

# De rol van een stuurgroep binnen een project

*Ir. K.M. Lof RE en mw. ir. M.W. van Vliet*

Een project wordt veelal groots opgetuigd. Projectteam, werkgroepen, klankbordgroep, stuurgroep, het hoort er allemaal bij. Maar welke rollen moeten de verschillende projectonderdelen vervullen om een project te laten slagen? Vooral een stuurgroep wordt regelmatig ingesteld zonder dat vooraf goed is nagedacht wat de taken van deze groep zijn en welke personen er zitting in dienen te nemen om de taken te kunnen vervullen. In dit artikel wordt ingegaan op de rol van een stuurgroep in een project. Hierin worden naast de taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en leden van een stuurgroep ook enkele illustrerende praktijkvoorbeelden gegeven waarbij de stuurgroep een belangrijke rol heeft gespeeld bij het slagen of juist falen van het project.

## Inleiding

In het merendeel van de bedrijven zijn continu één of meer ICT-projecten onderhanden. Deze ICT-projecten worden veelal gekenmerkt door een relatief standaard projectstructuur van een stuurgroep, projectgroep en enkele werkgroepen. De stuurgroep wordt veelal gepositioneerd als het bewakende en bijsturende orgaan van het project. In de praktijk blijkt dat de samenstelling van de stuurgroep en de taken die de stuurgroep uitvoert, verschillen tussen projecten. In dit artikel wordt ingegaan op de rol van een stuurgroep, haar verantwoordelijkheden en haar samenstelling. Het oprichten van een stuurgroep heeft alleen toegevoegde waarde als deze een adequate samenstelling en takenpakket heeft. Voor een projectteam is dit vanzelfsprekend, maar bij een stuurgroep worden deze aspecten nogal eens vergeten. Hierdoor functioneert de stuurgroep niet altijd naar behoren. Stuurgroepen komen voor in verschillende soorten. Sommige soorten stuurgroepen functioneren goed, andere minder goed. Ter illustratie geven we in dit artikel een aantal voorbeelden van ICT-projecten met goed en slecht functionerende stuurgroepen. Mede op basis van ervaringen in de praktijk is een stappenplan gecreëerd dat gebruikt kan worden voor het samenstellen van de stuurgroep.

## Impact van ICT-projecten

Naast een toenemende aandacht voor de kwaliteiten van de projectmanager is er een toenemende betrokkenheid van de gebruikersorganisatie bij ICT-projecten vast te stellen. De directe aanleiding voor deze toegenomen betrokkenheid is gelegen in de toegenomen impact van ICT-projecten:

- \* ICT-projecten veranderen bedrijfsprocessen en hun ondersteunende informatiesystemen in meer dan één afdeling.
- \* ICT-projecten zijn meer en meer complexe organisatorische veranderingsprojecten en niet alleen de implementatie van een technische oplossing.

\* Er zijn veelal meerdere ICT-projecten onderhanden in organisaties. De toewijzing van de in de organisatie beschikbare middelen (mensen, geld) aan de verschillende projecten dient weloverwogen plaats te vinden.

Een wijze om de betrokkenheid van de organisatie bij een ICT-project te vergroten kan het instellen van een stuurgroep boven de projectgroep zijn. Het instellen van een stuurgroep is echter nooit zonder meer een garantie voor betrokkenheid. Hierna worden enkele eisen weergegeven waaraan een stuurgroep moet voldoen om succesvol te kunnen functioneren.

## Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van een stuurgroep

### Taken

Over het algemeen kunnen we twee verschillende stuurgroepen aantreffen binnen een organisatie: een ICT-stuurgroep en/of een projectstuurgroep.

De ICT-stuurgroep is een lijnfunctie en heeft als belangrijkste aandachtsgebied de ontwikkeling van de bedrijfsinformatievoorziening en bewaakt de uitvoering van het geformuleerde ICT-beleid. De stuurgroep benoemt voor elk project een projecteigenaar (opdrachtgever), die vanuit de gebruikersorganisatie het meeste belang heeft bij het projectresultaat. De projecteigenaar bewaakt de voortgang van het project.

De projectstuurgroep heeft als belangrijkste taak het vervullen van een initiërende, signalerende en op doelstellingen bijsturende rol ten aanzien van een project ([Wijn96]). Deze taak kan nader worden omschreven als het regelmatig beoordelen van het projectresultaat, de projectdoelstelling en de projectrisico's aan de hand van rapportages. Na afronding van een projectfase zal de stuurgroep moeten bekijken of de projectresultaten voldoende zijn, de projectdoelstellingen nog gelden en de projectrisico's aanvaardbaar zijn en/of in voldoende mate worden afgedekt. Deze taak van de stuurgroep impliceert dat de leden van de stuurgroep goed op de hoogte dienen te zijn van de status en voortgang van het project. De praktijk leert dat de kennis en de beschikbare capaciteit van de stuurgroepleden veelal te beperkt zijn om een gewogen oordeel te kunnen vormen over de risico's binnen het project. Een verstandige stuurgroep laat zich dan ook ondersteunen door een onafhankelijke externe die de status en voortgang van het project onderzoekt. Een rol die de IT-auditor meer en meer op zich neemt.



### Bevoegdheden van een stuurgroep

De projectstuurgroep vervult eveneens een taak in de besluitvorming voor situaties waarin de projectleider geen bevoegdheden heeft of waarin er sprake is van tegengestelde belangen of conflicten binnen de projectorganisatie. De rol die de stuurgroep in het besluitvormingsproces vervult lijkt op het eerste gezicht een duidelijke zaak: de besluiten die de stuurgroep neemt zijn bindend; zij is immers het hoogste orgaan in de projectorganisatie en daarmee bevoegd tot het nemen van bindende besluiten.

De mate waarin de stuurgroep een besluitvormende rol inneemt, verschilt echter. In de situatie dat een organisatie een stuurgroep positioneert als een klankbord; zien we zelden dat er een besluit wordt genomen door de stuurgroep. Als er situaties worden voorgelegd aan de stuurgroep, zal de stuurgroep een advies ten aanzien van de besluitvorming formuleren. De projectgroep volgt dit advies op of niet. De stuurgroep kan een meer ondersteunende rol vervullen. Zij neemt alleen besluiten waarvoor de projectgroep niet bevoegd is of waarover er een dispuut is binnen de projectgroep. De sturende stuurgroep neemt alle besluiten; de projectgroep heeft in het besluitvormingsproces een voorbereidende en uitvoerende taak.

Meestal is de stuurgroep ook opdrachtgever van een ICT-project.

### Verantwoordelijkheden

De trend is dat de stuurgroep meestal ook opdrachtgever is van een ICT-project. De opdrachtgeversrol impliceert eveneens dat zij de projecteigenaar is en daarmee verantwoordelijk is voor de succesvolle uitvoering van het project. De eindverantwoordelijkheid van een ICT-project is belegd bij de stuurgroep omdat het eindresultaat van het project moet bijdragen aan de organisatiedoelstellingen. De stuurgroep heeft zowel budgettaire als bestuurlijke verantwoordelijkheid. Deze verantwoordelijkheidsstructuur moet waarborgen dat er voldoende aandacht vanuit de organisatie is voor het realiseren van de projectdoelstellingen. De stuurgroep delegeert hierbij het dagelijkse projectmanagement aan de projectleider, die binnen afgesproken grenzen (tijd, geld, kwaliteit en scope) gevormachtigd is. Er is geen bijsturing van de stuurgroep nodig zolang een project op koers ligt. Binnen de tolerantiegrenzen kan de projectmanager zelfstandig beslissingen nemen. Hij is verplicht te rapporteren naar de stuurgroep zodra het project buiten deze grenzen dreigt te komen. De stuurgroep heeft als taak te bewaken dat de grenzen niet worden overschreden. Hiermee wordt in zekere mate gewaarborgd dat significante afwijkingen van de koers niet onopgemerkt aan de stuurgroep voorbijgaan.

Om een effectieve besluitvorming door de stuurgroep te kunnen waarborgen zullen het projectteam en de stuurgroep bij de start van het project enkele duidelijke afspraken moeten maken over:

- \* de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de stuurgroep;
- \* de beslissingsbevoegdheid van de projectleider;
- \* de wijze waarop het projectteam rapporteert aan de stuurgroep;
- \* de frequentie van bijeenkomen van de stuurgroep.

### Samenstelling van een stuurgroep

Het succes van projecten is onder meer afhankelijk van de betrokkenheid van alle belanghebbenden. Binnen het project wordt een product opgeleverd door leveranciers (intern of extern), voor klanten (eindgebruikers), ten behoeve van het realiseren van organisatiedoelstellingen. Indien één van deze partijen ondervetegenwoordigd is, levert dat risico's op voor het succes van het project. Het leidt tot vertragingen, ontevreden klanten of projectresultaten zonder toegevoegde waarde voor de business.

Bij de samenstelling van de stuurgroep moeten de volgende aandachtspunten in ogenschouw worden genomen:

- \* waarborging van de verschillende rollen in de stuurgroep inclusief de beslisrol;
- \* vertegenwoordigers in de stuurgroep die de juiste beslissingsbevoegdheid hebben.

De Prince2-projectmethodiek ([Hend00]) onderkent drie vertegenwoordigende rollen in de stuurgroep om ondervetegenwoordiging te voorkomen: business manager (*Business*), senior gebruiker (*User*) en senior leverancier (*Supplier*). Deze rolverdeling in de stuurgroep wordt binnen Prince2 aangeduid als BUS.

\* *Business manager (Business)*. De business-managerrol is de projecteindverantwoordelijke en eigenaar van de business case. Hij beoordeelt het project in relatie met de bedrijfsdoelstelling en het bedrijfsbelang, de rechtvaardiging van de kosten afgezet tegen de baten.

\* *Senior gebruiker (User)*. De senior-gebruikerrol vertegenwoordigt de groep die gebruik zal gaan maken van de op te leveren producten van het project. Daarnaast verzekert deze rol de goede aansluiting van de projectresultaten op de gebruikerseisen.

\* *Senior leverancier (Supplier)*. De senior-leverancierrol levert de benodigde menskracht, goederen en/of diensten voor het project. Deze rol draagt zorg voor de degelijkheid van ontwerpen en producten en voor het volgen van standaarden. Daarnaast beoordeelt de leverancier de haalbaarheid van op te leveren producten binnen de gestelde grenzen van tijd en kosten.

Behalve aan het waarborgen van een goede vertegenwoordiging dragen deze drie verschillende rollen eveneens bij aan een natuurlijk krachtspel binnen de stuurgroep. Hierdoor komen de verschillende belangen goed tot uitdrukking en kunnen ze goed tegen elkaar worden afgewogen.

De impact van een project bepaalt voor een groot deel de samenstelling van de stuurgroep. Een project dat een groot effect heeft op alle bedrijfsprocessen en dus ook de gehele organisatie, heeft een stuurgroep nodig met daarin vertegenwoordigers uit de gehele organisatie. Daarnaast is het van belang dat deze vertegenwoordigers de

juiste beslissingsbevoegdheid hebben. De stuurgroep-leden moeten bevoegd zijn beslissingen te nemen die de gehele organisatie beïnvloeden. Voor een project op afdelingsniveau dat alleen impact heeft op de bedrijfsprocessen op de betreffende afdeling, zal de stuurgroep moeten bestaan uit leden die beslissingsbevoegd zijn binnen deze afdeling en die de consequenties van bepaalde beslissingen voor deze afdeling juist kunnen inschatten. Hierbij geldt: wie niet investeert in het project, in welke zin dan ook, moet zeker niet meesturen. Een financieel directeur als lid van een stuurgroep van een klein project dat slechts impact heeft op een enkele afdeling is geen effectieve keuze. De directe betrokkenheid ontbreekt. Een stuurgroep(lid) moet de veranderingen voor de organisatie kunnen zien en voelen en daarop kunnen sturen.

Naast voldoende beslissingsbevoegdheid bij de verschillende leden van de stuurgroep is het van belang dat er binnen de stuurgroep een duidelijke beslisser is. Hij is degene die in geval van verschil van mening/inzicht binnen de stuurgroep een beslissing kan nemen. Eveneens zal hij in voorkomende situaties buiten de stuurgroepvergadering besluiten nemen op verzoek van de projectleider. De voorzitter van de stuurgroep vervult veelal deze rol.

### De rol van de stuurgroep in de verschillende projectfasen

Een project doorloopt verschillende fasen. Iedere fase heeft een ander doel. De activiteiten die een stuurgroep moet uitvoeren om haar taak te kunnen vervullen, verschillen hierdoor enigszins per projectfase. Dit op zich stelt weer andere eisen aan de samenstelling van de stuurgroep. In tabel 1 is per projectfase weergegeven welke taken de vertegenwoordigende rollen in de stuurgroep moeten hebben en welke eisen dit stelt aan de samenstelling van de stuurgroep.

Ook al zijn verschillende rollen van de stuurgroep en verschillende typen personen in de stuurgroep gewenst per projectfase, dit betekent nog niet dat de stuurgroep bij iedere fase totaal van samenstelling moet veranderen. Een vaste kern binnen de stuurgroep is van groot belang. Alleen met een aantal stuurgroepleden die gedurende het gehele project in de stuurgroep zitting hebben, kan gewaarborgd worden dat de stuurgroep het overzicht heeft over het totale project. Zij moet namelijk niet alleen de benodigde besluiten kunnen nemen voor de fase waarin het project zich bevindt, maar ook de eerder genomen besluiten in overweging kunnen nemen. In voorkomende gevallen is het raadzaam dat de stuurgroep deskundigen uitnodigt haar te assisteren in haar rol.

	Projectfasen				
	Definitie	Ontwerp	Uitvoering	Implementatie	Nazorg
<b>Taken Business manager</b>	Toetsen van de definitie aan de wensen en eisen van de organisatie.  Analyseren baten/lasten.	Toetsen of het project nog steeds in lijn is met het bedrijfsbelang.  Toetsen of het ontwerp voldoet aan de goedgekeurde definitie.  Resources beschikbaar stellen.	Toetsen of het project nog steeds in lijn is met het bedrijfsbelang.  Bewaken voortgang van het project.  Bewaken budget.	Vaststellen aanvaardbaarheid risico's voor implementatie.  Resources beschikbaar stellen indien benodigd.	Vaststellen of de projectdoelstellingen gerealiseerd zijn.  Toetsen of alle producten zijn opgeleverd.
<b>Taken User</b>	Toetsen van de definitie aan de wensen en eisen van de organisatie.	Toetsen of het ontwerp voldoet aan de goedgekeurde definitie.	Toetsen of de te realiseren producten blijven aansluiten bij de wensen van de gebruikers.	Vaststellen of gebruikers voldoende opgeleid en geïnformeerd zijn.  Goedkeuren nazorgorganisatie.	Toetsen of alle opgeleverde producten naar tevredenheid zijn.
<b>Taken Supplier</b>	Toetsen kwaliteit projectorganisatie.	Technische resources beschikbaar stellen.	Bewaken voldoende beschikbaarheid resources gebruikersorganisatie.  Bewaken scope-aanpassingen.	Bewaken voldoende betrokkenheid organisatie voor acceptatietests en conversie.	Bewaken tijdige afronding nazorgperiode.
<b>Samenstelling</b>	Functionarissen met strategisch overzicht.  Bevoegdheid tot het goedkeuren van de projectdefinitie (incl. planning, bemensing, budget).	Functionarissen die bevoegd zijn besluiten te nemen ten aanzien van proces- en organisatieaanpassingen.  Vertegenwoordiging gebruikersorganisatie (MT-leden).  Bevoegdheid tot het veranderen van scope (indien noodzakelijk).	Functionarissen die bevoegd zijn besluiten te nemen ten aanzien van proces- en organisatieaanpassingen.  Bevoegd tot het beschikbaar stellen van resources.  Bevoegd tot het wel/niet accepteren van aanpassingen op het ontwerp.	Vertegenwoordiging gebruikersorganisatie.  Bevoegd tot het beschikbaar stellen van resources.	Functionarissen met strategisch overzicht.

Tabel 1. Taken binnen en samenstelling van de stuurgroep gerelateerd aan de projectfasen.



### Praktijkvoorbeelden

Hierna wordt een aantal praktijkvoorbeelden gegeven van de rol van de stuurgroep in ICT-projecten.

#### De 'eigen achterban heeft altijd gelijk'-stuurgroep

Een transportorganisatie heeft een europroject gestart voor de invoering van de euro. De hiervoor opgerichte projectorganisatie bestaat uit een stuurgroep, een projectgroep en een aantal werkgroepen in de lijnorganisatie. De projectgroep vervult een coördinerende functie ten aanzien van de invoering van de euro; de lijnorganisatie is verantwoordelijk voor de invoering van de nieuwe munt. De stuurgroep is verantwoordelijk voor het bewaken van de voortgang van de invoering van de euro. Zij bestaat uit een aantal leden van het managementteam en is zodanig samengesteld dat de in het europroject geïdentificeerde aandachtsgebieden volledig worden afgedekt. De projectleider van het europroject rapporteert maandelijks de voortgang van het project in de stuurgroepvergadering.

Eind 2000 heeft de stuurgroep voor 2001 een aantal mijlpalen gedefinieerd waarop de werkgroepen van het europroject activiteiten afgerond dienen te hebben. Het betreft hier mijlpalen voor bijvoorbeeld het uitvoeren van een proefconversie, het opstellen van een globaal draaiboek voor de overgang en het opstellen van noodscenario's. Medio mei 2001 rapporteerde de projectleider aan de stuurgroep dat de voortgang van de voorbereidende activiteiten in de werkgroepen onvoldoende was. Cruciale mijlpalen halverwege 2001 zouden niet op tijd gehaald worden, indien de werkgroepen niet per omgaande de prioriteit voor het europroject zouden verhogen. De projectleider riep daarop de hulp in van de stuurgroep om de prioriteit voor het europroject binnen de werkgroepen te verhogen.

Het organisatiebelang behoort te prevaleren boven de afzonderlijke belangen van de functionele aandachtsgebieden.

De stuurgroep was verbaasd over de mededelingen van de projectleider dat de vorderingen in een aantal werkgroepen onvoldoende waren. De stuurgroepleden informeerden altijd voorafgaand aan de vergadering bij de werkgroepen waar zij verantwoordelijk voor zijn, naar de actuele status. De werkgroepen hadden op dat moment aan de stuurgroepleden gerapporteerd dat alhoewel de voorbereidingen niet volledig op schema lagen, zij wel op tijd hun werkzaamheden zouden afronden. Een aantal werkgroepen verwachtte dat er wellicht enkele mijlpalen overschreden zouden worden; hier werd echter niet al te zwaar aan getild omdat men van mening was dat de mijlpalen veel te vroeg waren gesteld door de stuurgroep.

Een aantal stuurgroepleden deelde de mening van de werkgroepen en was van mening dat de projectleider te

strak vasthield aan de opgestelde mijlpalenplanning. De prioriteiten die de lijnorganisatie gaf aan andere werkzaamheden waren immers ook belangrijk. De argumentatie van de projectleider dat de mijlpalen zodanig waren opgesteld dat een beheerste overgang kan worden gerealiseerd, vonden geen gehoor bij een aantal leden van de stuurgroep. De stuurgroepleden die het eens waren met de projectleider lieten op dat moment echter hun stem niet horen. De projectleider was als het ware een roepende in de woestijn. Hij constateerde dat er onverantwoorde uitloop plaatsvond, maar had geen mogelijkheden om vanuit zijn coördinerende functie het project bij te sturen.

De externe IT-auditor heeft in een projectreview dezelfde bevindingen geconstateerd en gerapporteerd als de projectleider. Naar aanleiding van de rapportage van de projectreview heeft de stuurgroepvoorzitter de andere stuurgroepleden de opdracht gegeven hogere prioriteit te geven aan het europroject.

De projectstructuur die gekozen is voor dit project, waarin de projectgroep een coördinerende functie heeft, geeft de projectleider onvoldoende sturingsmogelijkheden. De projectleider kan de afwijkingen rapporteren maar kan niet bijsturen. Hij moet de hulp van de stuurgroep inroepen voor het tijdig bijsturen. In deze situatie kwam de stuurgroep echter impliciet terug op de door haar eerder opgestelde mijlpalenplanning en was zij van mening dat andere werkzaamheden (operationele problemen) hogere prioriteit hadden dan het europroject. Het risico van deze opstelling van de stuurgroep is dat het relatief beperkte gezag van de projectleider nog verder ondermijnd wordt. De verschillende leden van de stuurgroep namen enkel verantwoordelijkheid voor de voortgang binnen hun eigen aandachtsgebied. De samenstelling van de stuurgroep was niet dusdanig dat het organisatiebelang hoger werd gesteld dan het afzonderlijke belang van een functioneel aandachtsgebied. Dit is een belangrijke vereiste; de stuurgroep is inmiddels projecteigenaar en verantwoordelijk voor het project. De samenstelling van de stuurgroep bevatte onvoldoende functionarissen met bevoegdheden en verantwoordelijkheden voor de gehele scope. Het laten voorzitten van deze stuurgroep door een algemeen directeur had deze problematiek kunnen voorkomen.

#### De inhoudelijke stuurgroep

Een Nederlandse groothandelsorganisatie bestaande uit meerdere werkmaatschappijen heeft in 2000 een project gestart voor de invoering van de euro. De projectorganisatie bestaat uit een stuurgroep, projectgroep en een aantal werkgroepen. De werkgroepen zijn ingedeeld naar functionele aandachtsgebieden: Financiën, P&O, Operations, Logistiek en ICT. De stuurgroep bestaat uit managementteamleden van de verschillende functionele aandachtsgebieden.

De projectgroep komt vanaf halverwege 2001 wekelijks bijeen; de stuurgroep komt één keer in de twee weken bijeen. De organisatie wordt gekenmerkt als sterk operationeel ingericht met een beperkte aandacht voor de langere termijn. Deze kenmerken ziet men ook terug in de pragmatische projectaanpak: zaken oppakken zonder een duidelijk plan van aanpak. Dit vertaalt zich door

naar de projectgroepvergaderingen: veel onderwerpen van de verschillende disciplines worden uitvoerig inhoudelijk besproken en in gezamenlijk overleg worden er acties vastgesteld. De gemiddelde projectgroepvergadering duurt dan ook minimaal vier uur. Ter voorbereiding van de projectgroepvergadering levert elke medewerker een voortgangsverslag in voor zijn eigen functionele aandachtsgebied. Dit voortgangsverslag wordt uitgebreid besproken in de vergadering. Na afronding van de projectgroepvergadering wordt er een totaal voortgangsverslag opgesteld bestaande uit de afzonderlijke voortgangsverslagen aangevuld met de geformuleerde acties.

De stuurgroep wordt door de projectleider op de hoogte gebracht in een bespreking van dit voortgangsverslag. De projectleider beperkt zich niet tot de belangrijkste onderwerpen of de beslispunten; het gehele voortgangsverslag wordt doorgenomen. De stuurgroep bespreekt evenals de projectgroepvergadering de onderwerpen inhoudelijk en stelt in onderling overleg vast of de door de projectgroep genomen acties de juiste zijn geweest of dat er andere acties genomen dienen te worden. Alhoewel deze vergaderingen een lagere frequentie hebben dan de projectgroepvergadering wijkt de duur niet af. Al gauw wordt een hele ochtend of middag uitgetrokken voor de vergadering.

De stuurgroep in deze projectorganisatie vervult een sterk inhoudelijke rol; zij wil van de kleinste details op de hoogte worden gehouden. Alhoewel het de cultuur is van deze organisatie om sterk inhoudelijk gericht te zijn, is deze aanpak natuurlijk weinig efficiënt voor de projectleider en voor de leden van de stuurgroep. De projectleider heeft te maken met twee projectgroepen waartussen hij aan het schipperen is. Daarnaast besteden de stuurgroepleden van een redelijk senior niveau relatief veel aandacht aan inhoudelijke zaken. De vraag is natuurlijk of deze constructie ook effectief is. Voor deze organisatie is de constructie zeker effectief omdat er voor de uitvoering van het project gekozen is voor een pragmatische aanpak. Dit bracht met zich mee dat een groot aantal zaken besproken diende te worden. Een risico van deze aanpak is dat er ondanks de uitvoerige besprekingen beslissingen worden genomen die men in situaties met een gedegen voorbereiding niet genomen zou hebben. Daarnaast is de kans groot dat de stuurgroep het overzicht verliest. De stuurgroep vervult geen reflecterende/beschouwende rol meer, maar is sterk inhoudelijk betrokken. Wie is er dan nog in de organisatie die het project kan bijsturen? In deze stuurgroep valt op dat er geen duidelijke afspraken zijn gemaakt voor taken en bevoegdheden van de stuurgroep en de projectgroep. De stuurgroepleden zijn zodanig inhoudelijk betrokken dat er meer sprake is van uitvoeren dan van (bij)sturen.

#### De terugzakende stuurgroep

Een multinationale productieorganisatie heeft een ICT-project gestart voor de implementatie van een ERP-systeem voor de ondersteuning van het inkoop-, verkoop- en productieproces en de financiële administratie. De organisatie heeft een extern adviesbureau aangetrokken voor de implementatie van het ERP-systeem. De projectorganisatie is zwaar opgetuigd en bestaat uit een pro-

jectgroep onder leiding van een externe projectleider, diverse werkgroepen en een stuurgroep. De werkgroepen bestaan uit een goede vertegenwoordiging van de gebruikersorganisatie aangevuld met externe implementatieconsultants. De stuurgroep is vier man groot en bestaat uit de algemeen directeur, de financieel directeur, het hoofd productie en een directeur van het adviesbureau.

De implementatie van het ERP-systeem is opgedeeld in twee fasen. De eerste fase betreft de implementatie van de financiële modules, de tweede fase die van de inkoop-, verkoop- en productiemodules. De eerste fase van het project is succesvol verlopen. De financiële modules zijn binnen de initieel geplande tijd en budget geïmplementeerd. De stuurgroep kwam in deze periode maandelijks bijeen. De vergaderingen van de stuurgroep werden gekenmerkt door een alerte stuurgroep die gevoel had voor de status en voortgang van het project en de daarbijbehorende projectrisico's. De verschillende stuurgroepleden waren positief kritisch naar de projectleider en namen concrete besluiten in de gevallen die de projectleider voorlegde.

De tweede fase van het project werd geleid door een andere projectleider van het organisatieadviesbureau, met meer kennis van de inkoop-, verkoop- en productiemodules. Er heerste een winnaargevoel in het project door de succesvolle implementatie van de eerste fase. Dit gevoel was zo sterk dat al enkele maanden na de implementatie van de eerste fase de aandacht van de stuurgroep voor het project verslaptte. Haar vergaderingen werden korter en werden niet door alle leden bijgewoond. Het kwam zelfs voor dat stuurgroepvergaderingen geen doorgang vonden. Dit leidde voor de projectorganisatie tot een vervelende situatie doordat verschillende activiteiten in de organisatie buiten de invloedssfeer van de projectleider niet goed afgestemd waren op de projectactiviteiten. Het implementatieproject liep hierdoor onnodige vertraging op.

De projectleider heeft als gevolg van de verminderde betrokkenheid van de stuurgroep bij het project besloten zelfstandig besluiten te nemen. Daardoor is de implementatiedatum van de tweede fase twee keer verschoven zonder dat de stuurgroep inhoudelijk betrokken was. Nadat de implementatiedatum voor de tweede keer was uitgesteld, heeft de algemeen directeur de stuurgroep bijeengeroepen en aangegeven te laten onderzoeken wat de status van het IT-project was. Er is op verzoek van de stuurgroep een projectaudit uitgevoerd naar de status en voortgang van het project. De belangrijkste bevinding van deze audit was dat de stuurgroep onvoldoende betrokken was en haar samenstelling nog gericht was op de eerste fase. Hierdoor was er voor het project een situatie ontstaan waarin op kritische processen en op kritische momenten onvoldoende resources vanuit de gebruikersorganisatie beschikbaar werden gesteld. Naar aanleiding van deze bevindingen heeft de algemeen directeur in samenwerking met de projectleider een nieuwe samenstelling en een nieuw takenpakket voor de stuurgroep geformuleerd en een nieuwe planning opgesteld voor het resterende deel van het project. De eindverantwoordelijken voor de inkoop- en verkoopprocessen zijn opgenomen in de stuurgroep.



De stuurgroep in dit project heeft een goede rol vervuld in de eerste fase. Door strakke rapportagelijnen, frequente vergaderingen en heldere besluitvorming heeft de stuurgroep een duidelijke bijdrage geleverd aan het succes van de eerste fase. De aandacht van deze stuurgroep verslaptte in de tweede fase, en wel uiteindelijk zodanig dat de projectleider zich genoodzaakt zag zelfstandig besluiten te nemen. Oorzaak van de verslaptte aandacht is de gedachte van de stuurgroep dat met de succesvolle implementatie van de eerste fase het project goed op de rit zat. Ook sloot de samenstelling van de stuurgroep onvoldoende aan op de scope van de tweede fase. Proceseigenaren van de inkoop- en verkoopprocessen waren niet betrokken in de tweede fase. Belangrijke les die geleerd kan worden uit dit praktijkvoorbeeld is dat de stuurgroep gedurende het gehele verloop van het project betrokken moet blijven bij het project.

#### De sturende stuurgroep

Een financiële instelling heeft door een extern adviesbureau een blauwdruk laten ontwerpen van de toekomstige informatievoorziening. Na accordatie van deze blauwdruk door de organisatie en de moedermaatschappij is er een projectgroep opgericht voor het realiseren van de blauwdruk. De projectgroep wordt geleid door een externe projectleider. De stuurgroep bestaat uit de directieleden (algemeen, financieel en commercieel directeur), ICT-directeur van de moedermaatschappij en de projectleider. De financieel directeur is binnen de organisatie verantwoordelijk voor de realisatie van het project.

In de eerste maanden van het project wordt door de projectleider de blauwdruk van de informatievoorziening vertaald naar plannen van aanpak voor het realiseren van concrete toekomstige informatiesystemen. In één van de eerste stuurgroepvergaderingen laat de stuurgroep de projectleider de uitwerking presenteren. Omdat de financiële uitwerking afwijkt van hetgeen het externe adviesbureau heeft voorgesteld, stelt de stuurgroep voor de plannen van aanpak te laten toetsen door een IT-auditor. De stuurgroep vervult hier een sterk sturende rol. Op basis van de externe toetsing worden de plannen van aanpak aangepast en wordt het project opgestart.

De projectleider houdt tweewekelijks een projectgroepvergadering; de stuurgroep komt maandelijks bijeen. Gedurende de uitvoering van het project bespreekt de projectleider wekelijks de voortgang met de financieel directeur. De projectleider legt in het gesprek met de financieel directeur eveneens knel- en beslispunten voor en strategie of aanpak voor het oplossen van knelpunten wordt besproken. De financieel directeur vervult een beslissende rol indien er vanuit het project verschillende ideeën zijn ten aanzien van de realisatie van functionaliteiten en organisatorische veranderingen.

Aanvullend wordt in de maandelijkse stuurgroepvergadering de status en voortgang van het project formeel gerapporteerd. De algemeen directeur vervult in deze vergaderingen heel bewust een prikkelende rol ten aanzien van de projectleider. Hij wil op deze manier continu laten merken dat het project een serieuze zaak is voor

de organisatie en zeer nauwkeurig gevolgd wordt. De stuurgroep laat zich in haar rol periodiek ondersteunen door een IT-auditor. Eens in de drie maanden laat de stuurgroep de status en voortgang van het project door deze auditor onderzoeken. De bevindingen worden gerapporteerd in de stuurgroep; de projectleider mag direct aanvullend op de rapportage zijn voorgestelde acties presenteren om de geconcludeerde leemten op te pakken. De stuurgroep houdt op deze manier grip op het project en de projectleider.

In de afrondende fase van het project is om een verschillende reden het in productie nemen twee keer met een maand uitgesteld. Na de tweede keer uitstel wil de stuurgroep om velerlei redenen dat er geen derde uitstel volgt. De stuurgroep heeft besloten zich vanaf dat moment meer inhoudelijk te laten informeren over de status en voortgang van het project. De projectleider dient hierover dagelijks te rapporteren aan de financieel directeur. Aanvullend hierop heeft laatstgenoemde een IT-auditor gevraagd continu te onderzoeken of de door de projectleider geformuleerde actiepunten voldoende opgepakt worden en of de projectleider de risico's adequaat beheerst. Alhoewel de constructie geen optimale situatie was voor de projectleider, was het een noodgreep van de stuurgroep teneinde weer grip te krijgen op het ICT-project.

De stuurgroep in deze organisatie heeft zich van het begin af aan gerealiseerd dat het een omvangrijk project zou worden met ernstige financiële consequenties als het project zou mislukken. Ze heeft daarom vanaf het begin grip willen hebben op de status en voortgang in het project. Dit heeft ze bewerkstelligd door de realisatie van het project op te nemen in het takenpakket van één van de directieleden. De verantwoordelijkheid van de organisatie voor het slagen van het project lag duidelijk op het netvlies van de stuurgroep. De stuurgroep, die bestond uit de voltallige directie, was zich bewust voor welke onderwerpen zij zelfstandig kon bijsturen en voor welke onderwerpen zij externe ondersteuning nodig had. De samenstelling van de stuurgroep was hoewel zwaar, effectief en in lijn met de omvang en complexiteit van het project voor de organisatie.

#### Reflectie praktijkvoorbeelden

Uit de hiervoor beschreven praktijkvoorbeelden kan de conclusie worden getrokken dat de samenstelling en de taken die de stuurgroep verricht niet altijd aansluiten bij de behoefte vanuit het project. De samenstelling van de stuurgroep bestaat dan weliswaar uit veelal senior medewerkers, maar in de beschreven situaties is niet helder welke gebruikers zij vertegenwoordigen, of zij de juiste beslissingsbevoegdheid hebben en welke taken/activiteiten van hen worden verwacht. Ook wordt de samenstelling van de stuurgroep niet periodiek geëvalueerd aan de ontwikkelingen binnen het project. Voorzover wij weten is de stuurgroep van het praktijkvoorbeeld van *de sturende stuurgroep* heel bewust samengesteld. De andere stuurgroepen zijn op een natuurlijke wijze gevormd; met andere woorden, deze leden leken op het eerste gezicht de meest aangewezen personen. Uit de geschetste praktijkvoorbeelden blijkt echter ook eenduidig dat een even-

wichtige samenstelling van de stuurgroep, een duidelijk takenpakket en een verdeling hiervan over de leden een aantal knelpunten in het projectverloop hadden kunnen voorkomen.

### Stappenplan om te komen tot een samenstelling van de stuurgroep

Op basis van voornoemde taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen een project volgt hierna een stappenplan dat gehanteerd kan worden voor de samenstelling van een stuurgroep:

- \* Bepaal de impact van het project (welke organisatieonderdelen worden beïnvloed door het project).
- \* Bepaal welke groepering voor het project een belangrijke bijdrage kan leveren. Denk hierbij aan 'Business manager', 'User' en 'Supplier'.
- \* Beschrijf de bijdrage van de verschillende groeperingen vooraf en kies die personen die op dat gebied een groot respect hebben verworven. Wie geen gezag heeft, in welke zin dan ook, moet niet proberen om dat via een stuurgroep alsnog te verwerven.
- \* Stel vast welke beslissingsbevoegdheden de stuurgroep nodig heeft. Kies personen die een dergelijke beslissingsbevoegdheid in hun huidige werkzaamheden ook al toegekend gekregen hebben.
- \* Wijs de voorzitter en daarmee de beslisser van de stuurgroep aan.
- \* Maak een stuurgroep niet groter dan vijf of zes personen. Voorkom dat de stuurgroep een log orgaan wordt dat moeilijk tijdig bijeengeroepen kan worden en waarin discussies door de omvang onmogelijk zijn.
- \* Overweeg de stuurgroep bij haar taken in het bewaken van de voortgang en de beheersing van de projectrisico's te laten begeleiden door een (externe) deskundige.

### Conclusie

De stuurgroep vormt een belangrijke niet te onderschatten rol in de projectorganisatie. De stuurgroep is de opdrachtgever voor de realisatie van het project. De opdrachtgeversrol ontslaat de stuurgroep allerminst van haar verantwoordelijkheid voor het succesvol uitvoeren van het project. Deze verantwoordelijkheid brengt met zich mee dat de stuurgroep participeert in het project en niet de vorderingen van de projectgroep vanaf de zijlijn gadeslaat. Dit stelt dan ook eisen aan de taken die de stuurgroep dient uit te voeren en de hiermee gepaard gaande tijdsbesteding.

De praktijkvoorbeelden in dit artikel geven echter weer dat het takenpakket en de samenstelling van de stuurgroep in de praktijk niet altijd bewust tot stand zijn gebracht. Mede op basis van ervaringen in de praktijk is een stappenplan gecreëerd dat gebruikt kan worden voor het samenstellen van de stuurgroep.

*Ir. K.M. Lof RE*  
is werkzaam als manager bij KPMG Information Risk Management. Hij voert audit- en adviesopdrachten uit op het gebied van systeemontwikkeling en projectmanagement. Hij heeft een ruime ervaring in het periodiek beoordelen van ICT-projecten.

*Mw. ir. M.W. van Vliet*  
is als consultant werkzaam bij KPMG Information Risk Management. Zij voert audit- en adviesopdrachten uit gericht op projectmanagement. Hiernaast is zij trainer voor het internationale KPMG Information Risk Management opleidingsinstituut.

Wie geen gezag heeft, moet niet proberen om dat via een stuurgroep alsnog te verwerven.

### Literatuur

- [Aken96]  
T. van Aken, *De weg naar projectsucces, eerder via werkstijl dan via instrumenten*, tweede druk, 1997.
- [Hede00]  
B. Hedeman, *Projectmanagement*, HRM Issuepaper nr. 23, 2000.
- [Hend00]  
B. Hendriks, M. Onna en G. Schraven, *De kleine Prince 2, Projectmanagementmethode voor kleine en middelgrote projecten*, tweede herziene editie, 2000.
- [Wijn96]  
G. Wijnen, W. Renes en P. Storm, *Projectmatig werken*, 1996.
- [Wijn97]  
G. Wijnen, *Multiproject management*, 1997.