

# De **Projectsaboteur** en **PRINCE2**

Dion Kottema & Jeroen Gietema



## De Projectsaboteur en PRINCE2

## Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) is gespecialiseerd in uitgaven over Best Practices, methodes en standaarden op het gebied van de volgende domeinen:

- IT-management,
- Architecture (Enterprise en IT),
- Business management en
- Projectmanagement.

Deze uitgaven worden uitgegeven in verschillende talen in series, zoals *ITSM Library*, *Best Practice*, *IT Management Topics* en *I-Tracks*.

Van Haren Publishing biedt een groot aanbod aan whitepapers, templates, gratis e-books, docentenmateriaal etc. via de **VHP Freezone**: [freezone.vanharen.net](http://freezone.vanharen.net)

VHP is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, onder andere: ASLBiSL Foundation, CA, Centre Henri Tudor, Gaming Works, Getronics, IACCM, IAOP, IPMA-NL, ITSqc, NAF, Ngi, PMI-NL, PON, Quint, The Open Group, The Sox Institute

Onderwerpen per domein zijn:

### IT (Service) Management / IT Governance

ASL  
BiSL  
CATS  
CMMI  
COBIT  
ISO 17799  
ISO/IEC 27001  
ISO/IEC 20000  
ISPL  
IT Service CMM  
ITIL® V3  
ITSM  
MOF  
MSF  
SABSA

### Architecture (Enterprise en IT)

Archimate®  
TOGAF™  
GEA®

### Business Management

EFQM  
eSCM  
ISA-95  
ISO 9000  
OPBOK  
SixSigma  
SOX  
SqEME®

### Project-, Programma- en Riskmanagement

A4-Projectmanagement  
ICB / NCB  
MINCE®  
M\_o\_R®  
MSP™  
*PMBOK® Guide*  
PRINCE2®

Voor een compleet overzicht van alle uitgaven, ga naar onze website: [www.vanharen.net](http://www.vanharen.net) en [freezone.vanharen.net](http://freezone.vanharen.net) voor whitepapers, templates, gratis e-books, docentenmateriaal etc.

# De Projectsaboteur en PRINCE2

**Dion Kotteman**  
**Jeroen Gietema**  
nawoord door **Bert Hedeman**



# Colofon

Titel:	De Projectsaboteur en PRINCE2
Auteurs:	Dion Kotteman Jeroen Gietema met een nawoord door Bert Hedeman
Tekstredactie:	Sylvia Plette (Tekstbureau Etaalage)
Uitgever:	Van Haren Publishing, Zaltbommel, <a href="http://www.vanharen.net">www.vanharen.net</a>
ISBN:	978 90 8753 666 4
Druk:	Eerste druk, eerste oplage, juni 2011
Lay-out en zetwerk:	CO2 Premedia bv
Omslagontwerp:	CO2 Premedia bv
Illustraties:	Peter Koch (Stripstudio)
Copyright:	© Van Haren Publishing 2011

Voor verdere informatie over Van Haren Publishing, e-mail naar: [info@vanharen.net](mailto:info@vanharen.net)

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this publication may be reproduced in any form by print, photo print, microfilm or any other means without written permission by the publisher.

Hoewel deze uitgave met veel zorg is samengesteld, aanvaarden auteur(s) noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in deze uitgave.

Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.  
For information and printed versions please see [www.vanharen.net](http://www.vanharen.net)

# Inhoudsopgave

	Voorwoord .....	VII
1	Prinsheerlijk op weg naar de klant.....	1
2	De druk wordt opgevoerd.....	13
3	Een buitenspelval wordt opgezet .....	23
4	Als de berg niet naar Mohammed komt... ..	43
5	Het blikveld wordt verbreed.....	55
6	De paden worden gebaad .....	65
7	Het glas raakt halfvol .....	75
8	De saboteur ontmaskerd .....	83
	Nawoord Bert Hedeman .....	91
	Projectsabotage: de extra dimensie.....	95
	Over de auteurs.....	97



# Voorwoord

In dit boek ontmoet de projectmanagementmethode PRINCE2 het fenomeen Projectsabotage.

PRINCE2 is een bekende methode om projecten te beheersen. Het saboteren van projecten is een beschreven<sup>1</sup>manier om te verhinderen dat projecten slagen.

De combinatie van deze twee bronnen zorgt voor een spannend boek. PRINCE2 is waardevol. Aandacht voor projectsabotage is waardevol. Maar samen! Dan ontstaat er inzicht in hoe het in de projectwereld werkelijk werkt.

Dit boek laat zien hoe je de tegenstanders van een project ontmaskert en welke maatregelen je kunt nemen. Een groot bedrijf moet worden heringericht en verhuisd. Daarbij is veel tijdsdruk. Een spannend verhaal, waarin de jonge projectmanager Simon probeert zijn project zo goed mogelijk uit te voeren. Maar het lijkt allemaal niet zo te lopen als hij heeft gepland, Simon haalt zijn deadlines niet. Zijn projectteam lijkt niet in staat om de noodzakelijke resultaten te leveren. Gaandeweg komt hij erachter dat er sprake is van verborgen tegenwerking. Er zijn saboteurs op pad!

Hij plant zijn project zo goed mogelijk. Hij richt het project in, zorgt voor een stuurgroep, stelt de voorgeschreven managementdocumentatie op, maar wordt al in het begin gedwongen van het voorgeschreven pad af te wijken.

Simon schat de belangen van de spelers niet goed in en hij herkent aanvankelijk ook niet dat het niet halen van de planning veroorzaakt wordt door subversieve acties van zijn tegenstanders. Waarom zou je willen meewerken aan een verhuizing als je baan daarmee op de tocht staat? Dat geeft gestructureerde tegenwerking. Simon denkt na en gebruikt uiteindelijk zowel de methode PRINCE2 als zijn inzicht in de belangen van zijn tegenstanders om het project tot een goed einde te brengen.

---

1 Zie ondermeer: *De Projectsaboteur*, 2007, ISBN 978 90 5594 553 5 en [www.projectsaboteur.com](http://www.projectsaboteur.com)



Zijn inzicht in de menselijke drijfveren wordt vergroot als hij als voorzitter van de voetbalclub van zijn zoon zelf het sabotagepad op gaat om de plannen van de gemeente, die het einde van de voetbalclub zouden betekenen, te dwarsbomen.

Dit boek geeft niet de volledige PRINCE2-methode weer, daarvoor zijn tal van nuttige handboeken in de handel. Het boek geeft wel op een pakkende manier weer wat een projectmanager kan overkomen. Enerzijds laat het zien hoe onder invloed van tijdsdruk te gemakkelijk met PRINCE2 wordt omgesprongen. Anderzijds laat het zien dat je het je tegenstanders wel heel gemakkelijk maakt als je het project niet goed inricht. Duidelijk wordt wat de gevolgen zijn als je geen aandacht hebt voor de menselijke factor en de belangen van alle betrokkenen. Dan word je bedreigd door de acties van de tegenstanders.

In dit verhaal worden soms sprongen in de tijd gemaakt, om de aandacht te kunnen verleggen naar de manipulatie en het gevolg daarvan voor het verloop van het project.

Wij bedanken Bart Verbrugge, de uitgever en Peter Koch, de tekenaar. Onze vrouwen zijn uit zichzelf al dankbaar, zij hadden geen kind aan ons. En natuurlijk: iedere overeenkomst met bestaande personen en situaties berust op louter toeval.

De auteurs, juni 2011,  
Den Haag, Nieuwegein

# Prinsheerlijk op weg naar de klant

Het is al laat, Simon haast zich naar de voordeur. ‘Hé,’ roept Esther, ‘vergeet je niet wat?’ Simon draait zich om en geeft Esther in het voorbijgaan een vluchtige zoen. Terwijl hij de voordeur doorgaat, roept hij ‘dag jongens’ tegen de kinderen en ja, hij is weg. Vandaag telt op tijd zijn extra, hij is op weg om kennis te maken met de opdrachtgever voor een nieuw project. Altijd een spannend moment, het opstarten van een project, denkt Simon.

Solidus, een fabrikant van zonnepanelen, heeft besloten te verhuizen. Solidus is in 1990 opgericht door Mohammed Abdoei. Begonnen in Amsterdam, in een kleine loods, met beperkte middelen, groeide het bedrijf in tien jaar uit tot de marktleider op het gebied van zonnepanelen. Van één locatie groeide het bedrijf naar twee locaties, allebei in Amsterdam. In 2005 werd het bedrijf onderdeel van een buitenlandse holding. Daardoor ontstonden er meer investeringsmogelijkheden. Er zijn overheidssubsidies om de consument tot aanschaf te verleiden, de markt voor zonnepanelen groeit sterk. Het is lastig de vraag bij te benen, de productie zou zelfs kunnen verdubbelen.

Een nieuw pand met meer efficiency, is het antwoord dat Solidus heeft gekozen. Een korte verkenning leert dat Lelystad goede vestigingspremies biedt, met lagere vastgoedprijzen dan in de regio Amsterdam. Een golfmaatje van Mohammed Abdoei attenderde hem op een leuk en gunstig gelegen pand met een redelijke huur en genoeg productieruimte om ook een tweede productielijn op te zetten. Van de twee vestigingen nu, met ieder hun eigen productiebaas, kan Solidus overstappen naar één vestiging, met één productiechef. Nadeel van het beoogde nieuwe pand is wel, dat er weinig kantoorruimte beschikbaar is. Dat betekent dat de staf moet inschikken. Er wordt gedacht aan flexplekken om dit probleem op te lossen.

Om de hele verhuizing, alle aanpassingen van de fabriek en het kantoor maar ook het inrichten van een tweede productielijn te managen, heeft Solidus De Consultants ingeschakeld. Dit is het bedrijf waar Simon Brouwer als projectmanager werkt. Simon is vereerd dat hij gevraagd is voor zo'n prestigieuze opdracht, het eerste echt grote project uit zijn carrière.

Simon rijdt zijn auto soepel de snelweg op en denkt aan het project. De tijd in de auto gebruikt hij iedere werkdag om de acties van die dag even op een rij te krijgen. Vandaag heeft hij de eerste ontmoeting met de opdrachtgever. Er zal wel wat overleg nodig zijn om vast te stellen wat de opdrachtgever nu precies wil. Het is belangrijk dat ik de eisen goed op een rij krijg, denkt Simon. Binnen De Consultants staat Simon goed aangeschreven. Hij vindt zichzelf een redelijk ervaren projectmanager, die altijd nauwgezet de standaarden van de klant volgt. De PRINCE2-Practitioner training die Simon onlangs succesvol heeft afgerond, heeft hem gesterkt in de overtuiging dat een strakke planning en voortgangsbewaking essentieel zijn voor een succesvol project. Als je dat laat verwateren wordt het niks, zo weet Simon.

Solidus sprak bij de aanbesteding van het project ook al over PRINCE2, de methode die hij nu eindelijk bij een groot project kan gaan toepassen. Als hij dit grote project succesvol afrondt, betekent dat een boost voor zijn carrière.

Tijdens de autorit probeert hij het gesprek met Hans Helderder, de opdrachtgever, voor te bereiden. Hans Helderder is het hoofd Facilitymanagement bij Solidus. Simon wil via een Programma van Eisen eerst de scope en de acceptatiecriteria vaststellen. Tegelijk moet hij snel opleveren, dat bespaart immers geld. Simon weet dat als hij te veel aan de snelheid toegeeft, hij op een zeephelling terechtkomt. De ene vertraging leidt tot de volgende. En wat blijft er dan over van je methode? Hij neemt zich voor goed vast te houden aan PRINCE2. Zijn voorstel moet goed zijn en ook goedgekeurd worden door de opdrachtgever.

Simon parkeert voor de ingang van de hoofdvestiging van Solidus en loopt naar de receptie. Hij wordt al snel benaderd door een lange dunne man, die een pak draagt dat zijn beste tijd heeft gehad. Vriendelijk stelt het versleten pak zich voor: 'Hans Helderder'. Simon neemt de uitgestoken hand aan en de mannen lopen naar het kantoor van Hans.

Na wat 'small talk' geeft Hans wat achtergronden van het project. 'We groeien duidelijk uit ons jasje, dus we moeten wel wat. Daar is iedereen het over eens. Ook vanuit de holding wordt druk uitgeoefend om efficiënter te gaan werken. Maar het is nog een heel gedoe!' Simon ziet zijn kans schoon. 'De manier waarop ik graag werk is systematisch. Gewoon vaststellen wat de eisen zijn en daar dan aan vasthouden. Bij De Consultants gebruiken wij PRINCE2, dat helpt om structuur aan te brengen. Het project is al complex genoeg.' 'Ja prima, een beetje structuur kan geen kwaad', bevestigt Hans. 'Het is nogal eens wild west hier. Geen methode, geen resultaat... Dat hebben we al vaker meegemaakt.' Simon neemt een luisterende houding aan. Hans vervolgt: 'Het is voor de fabriek gewoon heel belangrijk dat we snel verhuizen. De kosten moeten naar beneden en de productie moet omhoog.' 'Nog even wat PRINCE2 betreft,' zegt Simon, 'er moet ook een stuurgroep komen.' 'Daar hebben we het intern al over gehad', zegt Hans. 'Als ik het goed zie, dan ben ik als opdrachtgever de voorzitter van de stuurgroep.' 'Ja,' zegt Simon, 'dat klopt. En de rest van de stuurgroep moeten we zo snel mogelijk vaststellen.'

'Ik denk dat ik wel even tijd heb voor een rondleiding door het gebouw', biedt Hans aan. Simon grijpt deze kans, om meer over de fabriek en het kantoor te weten komen, met beide handen aan. 'Prima,' zegt hij 'dat lijkt me interessant en het is voor mij heel leerzaam.'

Simon volgt Hans op weg naar de fabriekshal. Mooi, denkt Simon, zo kan ik Hans ook iets over mijn aanpak vertellen. Hans leidt Simon door de hal en maakt hier een daar een kort praatje. Ondertussen vertelt hij wat over de verhuizing.

Onderweg komen ze een joviale man van een jaar of 45 tegen, met mediterrane trekken. 'Ha Mohammed,' zegt Hans, 'mag ik je even aan iemand voorstellen?' Mohammed draait zich naar Simon en geeft hem een hand. 'Simon is de projectmanager verhuizing, zoals je weet. Ik leid hem een beetje rond in onze fabriek.' 'Prima, prima,' zegt Mohammed 'goed dat je er bent!' Ze lopen naar het kantoor van Mohammed om het gesprek voort te zetten. 'Zo,' zegt Mohammed, 'hoe denk je het allemaal aan te gaan pakken?' Simon vertelt iets over structuur erin brengen en noemt PRINCE2. Mohammed antwoordt kordaat: 'Het kan me niets schelen welke methode je volgt; koning, keizer, prins... Ik vind het best! Al doe je het op de achterkant van een sigarendoosje, ook prima. Maar één ding is echt belangrijk: dat je je project op tijd oplevert.'

Midden volgend jaar lopen de huurcontracten hier in Amsterdam af en die wil ik niet weer voor vijf jaar verlengen.’

Simon is wat uit het lood geslagen. Solidus wilde de methode PRINCE2 volgen, dat was duidelijk bij de aanbesteding van de opdracht. Hij had er daarom voor gekozen de methode te noemen en eraan vast te houden. En nu lijkt het niet zo belangrijk voor de opdrachtgever. ‘Tja,’ zegt hij om maar iets te zeggen, ‘zonder methode is het wel lastig werken.’ Geen sterke zet, beseft hij. Mohammed heeft immers net aangegeven dat het hem niet zoveel interesseert. Maar Mohammed gaat alweer door: ‘Gewoon op tijd beginnen! Je begrijpt dat we hier zitten om geld te verdienen en daarvoor moeten we op tijd over naar Lelystad. Iedere dag dat we daar een pand hebben gehuurd en er zitten te klaverjassen kost me 25.000 euro. Dat gaan we niet meemaken! Ik heb Hans gevraagd zich dagelijks met het programma bezig te houden, mij lukt dat niet. Er zijn op het ogenblik belangrijke ontwikkelingen in het buitenland, met name in Duitsland en Zweden. Mark Roos, mijn salesmanager, heeft dat onderzocht en vindt dat ik er zelf heen moet om de markt te bewerken. Dat is mijn eerste prioriteit. Je kan wel van alles maken, maar als je niks verkoopt, heeft het niet veel zin. Duitsland gaat de zonnepanelen sterk subsidiëren, daar moet ik bij zijn. Hans rapporteert aan mij, maar hij kan zelfstandig beslissingen nemen over de uitvoering.’

Simon begint verder uit te leggen: ‘We moeten nog van alles regelen: we moeten de stuurgroep samenstellen, we moeten de scope en acceptatiecriteria vaststellen enzovoort.’ Mohammed lijkt het eens te zijn en knikt. Simon gaat verder: ‘Ik wil eerst een goed Programma van Eisen opstellen en daarop verder werken.’ Die term kent Mohammed en hij stemt in met een Programma van Eisen. ‘Maar geen al te koninklijk gedoe of hoe heet dat ook alweer, want ik heb haast.’

Simon geeft Mohammed een stevige hand ten afscheid. Dat geeft vertrouwen, zo denkt hij. ‘Tot ziens’, zegt Simon. ‘Tot ziens’, antwoordt Mohammed. ‘Veel succes en blijf op schema. Ik hoor het wel weer.’

### **Simon leert de mensen kennen**

Hans en Simon lopen verder door de fabriek. Simon stelt voor dat hij met behulp van de specialisten van Solidus het Programma van Eisen zal opstellen. Die zullen wel weten om welke machines het gaat en hoeveel mensen moeten verhuizen. Als hij deze informatie heeft, wordt duidelijk hoe groot

het project is en wat er allemaal moet gebeuren. Maar eerst moet, om een duidelijk kader voor het project te definiëren, een goed projectvoorstel worden opgesteld en moet de projectstuurgroep worden vastgesteld.

‘Ik vind het best dat jij dat Programma van Eisen opstelt’, zegt Hans. ‘Gebruik daarbij de mensen uit het bedrijf en let op: we voeren tegelijk een personele reorganisatie door onder leiding van een reorganisatiemanager. Dat betekent dat niet iedereen meegaat naar de nieuwe vestiging.’

Een reorganisatie, denkt Simon. Daar zat ik nou niet op te wachten! Het maakt het project complexer. Hij besluit de opdrachtgever maar te volgen: ‘Akkoord. Kan ik zo een lijstje krijgen van de mensen waar ik afspraken mee moet maken?’ ‘Zeker,’ zegt Hans, ‘de eerste waar je mee moet praten is Mark Roos, hoofd Sales, zo’n beetje de tweede man hier en deelnemer in het reorganisatieproject.’

Ze komen bij de kamer van Albert van Bielzen, het hoofd Productie op deze vestiging. Toevallig zit hij aan zijn bureau. ‘Zeg Albert, mag ik je even voorstellen aan de projectmanager van de verhuizing?’, vraagt Hans. Albert ziet er kordaat uit. Hij heeft zijn mouwen opgestroopt en dat is niet alleen uit modeoverwegingen. Het is een man die van aanpakken houdt. ‘Ja, ik wist dat je kwam, welkom. Ik ben blij dat je ons team komt versterken’, roept Albert joviaal vanachter een borstelsnor. ‘Het is ondoenlijk zo’n klus er even bij te doen. Maar er liggen allemaal bananenschillen voor je klaar, dus let op als je niet op je bek wilt vallen. Haha!’

Aan het einde van de ochtend neemt Simon afscheid van Hans en rijdt naar zijn eigen kantoor bij De Consultants. Aan zijn bureau begint hij na te denken over de voorbereiding van het project. Het eerste wat hij nu moet regelen, is een projectvoorstel en een plan voor de initiatiefase. Verder moet de stuurgroep worden samengesteld.

En hij regelt een paar praktische zaken, zoals een vervolgesprek met Hans en Albert voor de volgende dag.

## De sfeer op de tweede vestiging

HET IS VAN BELANG GOED GRIP  
TE HOUDEN OP HET PROJECT!



Op de tweede vestiging van Solidus, aan de Slijperweg, is de komst van Simon al bekend. Mark Roos, het hoofd Sales, raakt bij de koffiemachine in gesprek met Hans Helderder. 'Zeg Hans,' zo begint Mark, 'er is nu echt een verhuismanager bezig, nietwaar?' Dat kan Hans wel bevestigen. 'En,' vervolgt Mark, 'jij wordt een belangrijke speler, als opdrachtgever. Gefeliciteerd! Niet gek zo'n baan in deze roerige tijden!' Hans glimlacht, hij beseft dat de baan hem zeker credits kan opleveren, maar weet ook dat het veel werk is. Mark gaat verder: 'Heb je al een idee hoe je projectorganisatie eruit gaat zien?' Hans antwoordt: 'Dat staat nog niet helemaal vast. Ik ben bezig dat in te vullen met Simon, de projectmanager. Ik denk dat Albert wel een goeie seniorgebruiker<sup>2</sup> is. De seniorleverancier<sup>3</sup> weet ik nog niet zo precies. Dat kan intern en extern, ik denk er nog over.'

Mark ziet een kans. Hij is wel bereid even mee te denken, dat is een subtiele manier om iemand een idee van jezelf aan de hand te doen. 'Als ik even naga hoe ik dat in het verleden heb meegemaakt, dan was het van belang goed

2 Vertegenwoordigt de productie in de stuurgroep.

3 Neemt de verantwoording voor het realiseren van het resultaat.

grip te houden op het project. Daarom heb ik ook tegen Mohammed gezegd dat hij niet de stuurgroep moet voorzitten. Hij heeft er gewoon de tijd niet voor. En jij bent veel meer in staat om er bovenop te zitten. En wat haast nog belangrijker is, verhuizen ligt heel erg in de lijn van facilities, nietwaar?’

Dat kan het hoofd Facilities bevestigen: ‘Tuurlijk, het gaat om een heel nieuwe omgeving, voor de fabriek en het kantoor. Dat is helemaal ons werk! En dat is nog leuk ook.’

Ze lopen een eindje samen op in de gang. Mark denkt nog even mee over het onder controle krijgen van het programma. ‘Als er twee duidelijke stukken infrastructuur zijn, waarom zou je dan ook niet twee gebruikers in de club halen? Eén voor het kantoor en één voor de fabriek?’ ‘Tja,’ reageert Hans, ‘dat kan. Ik zal er eens over nadenken.’ ‘Albert is sowieso een verstandige keuze, hij wordt tenslotte na de verhuizing alleen hoofd Productie’, verklapt Mark, die ook in het reorganisatieproject meedraait. Mark denkt nog verder hardop na: ‘En een externe leverancier kan best, die consultantclub levert toch ook de projectmanager?’ ‘Klopt’, zegt Hans. ‘Nou,’ gaat Mark verder, ‘dat is dan geregeld, nu het besturen nog. Het lijkt me dat je wekelijks om de tafel moet zitten met die stuurgroep. Alleen rapportages op hoofdpunten lijken me niet voldoende. Sturen doe je niet op afstand. Wat ga je daaraan doen?’ Hans antwoordt: ‘Ik denk, zeker in de beginfase, dat die club vaak bijeen moet komen. Als het allemaal loopt kan het wat minder, maar in het begin, tja, eens in de week zou wel mooi zijn. Wat denk jij?’ ‘Lijkt me heel verstandig, je kunt inderdaad altijd de frequentie nog verlagen. Zo kan niemand je verwijten dat je niet het maximale doet.’ Ze bereiken het eind van de gang en nemen afscheid. Hans is blij dat hij een paar ideeën heeft kunnen toetsen. Mark is blij dat hij Hans een paar ideeën heeft kunnen aanreiken, gewoon door zich in Hans te verplaatsen. Hij had al tegen Mohammed gezegd dat het vergader-schema te zwaar zou zijn voor een CEO. En verdraaid, dat gaat kloppen!

‘Kom verder’, zegt Hans vriendelijk als Simon zijn kantoor binnenkomt. ‘Ga zitten, koffie?’ Simon laat zich de vriendelijkheden welgevallen, Hans is per slot van rekening een belangrijke speler, voorzitter van de stuurgroep. Als hij die alvast een beetje mee heeft... Niet gek!

‘Ja, ik wil het met jou over de stuurgroep hebben’, zo begint Simon. ‘Die wil ik graag snel instellen. Het is nodig dat we de belangrijkste spelers, zoals jij, kunnen laten sturen.’ Zo, denkt Hans, de strooppot is opengegaan. Voorspelbaar,



herkenbaar. ‘Ja, prima,’ antwoordt hij, ‘heel belangrijk om te sturen. Zoals ik al zei, er moet veel gebeuren. Ik wil Albert uitnodigen voor de stuurgroep. Hij kan mooi de gebruikers van de fabriekskant vertegenwoordigen. Hij is snel van begrip, open en weet waar het over gaat. En ik wil een tweede gebruiker voor de kantoorcant: Jan Jaap van Egmond, hij is de CFO. Mark Roos heeft me dat aangeraden. Lijkt me niet gek, wat denk jij?’ ‘Waarom nu juist Albert van Bielzen en niet de productiebaas van de tweede vestiging?’, vraagt Simon. ‘O, je bedoelt Adri Achterberg’, zegt Hans. ‘Het is nog niet bekend gemaakt, maar Albert wordt na de verhuizing de enige productiebaas en is daarom de logische keuze.’

Simon begint nog even over de leveranciertegenwoordigers. Hij realiseert zich dat dit binnen Solidus eigenlijk Hans zou moeten zijn, maar die is al voorzitter. Daar hoeft Hans niet lang over na te denken. ‘Dat moeten De Consultants doen. Ik heb het hier en daar eens gevraagd en dat lijkt het beste, jij bent toch verantwoordelijk voor de verhuizing.’ Simon is het daar snel mee eens. Dat lijkt een mooie rol voor zijn baas Jane Tomkins, als vertegenwoordiger van de leveranciers. Die zal deze rol wel op zich willen nemen. Zo krijgt De Consultants meer invloed.

Simon is blij dat de eerste projectstappen zo soepel en redelijk volgens het boekje verlopen. Hans is erg content met zijn positie als opdrachtgever binnen de stuurgroep.

‘Kom, ik breng je eerst even naar Albert. Als je bij hem klaar bent, loop dan weer even langs, dan introduceer ik je ook nog even bij Jan Jaap van Egmond, die moet je ook nog zien’, kondigt Hans aan.

‘Kom erin!’, roept Albert al van verre als hij Simon ziet naderen. ‘Heb je al bedrijfsbocht gehad?’ Simon kijkt wat verbaasd. ‘Ja bedrijfsbocht, autotectyl is nog lekkerder, die koffiemachine is al twee jaar niet schoongemaakt, haha! Slecht voor de gezondheid. Maar ja, geen punt, niet iedereen kan mee naar Lelystad, haha!’ En daarbij slaat hij Simon joviaal op de schouders. Simon heeft ooit een cursus Consulting Skills gedaan en weet dat je een beetje mee moet lachen om mee te kunnen doen. Hij lacht wat. ‘Ja, die stuurgroep, daar ging het over hè?’ ‘Klopt,’ zegt Simon, ‘het is belangrijk dat daar de juiste mensen in komen te zitten. Ik zoek een gebruikersvertegenwoordiging voor de verhuizing en inrichting van de productiehal. Dat wil ik aan jou vragen.’

‘Dat is best,’ antwoordt Albert meteen, ‘ik ken de eisen en ik stel ze graag! Dan wordt me geen oor aangenaaid. Allemaal prima. Wie zit er nog meer in?’ Simon noemt de overige leden op: ‘Hans is door Mohammed als opdrachtgever aangewezen en om die reden de voorzitter. Verder gaan we Jan Jaap van Egmond vragen als tweede seniorgebruiker voor het kantoordeel en mijn chef van De Consultants, Jane Tomkins, wordt de externe leverancier.’ ‘Hans kent de details, dus dat past mooi. En waarom geen interne leverancier?’ Simon legt uit hoe hij aan deze opzet komt en noemt daarbij Mark als bedenker. ‘Ja ja, die Mark’, roept Albert. ‘De man van de BV Mark Vooruit! Nou ja, we moeten er wel rekening mee houden, want hij zit met zijn elegante achterwerk op Mohammeds bureau, om het maar eens zo te zeggen.’



De beide mannen zijn het eens en houden het kort. Simon geeft Albert een stevige hand, maar zijn hand wordt bijna vermorzeld door die van Albert. Hij glimlacht wat moeizaam en verlaat Alberts kantoor.

Ook aan dit gesprek houdt Simon, ondanks de pijn in zijn middenhandsbeentjes, een tevreden gevoel over. Albert maakt een kordate indruk en wil wel meewerken. De bezetting van de stuurgroep is bijna rond, op Jan Jaap na. Het is nu zaak het projectvoorstel te maken en het aan de stuurgroep voor te leggen. Dat betekent actie van Simon.

Tot slot van het rondje gaat hij langs bij de CFO, Jan Jaap van Egmond. Een jonge vent, lijkt zo weggelopen van een dispuutborrel. Zijn pak ziet eruit alsof het wel eens naar de stomerij kan, maar het is van superieure kwaliteit. Hij ontvangt Simon vriendelijk, maar maakt wel duidelijk waar de macht in het gesprek zit. 'Mooi dat je er bent, welkom! Er is veel te doen en daar kan ik je goed bij helpen. En weet je al wat er leeft?' 'Ik heb een paar eerste indrukken', antwoordt Simon. Het is een mooi groeiend bedrijf op zoek naar expansiemogelijkheden.' 'Precies, precies', mompelt Jan Jaap vanachter zijn iets te grote ronde brillette, zonder de indruk te maken dat hij op een antwoord zit te wachten. 'Heeft Hans je al geïnformeerd over ons rapportagesysteem? Ik heb een hekel aan maar aanrommelen, dat kan niet goed zijn. Ik moet maandelijks aan de holding rapporteren. Ik word op de vingers gekeken en desnoods getikt, haha! Dus heb ik in de aanbesteding laten zetten dat we PRINCE2 willen, gewoon een goeie methode, geen flauwekul. Daar weet je toch van?' Simon antwoordt blij: 'Jazeker, PRINCE2 ken ik goed, wij werken daar veel mee en...' Jan Jaap onderbreekt hem: 'Mooi, mooi, ik mail je morgen wel even onze rapportage-templates. En ik zal ook wat sturen over het gevraagde kantoorconcept, want daar heb ik ideeën over.' Dat brengt Simon op de gebruikersvertegenwoordiging in de stuurgroep. Het kost niet veel moeite Jan Jaap daarvoor te strikken. Hij ziet er een mogelijkheid in zijn invloed te vergroten.

Ze praten nog wat over de fabriek, maar al snel is duidelijk dat de tijd van Jan Jaap op is. Hij springt op, geeft Simon een hand en begeleidt hem naar de deur. 'Zeg, veel succes en ik hoor het wel, hè?', roept hij ten afscheid. 'Vanzelfsprekend', antwoordt Simon, zonder te weten wat dat 'het' nu precies is. Dat komt nog wel, denkt hij op de weg naar de parkeerplaats.

Simon stapt in de auto, tevreden over wat hij in korte tijd bij Solidus bereikt heeft. Er zijn al leden voor de stuurgroep. Hij heeft een opdrachtgever en de eerste afspraken over de vervolgstappen zijn gemaakt. Hij weet nu ook waar de PRINCE2 eis vandaan komt: de CFO. Zelfs het hoofdkantoor weet ervan. Dat geeft een steun in de rug, denkt Simon.

Wat hij niet voldoende beseft, is dat hij onder de druk van de tijd een paar afwijkingen van de projectmethode toelaat die hem nog zullen opbreken. Geen stevige opdrachtgever en geen goede vertegenwoordiging van de leverancier. Waar gaat dat heen?

Hij belt nog even met kantoor om de volgende morgen een afspraak met Jane Tomkins te maken, om haar te informeren over haar rol in de stuurgroep.



# De druk wordt opgevoerd

De volgende dag gaat Simon eerst bij De Consultants langs om de status van het project met Jane Tomkins door te nemen. Met een gevoel dat hij de hele wereld aankan, komt Simon bij De Consultants aan. Hij kan zijn auto zelfs recht voor de deur kwijt. Wat kan er nu nog fout gaan?

‘Goedemorgen Simon, eerst een kop koffie?’, vraagt Jane. ‘Dat lijkt me een goed begin van de dag. Die koffie bij Solidus is net slotwater’, zegt Simon lachend.

In Jane’s kantoor licht Simon toe wat hij inmiddels geregeld heeft. ‘Ik hoop dat je het ermee eens bent dat ik heb voorgesteld dat jij als externe leverancier in de stuurgroep gaat zitten. Hans vond dat goed.’ ‘Maar wie zit er dan als interne seniorleverancier in?’, vraagt Jane. ‘Die is er niet echt. Die rol past het beste bij Hans als facilitymanager, maar die is al opdrachtgever’, antwoordt Simon. ‘Hans heeft eigenlijk twee petten op.’ ‘Tja, dat is een nadeel’, zegt Jane, ‘maar we kunnen zo de belangen van De Consultants wel goed afdekken.’ Simon vertelt hoe de stuurgroep verder is samengesteld. Jane strijkt eens door haar stevige bos rode haar en zegt: ‘Tja, dat lijkt te passen. Als ik het mij goed herinner, staat in de aanbesteding een organisatieschema. Heb jij dat toevallig bij je?’, vraagt Jane. Simon haalt het organisatieschema uit zijn koffer en legt het tussen hen in op tafel. Jane laat haar blik erover gaan.

‘Is al bekend wat ze met de afdeling Transport gaan doen, die de halffabricaten tussen de beide vestiging vervoert?’, vraagt Jane. ‘Ik heb geen idee, dat stond niet in de aanbesteding’, zegt Simon. ‘Welke gesprekken heb je allemaal op korte termijn gepland?’, vraagt Jane. ‘Ik heb met Hans afgesproken dat hij mij vanmiddag in de tweede vestiging rondleidt. Dan verwacht ik het hoofd Inkoop Kees Vermeulen en de salesmanager Mark Roos te spreken’, zegt Simon. ‘Nou,’ zegt Jane, ‘er is nog van alles niet geregeld en je hebt er ook niet iedereen bij betrokken. Dat zou ik maar eens gaan doen.’

Fijn, denkt Simon in de auto op weg naar Solidus, ga je even op kantoor langs om te laten zien wat je allemaal hebt geregeld, geeft die betweter je de wind van voren. Om elf uur rijdt Simon de parkeerplaats van Solidus aan de Radarweg op en parkeert zijn auto. Hij meldt zich bij de receptie. De receptioniste heeft al een toegangsbadge voor hem geregeld. Dat gaat toch vrij efficiënt, denkt Simon. 'U weet de weg naar het kantoor van de heer Helderder?', vraagt de receptioniste. 'Dat moet wel lukken', zegt Simon. Hans zit al met de koffie te wachten.

'Môge, Simon.' 'Goedemorgen Hans.' 'Ik heb maar een kantoor voor je laten inrichten aan de overkant van de gang', zegt Hans. 'Dat leek me wel zo handig. Wanneer verwacht je het projectvoorstel en het plan voor de initiatiefase op te leveren? Het snel opstellen van het Programma van Eisen is van het allergrootste belang, anders loopt het project al uit voordat het echt gestart is. Voor het opstellen van het Programma van Eisen voor de nieuwe productielijn kun je het beste afspreken met Kees Vermeulen. Voor de Business Case loop je maar even bij langs Jan Jaap van Egmond.' Voorzichtig vraagt Simon of het Projectmandaat nog formeel moet worden geregeld. 'Ik ben toch door Mohammed als opdrachtgever aangewezen en jij bent ingehuurd als projectmanager, dus dat mandaat is geregeld. En ik zou dat zeker niet aan Mohammed vragen, hij is niet zo van de bureaucratie. Hij wil voortgang.' 'Ja dat had ik ook al begrepen', zegt Simon, die zich steeds ongemakkelijker voelt. Hij heeft het gevoel dat niet hij, maar dat Hans bepaalt wat er gebeurt. 'Simon, ik zal je even het kantoor laten zien waar je de komende maanden zit.' Simon en Hans gaan naar een klein kantoor aan de overkant van de gang met een bureau, een vergadertafel en een computer. Dat is in orde. 'O ja,' zegt Hans, 'voordat ik het vergeet, ik had vanmorgen Mark Roos nog even aan de telefoon. Hij adviseerde me om Adri een belangrijke rol te geven in het project. Hij wordt dan wel niet de nieuwe productiechef, maar we hebben zijn kennis wel nodig, die mag niet met hem uit het bedrijf verdwijnen.' Deze opmerking versterkt het gevoel van Simon dat hij niet aan het stuur van het project zit, maar dat anderen bepalen waar het heen gaat.

Het is inmiddels twaalf uur en van zijn vertrouwen aan het begin van de dag is bij Simon nog maar weinig over. Jane die hem een paar gaten in zijn plan liet zien en Hans die de regels aan zijn laars lijkt te lappen. En dan wacht hem vanmiddag nog het bezoek aan de andere vestiging aan de Slijperweg.

De waarschuwing van Jane galmt nog na in zijn oren. Hoe zorgt hij er nu voor dat ze zijn aanpak accepteren?



Simon loopt alles wat er moet gebeuren nog eens langs. De nieuwe productiehal moet ingericht worden, daar komen twee productielijnen in. De tweede productielijn is nieuw, daarvoor moeten nieuwe machines worden aangeschaft. Daarna moet de huidige productielijn worden afgebroken en verhuisd. De kantoorruimtes moeten ingericht worden en er moet verhuisd worden. En ten slotte moeten de oude gebouwen schoon worden opgeleverd. Hij krijgt weer wat zelfvertrouwen. Dat lijkt allemaal niet erg ingewikkeld. Wat kan er mis gaan? Misschien is het een idee dat ook nog eens aan Jane te vertellen.

Simon werkt aan een voorstel om twee werkgroepen in het leven te roepen. De eerste werkgroep gaat het Programma van Eisen voor de nieuwe productieomgeving opstellen. Die groep stelt ook de specificaties van de nieuwe machines op. De tweede werkgroep ontwerpt de nieuwe kantooromgeving. Simon heeft onvoldoende tijd om zijn voorstel tot in detail uit te werken vóór het bezoek aan de vestiging, maar hij kan het tijdens de lunch mogelijk eens met Hans Helderder bespreken. Hij nodigt Hans uit. Op weg naar het bedrijfsrestaurant lopen ze Mohammed tegen het lijf. 'Ha Simon, hoe gaat



het? Ik hoor van Hans dat je snel van start bent gegaan. Wanneer verwacht je het Programma van Eisen af te hebben?’ ‘De planning moet ik nog door-nemen met Hans, maar ik heb een eerste schets uitgewerkt om in twee werk-groepen de Programma’s van Eisen voor kantoor en productie uit te werken’, zegt Simon. ‘All right, keep going!’, roept Mohammed spontaan en verdwijnt om een hoek.

Tijdens de lunch licht Simon zijn voorstel toe. Hij geeft aan dat hij de speci-alisten nodig heeft om hun technische inbreng. Hij geeft ook aan dat er twee aparte klussen zijn: enerzijds de kantoorverhuizing en anderzijds de verhui-zing en inrichting van de productielijnen. ‘Geen gek idee om er twee werk-groepen van te maken’, zegt Hans, ‘Zo krijg je de kennis aan boord die nodig is, prima. En er zijn goede vaklui beschikbaar. Dan hebben we meteen een mooie plek voor Adri. Dat lijkt me wel een goede kandidaat om de produc-tiewerkgroep onder zijn hoede te nemen.’ Denkend aan het gesprek met Jane vraagt Simon: ‘Kunnen we daar het hoofd Inkoop ook niet aan toevoegen?’ ‘Goed idee, Kees Vermeulen is een prima vent’, zegt hij. Mooi, denkt Simon, Hans ziet het zitten en komt met constructieve voorstellen. Zo komen we er wel!

### **De tegenwerkers zoeken contact met elkaar**

Op de Slijperweg, de tweede vestiging van Solidus, is de komst van Hans en Simon al onderwerp van gesprek. Mark is in gesprek met Adri Achterberg, productiechef van de tweede vestiging. Adri is een zestiger met een halfronde krans dun grijs haar op het hoofd. ‘Het is bekend dat er een verhuizing aan-komt’, zegt Mark. ‘De productie gaat naar één vestiging, dat is goedkoper.’ ‘Ja,’ antwoordt Adri, ‘en dan is er plaats voor één productiechef, dat gaat goed zo!’ ‘Ik snap dat best’, zegt Mark, ‘maar jij bent wel de man met de expertise, je hebt een jarenlange ervaring. Ze hebben je nodig!’ ‘Ik voel er niets voor, voor dat verhuizen’, zo houdt Adri vol. Maar Mark ziet wel een mogelijkheid: ‘Kijk Adri, je kunt natuurlijk nee zeggen, maar ik denk dat het al wel besloten is. Dan is er niet veel keus meer, of...’ ‘Wat of?’, vraagt Adri, nog steeds wat boos. ‘Nou ja, zo’n verhuisproject hoeft niet op tijd te lopen, toch?’, antwoordt Mark. ‘Er is altijd wel wat met zo’n project: vertragingen, het ontwerp was niet compleet, men is iets vergeten. Dat kan toch gebeuren? Van uitstel komt afstel. En hoe zou je het meeste invloed kunnen uitoefenen op zo’n project? Door erbij te zijn, of door er op afstand tegenaan te pissen?’