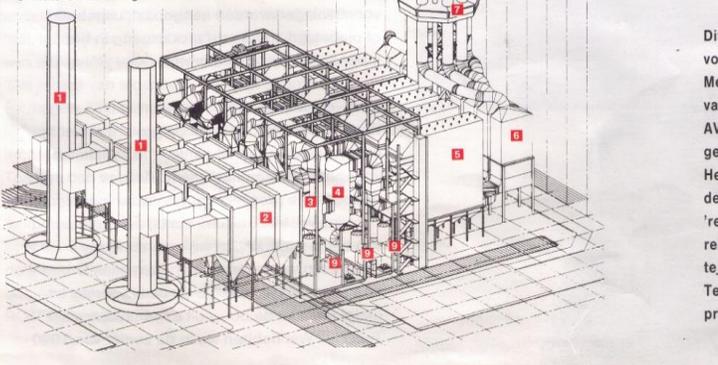


Hielema: 'Middelpuntvliedende krachten elimineren.'

en dan vooral in een technologisch nauwelijq ontgonnen gebied met aanzienlijke financiële consequenties. Dat speelt allemaal bij de bouw van deze rookgasreinigingsinstallatie. Projectmanagement is daarom veel meer dan berekening en organisatie alleen. Eerst moet professioneel respect zien op te bouwen dat je werk gewoon goed te doen. Pas als men ziet dat het vruchten afwerpt, ontstaat het vertrouwen dat noodzakelijk is om een portemonnee met 400 miljoen gulden met een gerust hart uit handen te geven.'

De N.V. Afvalverwerking Rijnmond (AVR) verbrandt per jaar ca. één miljoen ton afval uit de Randstad. De bij de verbranding vrijkomende energie wordt gebruikt voor de productie van elektriciteit en gedestilleerd water. Het gebruik van afval als brandstof bespaart jaarlijks ruim 100.000 ton stookolie. Maar ... er kleeft ook een nadeel aan. De vrijkomende verbrandingsgassen bevatten te grote concentraties van stoffen die schadelijk zijn voor mens en milieu. De overheid heeft daaraan grenzen gesteld, die zijn vastgelegd in de Richtlijn Verbranden '89. Alle afvalverbrandingsinstallaties (AVI's) in ons land – en in de toekomst ook in Europa – moeten per 1 december a.s. voldoen aan deze norm, de strengste in de wereld. In 1990 besloot AVR dan ook tot uitbreiding van het bestaande bedrijf met een uiterst moderne rookgasreinigingsinstallatie, waarvan de onderdelen hier rechts zijn weergegeven.

- Rookgasreiniging AVR
- 1 bestaande schoorstenen roosteroveninstallatie
 - 2 elektrofilter
 - 3 zure wasser
 - 4 alkalische wasser
 - 5 actief-koolfilter
 - 6 deNox-installatie
 - 7 meetruimte emissies
 - 8 schoorsteen
 - 9 waterbehandelingsinstallatie



Kla
Dit v
voor
Met
van
AVR
gem
Het
de
'rein
reini
te, p
Tebc
proj

KIVI 8 November 2019

Soldesa Hydrogen BV - Drewes E. Hielema -
Muzenplein 104 - 2511GJ Den Haag

The concept by defining project management as:

The Project Management Institute, a non-profit organization based in North America, has broadened this concept by defining project management as:

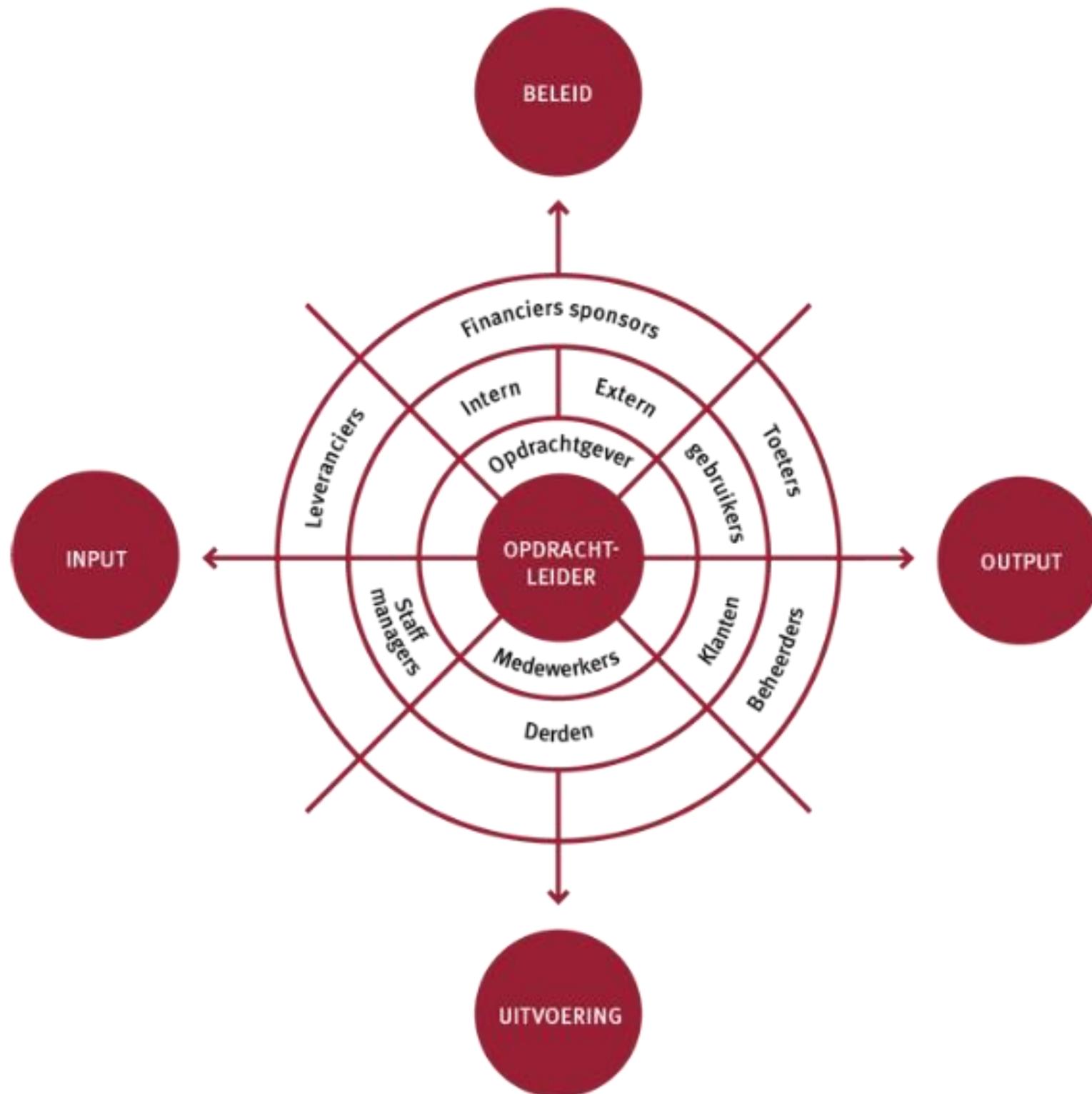
"The art of directing and coordinating human and material resources throughout the life of a project by using modern management techniques to achieve predetermined objectives of scope, quality, time, cost

AEW Services, Vancouver, BC © 1990, 2001 Email: max_wideman@sfu.ca

and participant [stakeholder] satisfaction."

KIVI 8 November 2019

Soldesa Hydrogen BV - Drewes E. Hielema -
Muzenplein 104 - 2511GJ Den Haag



The internal and external corporate environmental factors and the project environment

The internal environment

The internal environment of an organization refers to events, factors, people, systems, structures and conditions **inside an organization** that are generally under the direct control of the company.

Corporate mission, corporate culture, and leadership style are factors that are typically associated with an organization's internal environment.

As such, it is the internal environment that will influence the organizational activities, decisions, behaviors and attitudes of employees.

Changes in leadership style, in the corporate mission or in culture can have an important impact on the organization.

KIVI 8 November 2019

Soldesa Hydrogen BV - Drewes E. Hielema -
Muzenplein 104 - 2511GJ Den Haag

Internal environmental factors:

The staff

The budget

Corporate culture

The external environment

The economy

The competition

Politics – (Gaat altijd door)

Customers and suppliers

KIVI 8 November 2019

Soldesa Hydrogen BV - Drewes E. Hielema -
Muzenplein 104 - 2511GJ Den Haag

Conclusions 1:

In project management, you can influence those factors that are closer and more directly related to management, such as resources or project management systems.

It will be more difficult to influence the more general factors external to the organization.

In every situations, the project manager must be aware of these factors. This will also apply to the risks of the project related to harmful environmental factors on which the project manager can not exercise any control. In any case, the project manager has to be ready to act accordingly.

KIVI 8 November 2019

Soldesa Hydrogen BV - Drewes E. Hielema -
Muzenplein 104 - 2511GJ Den Haag

Conclusions 2:

Moreover, the project manager is also responsible for communicating and informing the team of factors influencing a project, both internal as well as external.

It is therefore essential that every organization knows which of the internal factors represent limiting conditions and which are the drivers of the projects for their correct management.

If you have any questions on the subject, please leave a comment.

KIVI 8 November 2019

Soldesa Hydrogen BV - Drewes E. Hielema -
Muzenplein 104 - 2511GJ Den Haag

Thank you very much

for

Your attention.

Drewes E. Hielema

Independent expert in:

Thermal conversion technologies.

KIVI 8 November 2019

Soldesa Hydrogen BV - Drewes E. Hielema -
Muzenplein 104 - 2511GJ Den Haag