

A trip down memory lane.....

NAP Contactbijeenkomst

10 november 2022

Prof. Dr. Hans L.M. Bakker

Background to the Chair

- Sponsored by NAP Network (Dutch Process Industry Knowledge Network)
- Governed by a Foundation and its Board
- Third professor on the Chair
 - Dr. Ir. Aad Veenman (1991 - 1999)
 - Dr. Jack Dhillon (2000 - 2006)
 - Dr. Hans Bakker (2007 - 2022)
- Total funding over the years more than 2 million Euro
- Support and appreciation from NAP members
- Network requires academically educated Project Managers
- Continuation: *uncertain.....*

Milestones

09.12.1980	Graduated in Physics and Mathematics
06.09.1985	PhD Solid State Physics
01.10.1985	Research physicist Shell Research Amsterdam
01.08.2002	Department Manager Project Support
01.09.2007	Professor Project Engineering Management 3mE
01.08.2009	Vice-President Contracting and Procurement for Projects
01.09.2013	Professor Management of Engineering Projects CiTG
31.12.2014	Last working day at Royal Dutch Shell
01.09.2019	Chair Section IDM
31.08.2023(?)	Last 😊 working day at TU Delft

Board of the Foundation (2007-2022)

Chairperson (NAP)	Secretary (NAP Directeur)	Member (TUD)
Hans van Wierden	Jaap de Kleijn	Gert-Jan Witkamp
Koen Bogers		Margot Weijnen
Karel Horn	Julius Freutel	Paulien Herder
Frank van den Boomen	Jan-Willem Sanders	Andrzej Stankiewicz
Edgar Leenen		Johan Padding
Ron van den Akker		

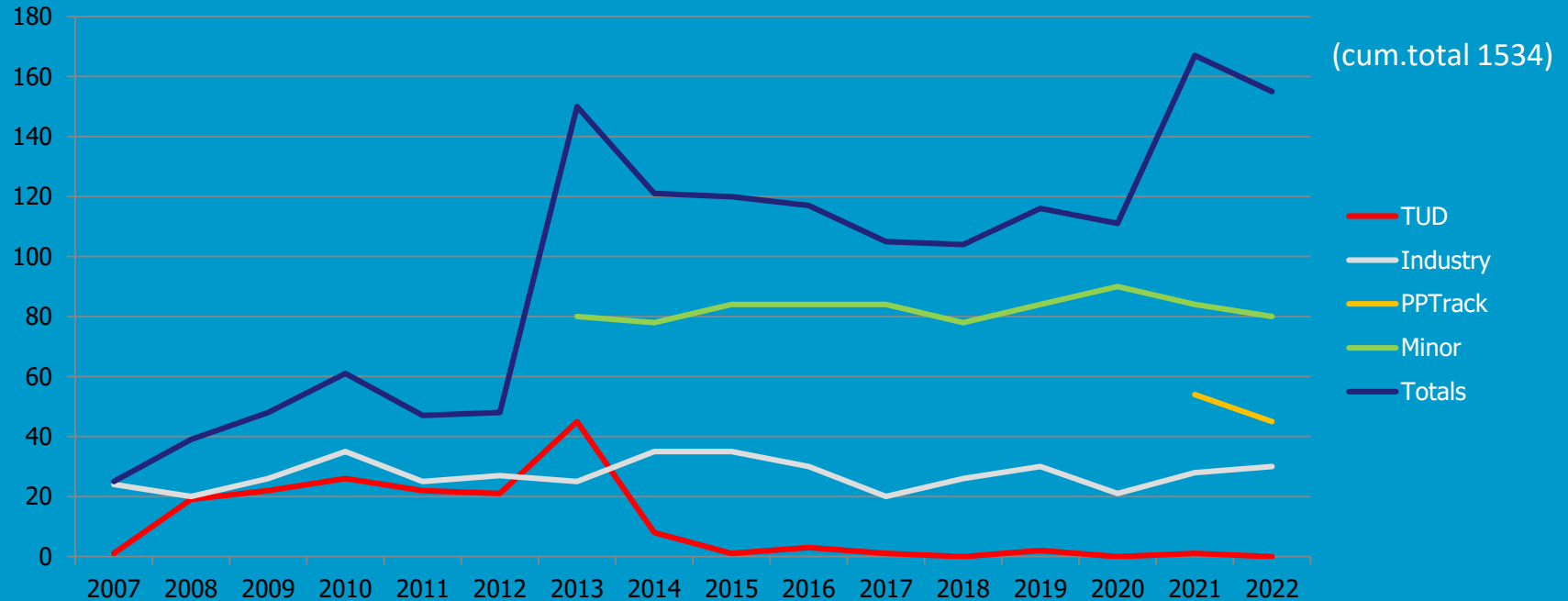
My support team.....



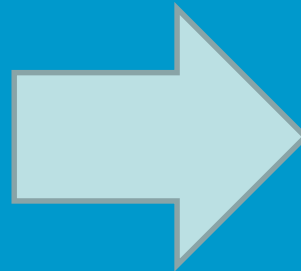
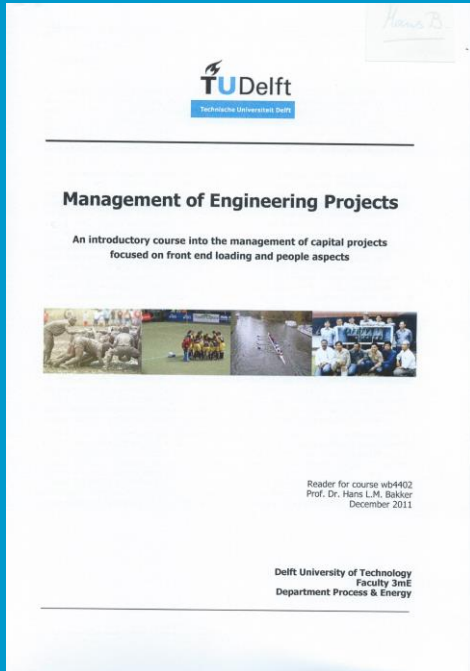
Goals in inaugural address

- Project complexity/predictability
- Managerial learning
- Building relationships
- Modular design and construction

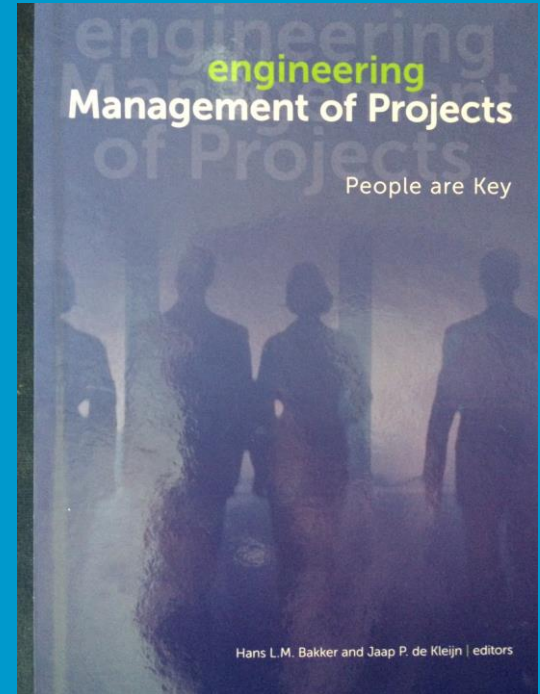
Student numbers in courses



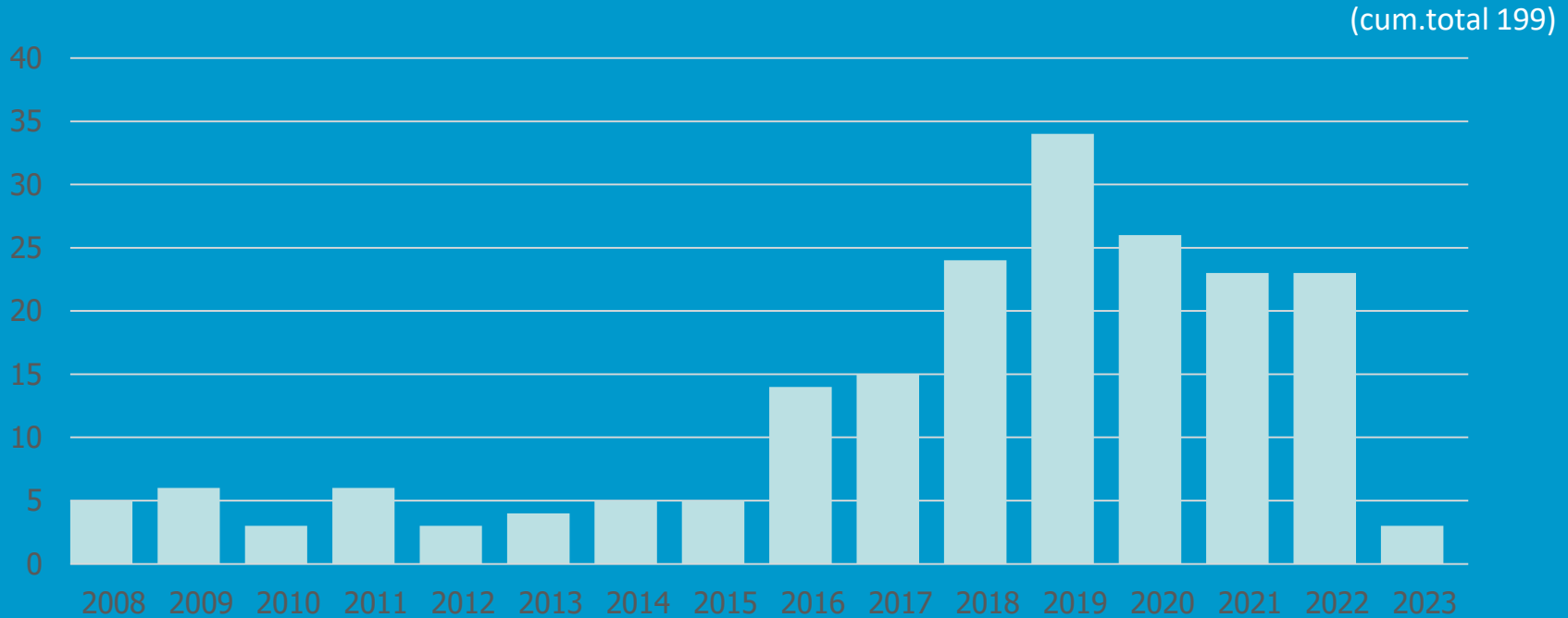
From Reader to Book



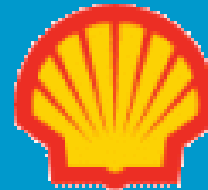
Published
November 2014



Master students through the years



Sponsoring companies



Graduating and Sponsoring companies

Accenture, Aecom, AkzoNobel, AllSeas, Anthea, Applus, APPM, Aratis, Arcadis, Arup, ASML, ATOS, AT Osborne, Balance, Ballast Nedam, BAM, Bilfinger Tebodin, Bluewater, Boskalis, BP, Brink, Copper8, Count & Cooper, Covra, Croda, DOW, Drees & Sommer, DSM, Dura Vermeer, EBN, van Eesteren, Engie, ePM, Fluor, FrieslandCampina, van Hattum en Blankevoort, Havenbedrijf Rotterdam, Heijmans, Heineken, Hertel, Hollandia, Huisman, IBA, Inros Lackner, IV Infra, Jansen de Jong, Joulz, KH Engineering, KWD RM, LM Glasfibre, McDermott (Badger, Lummus, ABB, CBI), Mott McDonald, NEM, Pacer, PHBM, Pro6 managers, ProRail, RHDHV, RWS, Schiphol Group, Shell, Siemens, Spie, Stork, Strukton, Sunuru, SWECO, TAQA, Tata Steel, Technip, Tennet, Twijnstra & Gudde, VDL, Volker Wessels, Witteveen+Bos

First and Second Supervisors

TBM:

Rob, Martijn, Wijnand, Wim, Herman, Alexander, Bauke, Gerdien, Natalie, Stephen, Mark, Geertje, Bert, Hans

3mE:

Hans, Andrzej

IO:

Froukje, Frido

CITG:

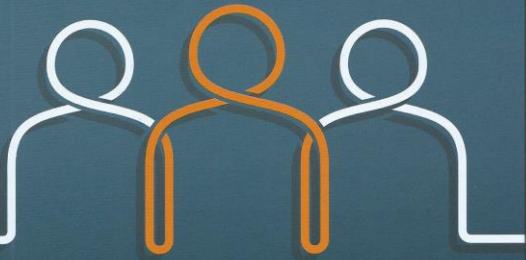
Marian, Daan, Marcel, Leon, Martine, Rob, Jeroen, Erik-Jan, Sander, Afshin, Prap, Erfan, Maedeh, Maria, Leonie, Yan, Maryam, Marc

Bk:

Louis, Monika, Ellen, John, Pedram, Jelle, Maedeh, Alexander, Ruud, Leonie, Arjen, Tong Wang, John

Projects and People

Mastering Success



Hans L.M. Bakker and Jaap P. de Kleijn | editors

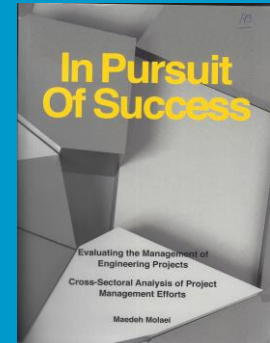
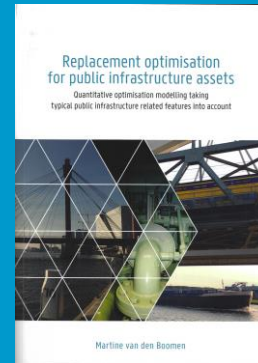
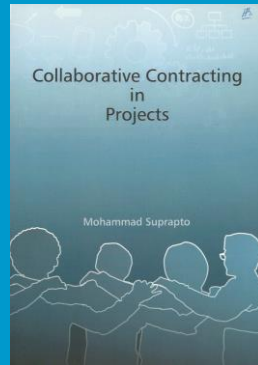
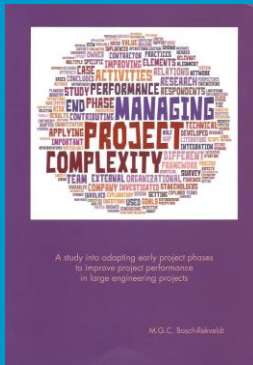
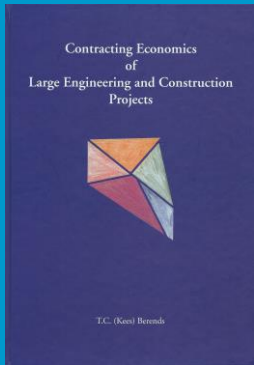
Even more focus on People

Published September 2018

“Projects and People – Mastering Success”

*Different team (26 authors), but same editors
and same approach*

Dissertations from the MEP Chair



....and 5 more to come

- Maryam Rikthegarnezami (2023)
- Guus Keusters (2023)
- Martin van Dijkhuizen (2024)
- Jaap Stoppels (2024)
- Marco Buijnsters (2026)

What have we delivered ?

- Framework for assessing project success
- Fit for purpose project management
- Q-methodology
- TOE framework for project complexity
- Measuring RElational CAPabilities (RECAP)
- Social Network Analysis
- Next Practices
- Lessons Learned
- Quick Reference Card for Project Steering Committees

Quick Reference Card voor Projectstuurgroepen

Voor: Het verlenen van governance & support voor het bereiken van de doelen van de financier met inachtneming van de belangen van stakeholders

Doel:

- ▶ Richting te geven aan het projectmanagement
- ▶ Rekenenschap te vragen aan het projectmanagement op resultaat en gedrag
- ▶ Ondersteuning te geven aan het projectteam

Formatie

- ▶ Formeer alleen een stuurgroep als de tijd voor deelname past bij de risico's voor de organisatie en de projectcomplexiteit
- ▶ Bepaal de bevoegdheden die de stuurgroep extra heeft t.o.v. de bevoegdheid die de leden in de lijnorganisatie al hebben
- ▶ Bepaal de bevoegdheden van de projectmanager. Geef aan waar hij/zij goedkeuring van de stuurgroep nodig heeft
- ▶ Stel de fase-overgangen of producten vast waar de stuurgroep expliciet goedkeuring op moet geven
- ▶ Selecteer de leden allereerst op basis van de in te vullen rollen. Probeer rekening te houden met de persoonlijke kenmerken
- ▶ Neem alleen vertegenwoordigers van externe leveranciers op bij een innovatief project en bij onderling vertrouwen
- ▶ Stel vast hoe binnen de stuurgroepen besluiten worden genomen
- ▶ Beschrijf wanneer het project succesvol is
- ▶ Duid en bespreek projectdoelen, gezamenlijke stuurgroep-verantwoordelijkheden en de individuele verantwoordelijkheden van de leden

Leden

- ▶ Mogelijke rollen van de leden:
 - Project-eigenaar (opdrachtgever); verantwoordelijk voor de business case namens de financier, is voorzitter
 - Vertegenwoordiger van gebruikers; verzamelen van verzoeken, accepteren van producten, voorbereiden van de gebruikersorganisatie
 - Vertegenwoordiger van een leverancier; het leveren van kritieke resources
 - Vertegenwoordiger van de onderhoudsorganisatie; verzamelen van verzoeken, accepteren van producten, voorbereiden van de beheerorganisatie
 - Kwaliteitscontrole namens en formulering van adviezen aan de stuurgroep
 - ▶ Expliciteer de rollen en verantwoordelijkheden voor elk stuurgroeplid met daarbij voor welke organisatie/afdeling of processen
- ▶ Stel vast wie afdelingen of processen vertegenwoordigt die zelf geen vertegenwoordiging hebben in de stuurgroep
- ▶ Neem mitigerende maatregelen (training, persoonlijke assistenten, coaching...) als een lid competenties, kennis, bevoegdheid of tijd mist

Do's voor een lid

- ▶ Begrijp welke externe factoren de geldigheid van de business case beïnvloeden
- ▶ Werk aan wederzijds vertrouwen met andere leden en aan een gedeeld doel
- ▶ Durf het oneens te zijn, gebaseerd op uw eigen verantwoordelijkheden
- ▶ Gebruik experimenten/proof of concepts (POC's) voor complexe issues
- ▶ Plan project reviews
- ▶ Stel vragen om te weten wat een statusrapport betekent voor uw verantwoordelijkheden
- ▶ Neem actie in de organisatie/afdeling die u vertegenwoordigt
- ▶ Plan samen met de andere leden de besluitvorming die nodig is buiten de stuurgroep
- ▶ Promoot het project naar boven, opzij en naar beneden in de organisatie samen met de andere leden
- ▶ Vertrouw het projectmanagement, maar stel regels en organiseer controles
- ▶ Organiseer uw eigen ondersteuners die project producten actief beoordelen
- ▶ Motiveer het projectteam

Don'ts voor een lid

- ▶ Zie de voortgangsrappportage als "ter informatie"
- ▶ Schiet de boodschapper af
- ▶ Neem aan dat resources onbepaald zijn en tijd comprimeerbaar is
- ▶ Onderhandel met de projectmanager
- ▶ Laat acties en beslissingen op hun beloop
- ▶ Zet alle acties op naam van de projectmanager
- ▶ Stuur een vervanger naar de stuurgroep bijeenkomsten
- ▶ Neem aan dat u alle competenties heeft voor de rol van stuurgroeplid
- ▶ Laat de projectmanager volledig de stuurgroep agenda bepalen
- ▶ Voeg stuurgroepleden toe alleen zodat ze geïnformeerd zijn
- ▶ Manage het projectteam
- ▶ Beslissen over een onderwerp buiten de lijn verantwoordelijkheid
- ▶ Denken dat stoppen van het project geen optie is

A product from the PhD of Jaap Stoppels

Assessing the performance

Criterion	Answer range	Value
Lost time incidents	0 Lost time incidents	1
	1 Lost time incidents	0
	2 Lost time incidents	0
	3 Lost time incidents	0
Client satisfaction	Very satisfied	1
	Satisfied	1
	Not completely satisfied	.5
	Absolutely not satisfied	0
Budget	Estimate exceeded with > 20%	0
	Estimate exceeded with 11-20%	.5
	Estimate exceeded < 10%	1
	Similar to estimate	1
	Costs were 0-10% below estimate	1
	Costs were 10-20% below estimate	.5
	Costs were > 20% below estimate	0

Quality	All quality requirements were met	1
	Most of all requirements were met	1
	Half of the requirements were met	.5
	Failed most of all requirements	0
	Failed all requirements	0
Schedule	Schedule exceeded with > 20%	0
	Schedule exceeded with 10-20 %	.5
	Schedule exceeded with < 10%	1
	Similar to estimate	1
	Schedule was 0-10% below estimate	1
	Schedule was 10-20 % below estimate	.5
	Schedule was > 20% below estimate	0
Start up	> 80% of the planned capacity	1
	50 – 80% of the planned capacity	.5
	< 50% of the planned capacity	0

What have we learned?

- Attention for safety pays off
- Manage relations not (only) contracts
- Standardisation pays off, but requires effort and dedication
- Sharing lessons from person to person is most effective (couples of 3)
- Take time before the project to absorb lessons
- Take time after the project to capture the lessons
- Fit the approach to the context and the purpose
- Scaling activities, rather than skipping
- Deconstruct the project, rather than lumping it together (Scale reduction)

Support from/to practice

- Over the years results have been shared and discussions held annually with the representatives of the sponsoring companies in the Industrial Users Panel
- Presentations from PhD's, students and staff on progress and accomplishments in research

What have we produced?

- 7 dissertations defended
- 5 dissertations to come
- 90 columns
- 17 oppositions
- 12 interviews
- 80 papers (111 in whole career amongst which 1 patent)
- 199 master students delivered
- 2 books

Trends beyond 2018 (Book 2)

- Project Management 3.0 will have its effect not only on the project but will have its effect on entire organizations.
- The role of the contracting and procurement department has to change: from managing contracts to managing relationships. Supplier and contracting relations have to be managed for the lifetime of the company, not only for the duration of a project.
- Awareness of the complexities and understanding challenges of project management have to be improved at the boardroom level.

Trends beyond 2022

- Learning from projects remains a challenge
- Instead of lumping projects together into mega-projects, consider cutting them up in smaller parts/projects and strive for replication
- Continued focus on improving collaboration
- Required attributes: empathic abilities and valuing diversity

and

People are key



Today and tomorrow

Save the date.....

My farewell speech is planned for

3rd November 2023, 15.00 hrs, Aula TU Delft

Please join me with as many as possible to make it a festive occasion 😊

MEP: 2007 - 2022



1991 - 2022

1842 - 2022

