

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 ongebaande 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,



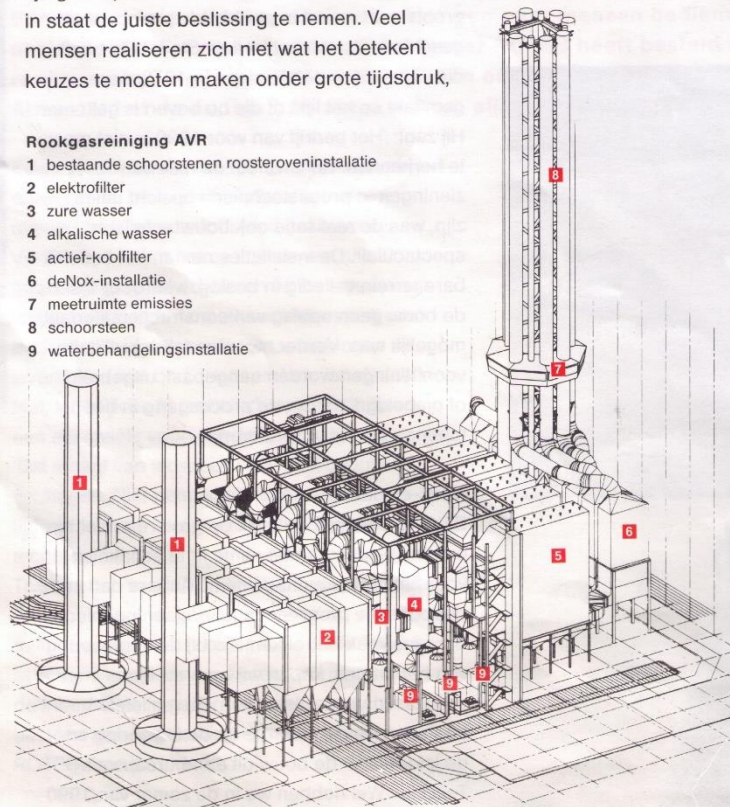
▲ Hielema: 'Middelpuntvliedende krachten elimineren.'

en dan vooral in een technologisch nauwelijq ontgonnen gebied met aanzienlijke financiële consequenties. Dat speelt allemaal bij de bc van deze rookgasreinigingsinstallatie. Projectmanagement is daarom veel meer da berekening en organisatie alleen. Eerst moe professioneel respect zien op te bouwen da 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 e 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 b
'rein
reini
te, p
Teb
proj