



De rol van een stuurgroep in een project

Heeft de stuur-
groep de juiste rol
en samenstelling?



Ir. Mark Lof RE CISA
is partner GRC Technology bij
KPMG.

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. Naast de taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en leden van een stuurgroep worden ook enkele illustrerende praktijkvoorbeelden gegeven waarbij de stuurgroep een belangrijke rol heeft gespeeld bij het slagen of juist falen van het project.

INLEIDING

Organisaties zijn continu in verandering: er worden nieuwe producten en diensten ontwikkeld, er is sprake van fusies en overnames, er worden nieuwe technologieën toegepast. Projectmanagementmethoden worden toegepast om deze veranderingen te realiseren. Bij alle bedrijven zijn dan ook eigenlijk continu meerdere projecten onderhanden, projecten die op zichzelf staan dan wel geclusterd zijn in een programma. Projecten worden veelal gekenmerkt door een structuur bestaande uit een stuurgroep, een 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 een adequaat 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 omen in dit artikel een aantal voorbeelden van projecten met goed en slecht functionerende stuurgroepen aan de orde. Mede op basis van ervaringen in de praktijk is een stappenplan gecreëerd dat kan worden gebruikt voor het samenstellen van de stuurgroep.

IMPACT VAN PROJECTEN

Het belang voor organisaties om tijdig en adequaat te kunnen inspelen op externe ontwikkelingen en/of de toepassing van technologische mogelijkheden is erg groot. Dit belang vertaalt zich direct door naar het belang van het succes van projecten die deze veranderingen moeten realiseren. Het falen van projecten heeft naast het niet behalen van de beoogde doelstelling ook nog eens een forse financiële impact.

Door de jaren heen zijn diverse studies uitgevoerd naar de faal- en succesfactoren van projecten. Kijkend naar een groot aantal van deze studies is de kern van de succesfactoren terug te brengen naar:

- *Betrokkenheid van senior management.* Betrokkenheid van senior management bij een project reikt verder dan alleen de initiatie van een project. Het senior management is feitelijk de eigenaar van het project:

het wil dat er iets wordt gerealiseerd of veranderd. Het organiseren van adequate gebruikersbetrokkenheid en het afwegen van de prioriteiten tussen projecten onderling en met ander senior management moet de projectleider ondersteunen in de uitvoering van het project. Dat betekent ook dat het senior management randvoorwaarden moet invullen en dat het sturing moet geven. Denk aan het organiseren van gebruikersbetrokkenheid, prioriteiten stellen wat betreft de inzet van middelen in de verschillende projecten en lijnactiviteiten, maar ook besluiten nemen over het project.

- *Eenduidige doelstellingen en scope.* Een doelstelling die niet op meerdere manieren kan worden geïnterpreteerd, helpt bij het behouden van de focus. Een goed gedefinieerde scope voorkomt dat er onbedoeld wordt uitgeweid naar andere terreinen.
- *Hoge kwaliteit project- en programmamanagement.* Wellicht een open deur, maar project- en programmamanagement is echt een discipline. Niet iedereen heeft de capaciteiten die benodigd zijn voor het kunnen managen van een project. Het aantal mensen binnen een organisatie dat echt ervaring heeft met het managen van complexe transformaties is niet groot. Daarbij komt dat lang niet alle organisaties een rigide vorm van projectmanagement willen hanteren voor het realiseren en bewaken van de voortgang. In de huidige tijd van omvangrijke veranderingen en technische vernieuwingen is executiekracht cruciaal.
- *Focus op kwaliteitsborging.* Organisaties besteden in hun projecten gek genoeg minder veel aandacht aan kwaliteitsborging dan in hun primaire proces. Het toepassen van kwaliteitsborging in projecten verhoogt de slagingskans. Door expliciet voorafgaand aan de start van de realisatie van producten de kwaliteitseisen te definiëren en vast te stellen hoe men deze gaat testen, is voor eenieder eenduidig wat de verwachte kwaliteit is en wanneer de producten eraan voldoen.
- *Focus op realiseren van de baten.* De door een project gerealiseerde producten (een nieuw CRM-systeem of een afdelingsstructuur) moeten ook daadwerkelijk gebruikt gaan worden of moeten gaan 'werken'. Alleen dan zullen de beoogde doelen of baten zoals verhoging van de productiviteit, besparing en/of extra omzet gerealiseerd kunnen worden. Het aansturen en bewaken van de realisatie van deze baten wordt te vaak impliciet opgepakt. Actieve aansturing zorgt ervoor dat de verantwoordelijke managers in de organisatie de baten gaan realiseren.

Een stuurgroep in een project speelt een belangrijke rol in het succes van het project. Ze verankert de betrokkenheid van senior management, helpt de focus te behouden op de doelstellingen, bewaakt de kwaliteit van projectmanagement, ziet toe op de kwaliteit en kan de lijnorga-

nisatie aansturen ten aanzien van het realiseren van de baten. 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

Belangrijkste taken

De projectstuurgroep heeft als belangrijkste taak het vervullen van een initiërende, signalerende en op doelstellingen bijsturende rol ten aanzien van een project. 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 vaststellen 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 adviseur die de stuurgroep ondersteunt op het gebied van projectrisicomanagement. We zien verschillende invullingen van deze rol. Ten eerste is er die van sparringpartner: een zeer ervaren project- en programmamanager coacht de stuurgroepleden in hun taak. De stuurgroepleden worden voorbereid om echt hun rol te pakken in de stuurgroep: hoe laat je je informeren, waarover moet je besluiten nemen, hoe luister je naar je gevoel? De sparringpartnerrol biedt ook de mogelijkheid om in vertrouwen door te spreken wat te verwachten valt in een project en wat de mogelijke risico's kunnen zijn. Een andere invulling van projectrisicomanagement is het inzetten van de Quality Assurance-rol. Iemand in de Quality Assurance-rol onderzoekt periodiek de status, de voortgang, de belangrijkste risico's en de wijze waarop het project de risico's beheerst. Hiertoe wordt projectdocumentatie bekeken en wordt gesproken met de belangrijkste betrokkenen in het project. Onafhankelijk van de reguliere voortgangsrapportage door de projectleiding rapporteert degene in de Quality Assurance-rol zijn/haar bevindingen aan de stuurgroep.

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 onderdeel 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 klankbord, zien we zelden dat de stuurgroep een besluit neemt. 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.

Maar hoe zit het met de rol van de stuurgroep in organisaties die een agile aanpak hanteren? De kern van de agile werkwijze houdt in dat teams in korte, overzichtelijke periodes werken aan nieuwe producten (diensten of IT-aanpassingen). Deze werkwijze heeft vele voordelen: doordat medewerkers uit verschillende disciplines nauwer kunnen samenwerken en dus ook sneller besluiten kunnen nemen, is er meer ruimte voor het creatieve proces en wordt de organisatie wendbaarder. Hierdoor is men eerder in staat bij te sturen als er sprake is van veranderende wensen of prioriteiten.

Het agile werken wordt wel eens aangegrepen als reden om een project minder te sturen en daarbij ook de verantwoording van het budget en de voortgang vrijer of los te laten. Helaas is dit een misvatting. Ja, het klopt dat agile werken zelfsturende teams voorstaat. Echter, deze zelfsturende teams maken bijna altijd deel uit van een groter geheel: een project of programma dat als doel heeft een verandering (verbetering van een bedrijfsfunctie, een integratie of een implementatie van een IT-systeem) te realiseren. De verschillende agile teams dragen bij aan de realisatie van het grotere geheel. Deze projecten passen de reguliere projectmanagementmethodieken toe om uiteindelijk binnen de kaders van tijd, geld en kwaliteit vooraf gedefinieerde doelen te realiseren. Een stuurgroep die uiteindelijk eigenaar is van het project, is ook bij agile werken aanwezig. Deze stuurgroep heeft natuurlijk wel veel meer een ondersteunende rol dan bij een traditionelere aanpak.

Verantwoordelijkheden

De stuurgroep is formeel ook de opdrachtgever van een project. De laatste jaren zien we meer en meer dat bij de initiatie van een project ook een stuurgroep wordt samengesteld en zijn er minder projecten zonder een stuurgroep. De opdrachtgeversrol impliceert eveneens dat de stuurgroep de projecteigenaar is en daarmee verantwoordelijk is voor de succesvolle uitvoering van het project. De eindverantwoordelijkheid voor een 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 vanuit de organisatie voldoende aandacht 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) gevolmachtigd 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 aan 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) of ten behoeve van het realiseren van organisatiedoelstellingen. Als een van deze partijen ondervertegenwoordigd 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 onderkent drie vertegenwoordigende rollen in de stuurgroep om ondervertegenwoordiging te voorkomen: businessmanager (Business), senior gebruiker (User) en senior leverancier (Supplier). Deze rolverdeling in de stuurgroep wordt binnen Prince2 aangeduid als BUS:

- Businessmanager (Business). De businessmanagerrol is de projecteindverantwoordelijke en de eigenaar van de businesscase. Hij beoordeelt het project in relatie tot de bedrijfsdoelstelling en het bedrijfsbelang, en de rechtvaardiging van de kosten afgezet tegen de baten.
- Senior gebruiker (User). De senior-gebruikersrol 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-leveranciersrol 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. Deze rol wordt veelal ingevuld door een vertegenwoordiging van de IT-organisatie omdat zij veelal de interne en externe menskracht levert voor de uitvoering van het project. Deze rol kan ook zeker ingevuld worden door een externe leverancier. Hierbij merken we wel op dat relatief veel leveranciers er huiverig voor zijn om echt onderdeel te zijn van de stuurgroep en liever toehoorder zijn.

Behalve aan het waarborgen van een goede vertegenwoordiging dragen deze drie verschillende rollen eveneens bij aan een natuurlijk krachtenspel 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 op 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 stuurgroepleden 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 afdeling buiten het financiële domein, 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.

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

	Projectfasen				
	Definitie	Ontwerp	Uitvoering	Implementatie	Nazorg
Taken businessmanager	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.
Taken User	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 nazorg organisatie.	Toetsen of alle opgeleverde producten naar tevredenheid zijn.
Taken Supplieer	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.
Samenstelling	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 aan het ontwerp.	Vertegenwoordiging gebruikersorganisatie. Bevoegd tot het beschikbaar stellen van resources.	Functionarissen met strategisch overzicht.

PRAKTIJKVOORBEEDEN

Hierna wordt een aantal praktijkvoorbeelden gegeven van de rol van de stuurgroep in projecten:

- **Initiële stuurgroep:** een stuurgroep waarvan de initiële samenstelling passend is voor de start maar niet voor de uitvoering.
- **Inhoudelijke stuurgroep:** een stuurgroep die zich laat verleiden veel inhoudelijke thema's aan te boren en reeds gevoerde discussies op stuurgroepniveau laat herhalen.
- **Terugzakkende stuurgroep:** een stuurgroep die naar aanleiding van succes in een eerdere fase, in de volgende fase meer afstand neemt van het project.
- **Sturende stuurgroep:** een stuurgroep die zich heel bewust is van het positieve effect op projectsucces om een projectleider scherp te houden.

De initiële stuurgroep

Een organisatie stelde een belangrijk beveiligingsincident vast. Het bleek dat verschillende medewerkers inzage hadden in de persoonlijke contactgegevens van medewerkers maar ook in die van hun klanten. Een eerste onderzoek maakte duidelijk dat het oplossen een complexe opgave zou zijn. Het was beduidend meer dan het verbeteren van de beveiliging. Hier moest ook worden uitgezocht hoe de verschillende contactgegevens binnen de verschillende processen en systemen worden gecreëerd, gebruikt en veranderd. Maar nog veel urgenter was de onduidelijkheid wie nu waar verantwoordelijk voor is en hoe invulling gegeven moest worden aan deze verantwoordelijkheid.

De raad van bestuur heeft direct gehandeld door enkele medewerkers te vragen een aanpak uit te werken om dit probleem te adresseren. Er is als een van de eerste acties een stuurgroep samengesteld bestaande uit RvB-lid, Corporate Security Officer, controller en IT-directeur. De beoogd projectleider is met interne en externe support aan de slag gegaan voor de uitwerking van de aanpak. Deze aanpak is doorgesproken met de verantwoordelijken voor HR en Verkoop en er is afstemming gezocht met aanpalende projecten om de (wederzijdse) afhankelijkheden goed in kaart te brengen. De uitgewerkte aanpak voor het gehele project en de detailaanpak voor de eerste drie maanden zijn goedgekeurd voor de stuurgroep.

Vrijwel direct na deze goedkeuring werd er gesleuteld aan de stuurgroepmeetings. Het eerste signaal was dat het RvB-lid in de stuurgroep bij voorkeur op de hoogte gehouden werd bij de oplevering van belangrijke mijlpalen. De frequentie van de ingeplande stuurgroepen werd aangepast: meetings waar het RvB-lid bij aan zou haken en 'tussentijdse' stuurgroepvergaderingen die bedoeld zijn om de overige stuurgroepleden bij te praten.

De eerste echte stuurgroep na de verleende goedkeuring was eigenlijk niet meer dan een bijpraatsessie voor twee leden van de stuurgroep. De projectgroep had in de voorliggende periode van zes weken de afgesproken producten gerealiseerd, maar ook vastgesteld dat de reikwijdte van de problematiek groter was. De stuurgroepvergadering richtte zich op het bespreken van de gerealiseerde producten en de goede samenwerking binnen de organisatie. Er werd in de stuurgroep eigenlijk niet stilgestaan bij de impact van de omvang van de problematiek op het budget en de planning. Het signaal voor langere tijdslijnen is niet door de stuurgroepleden opgepakt maar ook niet door de projectleider expliciet gemaakt.

De interne reflectie van het projectteam op deze stuurgroep maakte duidelijk dat de betrokkenheid van senior management niet meer werd gevoeld. Het voelde niet goed dat slechts twee van de vijf stuurgroepleden aanwezig waren. Het projectteam heeft vastgesteld dat de samenstelling van de stuurgroep toch niet de juiste was voor de uitvoering van het project. Dat het RvB-lid het voortouw nam om het project te initiëren was goed. Maar het werd ook duidelijk dat in het eerste deel van de uitvoering de verantwoordelijke hr-directeur eigenaar is. In afstemming met de stuurgroepleden is de samenstelling hierop aangepast. Afgesproken is dat het verantwoordelijke RvB-lid periodiek wordt geïnformeerd via de hr-directeur. Het projectteam heeft ook de hand in eigen boezem gestoken ten aanzien van de insteek van de stuurgroepvergaderingen. Er wordt nu gerapporteerd aan de hand van een duidelijk stramien: niet alleen wordt de stuurgroep geïnformeerd over de voortgang, maar standaard worden ook issues, te nemen besluiten en budgetuitnutting besproken.

De inhoudelijke stuurgroep

Een Nederlandse groothandelsorganisatie bestaande uit meerdere werkmaatschappijen heeft een project gestart voor de invoering van een nieuw ERP-systeem. De projectorganisatie bestaat uit een stuurgroep, een projectgroep en een aantal werkgroepen. De werkgroepen zijn ingedeeld naar functionele aandachtsgebieden: Financiën, Inkoop, Verkoop, Logistiek en ICT. De stuurgroep bestaat uit managementteamleden van de verschillende functionele aandachtsgebieden.

De projectgroep komt vanaf de start wekelijks bijeen; de stuurgroep komt één keer in de maand 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 terugzakkende stuurgroep

Een multinationale productieorganisatie heeft een transformatieproject gestart dat als doel heeft de bedrijfsprocessen (inkoop, verkoop, financiën en productie) te harmoniseren en de huidige IT-systemen te uniformeren naar een nieuw ERP-systeem. De organisatie heeft een extern adviesbureau aangetrokken voor de implementatie van het ERP-systeem. De projectorganisatie is gedegen opgetuigd en bestaat uit een projectgroep 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 het initieel geplande budget geïmplementeerd. De stuurgroep kwam in deze periode maandelijks bijeen. De vergaderingen van de stuurgroep werden gekenmerkt door alertheid; de stuurgroep had goed gevoel voor de status en voortgang van het project en de bijbehorende 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 winnaarsgevoel 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 door een onafhankelijke IT-auditor een projectreview uitgevoerd naar de status en voortgang van het project. De belangrijkste bevinding van deze projectreview 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 voor kritische processen en op kritieke 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. Proces-eigenaren van de inkoop- en verkoopprocessen waren niet betrokken in de tweede fase. Een 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 goedkeuring 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), de IT-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 vertaalt de projectleider de blauwdruk van de informatievoorziening naar plannen van aanpak voor het realiseren van concrete toekomstige informatiesystemen. In een 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 beslistpunten voor en de mogelijke aanpak voor het oplossen ervan. 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 worden in de maandelijkse stuurgroepvergadering de status en de 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 verschillende redenen 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 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 van het project. Dit heeft ze bewerkstelligd door de realisatie van het project op te nemen in het takenpakket van een 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 OP PRAKTIJKVOORBEELDEN

Uit de hiervoor beschreven praktijkvoorbeelden kan de conclusie worden getrokken dat de samenstelling en de taken die de stuurgroep verricht, niet altijd goed 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 hand van de ontwikkelingen binnen het project.

Voor zover wij weten is de stuurgroep in het praktijkvoorbeeld van de initiële stuurgroep heel bewust samengesteld, maar niet op tijd aangepast. 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 evenwichtige 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', '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 allerm minst 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 kan worden gebruikt voor het samenstellen van de stuurgroep.

Over de auteur

Ir. Mark Lof RE CISA is partner bij KPMG Advisory. Hij is gespecialiseerd in Quality Assurance van ERP- en IT Controls-transformaties en helpt cliënten de risico's van grootschalige en complexe transformaties te beheersen.

Zie ook de voorloper van dit artikel: <https://www.compact.nl/articles/de-rol-van-een-stuurgroep-binnen-een-project/>