



DE STUURGROEP op weg naar VOLWASSENHEID

Ict-projecten worden doorgaans gekenmerkt door een min of meer vaste projectstructuur waarin een stuurgroep, een projectgroep en enkele werkgroepen te onderscheiden zijn. De stuurgroep treedt hierin meestal op als het bewakende en bijsturende orgaan van het project. In de praktijk blijkt dat de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de rol van een stuurgroep van project tot project behoorlijk kan verschillen. Logische vragen zijn dan 'wat zijn die verschillen', 'waarom zijn er verschillen' en 'wat zijn de gevolgen van deze verschillen' (wat merkt het project ervan). Deze vragen staan centraal in dit artikel.

door: Arjan Jonker, Gerard Meijer, Fred Heemstra

De antwoorden op de gestelde vragen worden gegeven door gebruik te maken van een model waarin vier ontwikkelingsfasen van een stuurgroep worden onderscheiden. Per fase zien we dat de kenmerken van een stuurgroep anders zijn. Zo zal de samenstelling en de doelstelling van fase tot fase verschillen, maar ook de wijze waarop de stuurgroep sturing geeft aan het project en het samenspel tussen stuurgroep en projectmanager. In dit artikel wordt dit model beschreven. Op basis van het model hebben we een onderzoek in de praktijk (bij zestien organisaties) uitgevoerd. En inderdaad wordt duidelijk dat het doen en laten van stuurgroepen in de praktijk aanzienlijk verschilt. Die verschillen zullen we toelichten. En hoewel het maar gaat om een kleine steekproef van zestien organisaties, zijn we in staat enkele interessante conclusies te trekken.

We beginnen met een kort exposé over stuurgroepen.

De stuurgroep

Binnen organisaties komen doorgaans twee soorten stuurgroepen voor, namelijk de ict-stuurgroep en/of de projectstuurgroep (Lof en van Vliet, 2002).

De ict-stuurgroep is een lijnfunctie en richt zich primair op de ontwikkeling van de informatievoorziening binnen een organisatie. Tevens bewaakt zij de realisatie van het ict-beleid.

De rol van de projectstuurgroep is vooral het initiëren, signaleren en bijsturen (op doelstellingen) van een project (Wijnen, 1996). In de praktijk komt het erop neer dat de projectstuurgroep op regelmatige basis – bijvoorbeeld na afloop van een projectfase – met behulp van rapportages het projectresultaat, de deliverables, de projectdoelstelling en de projectrisico's beoordeelt. Wil de projectstuurgroep in staat zijn deze rol naar behoren in te vullen, dan moet zij aan bepaalde kwaliteitseisen voldoen. Onze ervaring met stuurgroepen leert dat – alle goede bedoelingen ten spijt – nog nauwelijks nagedacht wordt over deze eisen en dat de kwaliteit van projectstuurgroepen vaak tekort schiet.

In dit artikel richten we ons op de projectstuurgroep, verder kortweg aangeduid als stuurgroep.

Over wat voor een soort kwaliteitseisen hebben we het en op welke punten schiet de kwaliteit van stuurgroepen tekort? Hoewel de afgelopen decennia veel gepraat en geschreven is over het wel en wee van stuurgroepen en veel wijze adviezen in de literatuur beschreven staan – vastgelegd in documenten als project steering committee charters en terms of references (PMI handbook, 1999) – zien we dat de praktijk weerbarstig is. Het komt maar al te vaak voor dat de stuurgroep ineffectief is en minder goed functioneert. Vaak heeft dat te maken met zaken als:

- Onduidelijke taken en bevoegdheden (Keever, 2005). Bijvoorbeeld: is de stuurgroep ondersteunend, sturend en/of besluitvormend. Zo zien we soms in de praktijk dat de stuurgroep de projectmanager voor de voeten loopt en op detailniveau ingrijpt in een project.
- Onduidelijke verantwoordelijkheden. Is de stuurgroep bijvoorbeeld wel of geen opdrachtgever (budgettair en/of bestuurlijk).
- Een verkeerde samenstelling. Wie hebben zitting in de stuurgroep, welke mix van expertise is gewenst. Door Prince2 worden bijvoorbeeld drie typen leden onderkend: de businessmanager, de senior gebruiker en de senior leverancier. Zaak is ook dat de samenstel-

ling zodanig is dat er sprake is van een 'natuurlijk krachtenspel' en dat de verschillende belangen in een juiste balans zijn. Vaak ontbreekt dit.

- Onvoldoende deskundigheid bij de leden van de stuurgroep. De praktijk leert dat de kennis en de beschikbare capaciteit van de stuurgroepleden veelal te beperkt zijn.

Om organisaties te helpen met de inrichting van een goed functionerende stuurgroep en te voorkomen dat een stuurgroep in een van de hierboven genoemde valkuilen stapt, hebben we een assessmentmodel ontwikkeld. Met behulp van dit model zijn we in staat een stuurgroep op een aantal aspecten te beoordelen en aan te geven welke ontwikkelstappen een stuurgroep in haar gang naar 'volwassenheid' nog moet doorlopen.

Ontwikkelingsfasen van een stuurgroep

In het assessmentmodel beoordelen we een stuurgroep op de volgende zes aspecten:

- Doelstelling: wat is het bestaansrecht van een stuurgroep?
- Samenstelling: wat is de samenstelling van de stuurgroep?
- Sturing: waarop stuurt de stuurgroep?
- Stuurgroepvergadering: hoe oefent men als stuurgroep samen de sturing uit?
- Politiek: hoe liggen belangen en onderlinge verhoudingen?
- Opdrachtgever en projectmanager: hoe gaan de twee ons inziens belangrijkste actoren, te weten opdrachtgever en projectmanager, met elkaar om?

Op basis van onze ervaringen met stuurgroepen constateren we vervolgens dat een stuurgroep in vier fasen van ontwikkeling kan zijn. Deze fasen zijn:

- Verplichte vrije fase
- Procedurefase
- Projectvolwassen fase
- Bedrijfsvolwassen fase.

De basis van het assessmentmodel is in *figuur 1* weergegeven.

Fase 1: Verplichte vrije fase

Een stuurgroep in ontwikkelingsfase 1 kan – in CMM-terminen – worden omschreven als primitief en chaotisch. De stuurgroep is in het leven geroepen omdat 'het zo hoort' en omdat bij elk project nu eenmaal een stuurgroep aanwezig dient te zijn. Meestal zie je dan ook dat de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de stuurgroep niet expliciet zijn vastgelegd, maar op ad hoc basis mondeling worden 'geregeld'.

Over de samenstelling wordt veelal niet goed nagedacht; de opdrachtgever c.q. voorzitter van de stuurgroep bepaalt wie er deel van uitmaakt. Een en ander betekent dat er binnen de betreffende organisatie geen vast stramien is voor de samenstelling en dat samenstelling van en rollen in de verschillende stuurgroepen sterk uiteen kunnen lopen. Een stuurgroep in deze fase van ontwikkeling is qua sturing erg incidentgedreven; men is vooral bezig met het blussen van brandjes. Hierbij laat men zich voornamelijk leiden door de informatie die de projectmanager aandraagt. Met andere woorden: de projectmanager bepaalt

in belangrijke mate de agenda van de stuurgroep en reikt op ad hoc basis incidenten en problemen aan. Er bestaan geen vaste rapportagemomenten en vaste rapportagevoorschriften; alles gebeurt min of meer op free format basis. De leden van de stuurgroep doen allemaal erg hun best en zijn aardig voor elkaar. Men spreekt elkaar niet rechtstreeks aan op ieders rol en verantwoordelijkheid. Die zijn immers niet goed geregeld. Of de groepsleden qua kennis en expertise al dan niet geschikt zijn voor hun stuurgroepwerk berust meer op toeval.

In het hele spel tussen opdrachtgever en projectmanager domineert de projectmanager. Meestal beschouwt hij de stuurgroep als een ballast en van een open, transparante samenwerking tussen opdrachtgever en projectmanager richting stuurgroep is nauwelijks sprake.

Fase 2: Procedurefase

Een stuurgroep in deze fase van ontwikkeling is al een stuk meer uitgekristalliseerd. De stuurgroep kent haar taak en weet welke verantwoordelijkheden en bevoegdheden ze heeft. Dit alles is expliciet geformuleerd en met de groepsleden gecommuniceerd.

Bij de samenstelling van de stuurgroep laat men zich vaak leiden door standaarden zoals de eerder genoemde samenstelling van Prince2. Juist omdat men met behulp van dergelijke sjablonen werkt, kent elk lid van de groep zijn rol. Desondanks zie je toch dat binnen een stuurgroep het afdelingsbelang sterker kan wegen dan het overall projectbelang. Haantjesgedrag, 'het hemd is nader dan de rok', verborgen agenda's en 'hullie/zulliegedrag' zijn valkuilen in deze ontwikkelingsfase.

De stuurgroep ziet zich vooral als controleur van de projectmanager en stuurt primair op geformaliseerde projectdocumenten, cijfers en betrouwbare voorspellingen. Die informatie wordt door het project standaard geproduceerd als resultaat van de afgesproken projectmanagementprocessen. Door op deze wijze te werken wordt de agenda van de stuurgroep qua tijdbesteding bepaald door het wel en wee van het project.

Opdrachtgever en projectmanager weten elkaar doorgaans goed te vinden, maar van een optimale samenwerking richting stuurgroep is nauwelijks sprake. Beiden gebruiken de stuurgroep wanneer ze dat afzonderlijk nodig vinden.

Fase 3: Projectvolwassen fase

Nog sterker dan in fase 2, hebben de leden van een stuurgroep in deze derde ontwikkelingsfase het projectdoel en de projectresultaten scherp in het vizier. Of en hoe deze

doelen en resultaten aansluiten bij de bedrijfsdoelen is iets wat in deze fase minder duidelijk naar voren komt. De stuurgroep stuurt met name op het binnen budget en op tijd halen van de projectresultaten. Die resultaten zijn voornamelijk project deliverables. Sturen betekent in dit verband in eerste instantie beoordelen of de 'outcome' van het project implementeerbaar is en niet wat de effecten (zoals cost/benefit) van de 'outcome' zijn. Dit zijn zaken die pas in fase 4 gaan spelen. Bij dit alles maakt de stuurgroep gebruik van standaardwerkwijzen (bijvoorbeeld Prince2). Bij de samenstelling van de stuurgroep is gezocht naar leden die kennis hebben van en ervaring hebben met het sturen van projecten vanuit stuurgroepen. Van onevenwichtigheid in belangen, zoals het geval in fase 2, is hier geen sprake meer. In de stuurgroep worden de verschillende belangen benoemd, besproken en evenwichtig afgewogen. Men werkt met open agenda's. Het projectbelang staat centraal en ieder stuurgroep lid ziet het dan ook als een van zijn taken om het project binnen de eigen afdeling 'te verkopen'.

De agenda wordt niet meer gedomineerd door de projectmanager, de voorzitter of het project maar wordt vastgesteld in overleg met de projectmanager en de businesschangenanager. In plaats van het reageren op incidenten, staat in de stuurgroepvergadering het bespreken van uitzonderingen, vraagstukken en knelpunten centraal. De opdrachtgever en projectmanager kunnen elkaar goed vinden en bepalen samen de inzet van het instrument stuurgroep bij het bereiken van hun projectdoelen.

Fase 4: Bedrijfsvolwassen fase

Een stuurgroep in deze ontwikkelingsfase heeft het stadium van volwassenheid bereikt. Op alle zes beoordelingsaspecten scoort zij goed. Het zijn niet alleen meer de projectdoelen die leidend zijn voor het doen en laten van de stuurgroep, maar ook de bedrijfsdoelen. Voor de stuurgroep leden is het zaak dat zij doorlopend in het oog houden of de projectresultaten een bijdrage leveren aan de bedrijfsresultaten. De stuurgroep leden laten het bedrijfsbelang daadwerkelijk prevaleren boven afdelingsbelang. Een en ander betekent dat de businesscase een belangrijke bron voor sturing is. Voortdurend wordt nagegaan of de doelen zoals vastgelegd in de businesscase worden gerealiseerd. De werkwijze hierbij is zo dat de aspecten die betrekking hebben op de businesscase zijn belegd bij de desbetreffende verantwoordelijke stuurgroep leden. De stuurgroep kijkt vooral vooruit en houdt in de gaten of de toekomstige effecten van het realiseren van het project (benefit & outcome) gewenst c.q. conform de verwachtingen zijn. Bovendien ziet de stuurgroep toe op de

		Ontwikkelfasen			
		Fase 1: de verplichte, vrije fase	Fase 2: de Procedure fase	Fase 3: de Projectvolwassen fase	Fase 4: de Bedrijfsvolwassen fase
Beoordelingsaspecten	Doelstelling				
	Samenstelling				
	Sturing				
	Stuurgroep-vergadering				
	Politiek				
	Opdrachtgever en projectmanager				

Figuur 1: De structuur van het assessmentmodel

	Level 1 Verplichte, vrije vorm	Level 2 Procedure Vorm	Level 3 Projectvolwassen vorm	Level 4 Bedrijfsvolwassen vorm
Doelstelling <i>Wat is het bestaansrecht van een stuurgroep?</i>	Het hoort zo Opdracht stuurgroep is niet expliciet Stuurgroep wordt opgestart omdat dat bij een project hoort	Projectcontrole Opdracht stuurgroep is concreet, duidelijk en expliciet met de leden van de stuurgroep gedeeld Stuurgroep controleert de projectmanager	Projectresultaten Stuurgroepleden hebben doel en projectresultaten scherp in het vizier Stuurgroep stuurt op tijdig en binnen budget halen van projectresultaten	Bedrijfsresultaten Stuurgroepleden hebben effect van projectresultaten op de bedrijfsdoelen scherp in vizier Stuurgroep levert bijdrage aan bedrijfsresultaten door oplevering van projectresultaten
Samenstelling <i>Wat is de samenstelling van de stuurgroep?</i>	"Vrijwilligers" Opdrachtgever/voorzitter van de stuurgroep bepaalt de deelnemers Samenstelling van en rollen in stuurgroepen zijn erg verschillend	Conform model Samenstelling stuurgroep conform bijvoorbeeld prince2: Business executive, Sr User, Sr Supplier Elke lid van de stuurgroep kent zijn rol in de stuurgroep	Ervaren Werkwijze van stuurgroep gestandaardiseerd, bijv. conform bijvoorbeeld prince2 Elke lid van de stuurgroep is ervaren in het sturen van projecten vanuit stuurgroepen	Ervaren en owner Alle stuurgroepleden voelen zich owner van het project De businesscase aspecten van het project zijn belegd bij de betreffende verantwoordelijke stuurgroepleden
Sturing <i>Waarop sturen?</i>	Incidentgedreven Stuurgroep houdt zich primair bezig met het oplossen van incidenten Sturingsinput wordt aangevraagd door de PM obv een free format rapportage	Beheersing Stuurgroep stuurt op rapportages, cijfers en betrouwbare voorspellingen Stuurgroep stuurt op het volgen van afgesproken projectmanagementprocessen	Productgericht Stuurgroep beoordeelt outcome project op implementeerbaarheid Stuurgroep stuurt op resultaten van het project (deliverables)	Businesscase gericht Bestuurt ook de implementatie van de change Stuurt op toekomstige effecten die het gevolg zijn van het realiseren van het project (Benefit & Outcome)
Stuurgroepvergadering <i>Hoe samen de sturing uitoefenen?</i>	Basiszaken geregeld 80 procent vergadering gaat op aan oplossen incidenten en problemen, gering deel wordt besteed aan structurele sturing Projectmager bepaalt de agenda van stuurgroep en reikt incidenten aan.	Projectmanager bepaalt Stuurgroepvergadering heeft een vaste agenda, vaste frequentie en locatie e.d.. Project beïnvloedt in ruime mate tijdbesteding van de stuurgroepvergadering	Voorzitter stuurgroep bepaalt Agenda stuurgroepvergadering wordt vastgesteld In overleg met de Projectmanager en Business Changemanager Agenda stuurgroepvergadering bestaat hoofdzakelijk uit bespreken uitzonderingen/ vraagstukken /knelpunten	Milestones en exceptions zijn bepalend Stuurgroep stuurt nadrukkelijk op realiseren van de business case Stuurgroep vergadering vindt alleen plaats op cruciale beslismomenten (Go/No Go's) en exceptions
Politiek <i>Hoe liggen de belangen en onderlinge verhoudingen?</i>	Naïef Stuurgroepleden doen allemaal erg hun best en zijn aardig voor elkaar Stuurgroepleden spreken elkaar niet rechtstreeks aan op rol en verantwoordelijkheden	Ego, strijd Er zijn stuurgroepleden waarvoor geldt dat afdelingsbelang prevaleert boven projectbelang Stuurgroepleden vertonen hullie/zullie-gedrag, er is sprake van verborgen agenda's	Project belang Stuurgroepleden verkopen project binnen de eigen organisatie Er is sprake van evenwichtige afweging van verschillende belangen, open agenda's, verschillende belangen mogen genoemd worden	Bedrijfsbelang Stuurgroepleden toetsen doorlopend project aan bedrijfsbelangen Stuurgroepleden laten bedrijfsbelang daadwerkelijk prevaleren boven afdelingsbelang
Opdrachtgever en projectmanager <i>Hoe gaan de succesactoren met elkaar om?</i>	PM domineert Projectmanager beschouwt Stuurgroep als een ballast Projectmanager soms bereikbaar voor opdrachtgever, opdrachtgever soms bereikbaar voor projectmanager	Tot elkaar veroordeeld Opdrachtgever en Projectmanager gebruiken stuurgroep wanneer ze dat afzonderlijk nodig vinden Projectmanager meestal bereikbaar voor opdrachtgever, opdrachtgever meestal voor projectmanager	Samenwerking Opdrachtgever en Projectmanager bepalen samen inzet van het instrument Stuurgroep Projectmanager altijd bereikbaar voor opdrachtgever, opdrachtgever meestal voor projectmanager	Perfekte match Opdrachtgever en projectmanager hebben respect voor elkaars rol en hebben een goede onderlinge verstandhouding Projectmanager altijd bereikbaar voor opdrachtgever, opdrachtgever altijd bereikbaar voor Projectmanager

Tabel 1: Het assessmentmodel voor een stuurgroep

implementatie van de veranderingen die het gevolg zijn van de resultaten van het project. Dat sturen gebeurt niet meer op vaste momenten in de tijd, zoals in de vorige fasen het geval was, maar op cruciale beslismomenten (go/no go's) en exceptions.

Net zoals in fase 3 is de samenstelling van de stuurgroep op een juiste wijze geregeld, maar nog sterker dan in de vorige fase voelen alle leden van de stuurgroep zich eigenaar van het project.

De samenwerking tussen opdrachtgever en projectmanager is optimaal. Beiden hebben respect voor elkaars rol en hebben een goede onderlinge verstandhouding. De onderlinge afstemming en bereikbaarheid is zonder meer goed. In tabel 1 is het hierboven beschreven assessmenttool schematisch weergegeven.

Assessments van stuurgroepen

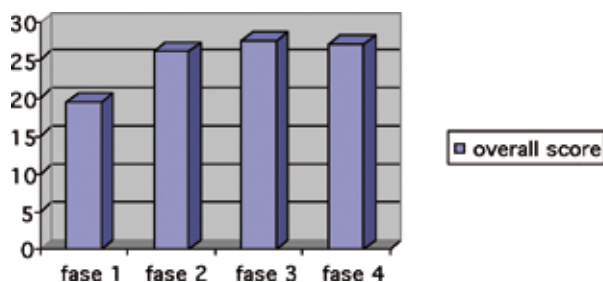
Het assessmentmodel is door ons toegepast in zestien verschillende organisaties. Al deze organisaties hebben veel ervaring met het werken in stuurgroepen. Het model is vertaald in een uitgebreide vragenlijst. Per beoordelingsaspect zijn vragen geformuleerd, die zodanig zijn opgesteld dat de antwoorden duidelijk maken in welke fase van ontwikkeling stuurgroepen in de betreffende organisatie zich bevinden.

Wat leveren deze assessments nu op? Is het inderdaad zo treurig gesteld met het doen en laten van stuurgroepen of is het antwoord, zoals zo vaak het geval, iets van 'het ligt eraan'. Het antwoord is makkelijk te raden, inderdaad, het ligt eraan. Op sommige beoordelings-

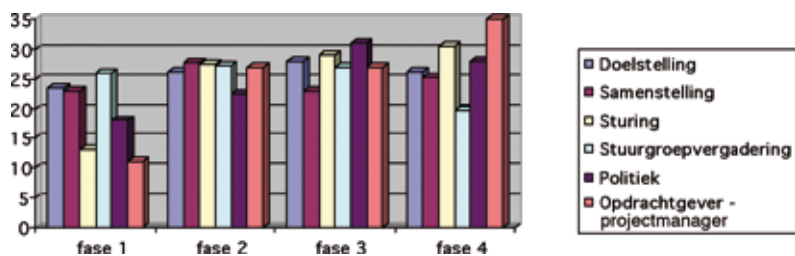
aspecten scoren de organisaties hoog, dat wil zeggen, bevinden stuurgroepen zich in ontwikkelingsfasen 3 of 4 en op andere aspecten scoort men laag. In onderstaande overzichten worden de overall scores in beeld gebracht.

In *figuur 2* wordt weergegeven in welke fase van ontwikkeling de stuurgroepen zich bevinden. In dit overzicht zijn de antwoorden van alle organisatie samengenomen. De figuur moet als volgt worden geïnterpreteerd: 19,5 procent van de antwoorden op de vragen uit de vragenlijst geven aan dat de stuurgroepen zich bevinden in ontwikkelingsfase 1, 26 procent in fase 2, 27,5 procent in fase 3 en 27 procent in fase 4. Een duidelijke uitschieter naar boven of beneden is er niet. Een en ander betekent dat qua ontwikkelingsfasen de stuurgroepen zich over de 4 fasen gelijkmatig hebben verdeeld (waarbij fase 1 duidelijk in de minderheid is).

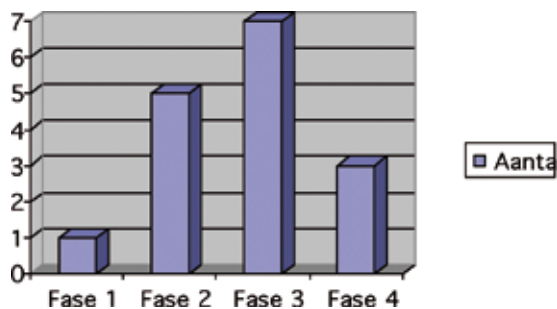
Als we dezelfde analyse maken maar nu per beoordelingsaspect, dan krijgen we het beeld zoals weergegeven in *figuur 3*.



Figuur 2: De verdeling (in procent) van de stuurgroepen over de vier ontwikkelingsfasen



Figuur 3: De verdeling (in procent) van de stuurgroepen per beoordelingsaspect over de vier ontwikkelingsfasen



Figuur 4: Aantal organisaties per ontwikkelingsfase van de stuurgroepen

We krijgen nu een genuanceerder beeld. Duidelijk is te zien dat relatief veel organisaties aangeven dat er een goede/perfecte match is tussen opdrachtgever en projectmanager. Het aantal keren dat aangegeven wordt dat de projectmanager de stuurgroep ziet als een ballast is laag. Iets soortgelijks zien we voor het aspect sturing. Slechts een gering aantal organisaties geeft aan dat hun stuurgroepen zich laten leiden door incidenten. Opvallend is de hoge score op het aspect stuurgroepvergadering voor ontwikkelingsfase 1. Blijkbaar wordt door veel stuurgroepen de meeste tijd besteed aan niet-structurele zaken en bepaalt de projectmanager voornamelijk de agenda. Analyseren we de scores van de organisaties afzonderlijk dan zien we het merendeel van de organisaties aangeven dat hun stuurgroepen zich in ontwikkelingsfase 3 bevinden (zie *figuur 4*).

Ontwikkelingsfase 1 en 4 zijn duidelijk in de minderheid. Dat betekent dus dat weinig stuurgroepen of puur onvolwassen of puur volwassen zijn; het merendeel – dat wil zeggen 75 procent – bevindt zich in fase 2 of 3. Gaan we nog een stapje dieper in onze analyse en kijken we naar de individuele antwoorden op de vragen in de checklist, dan komen we tot enkele interessante observaties. We zullen deze per beoordelingsaspect kort weergegeven.

Doelstelling: Wat is het bestaansrecht van een stuurgroep?

- In de helft van de gevallen wordt aangegeven dat de opdracht van de stuurgroep niet expliciet is. Van de helft geeft het merendeel aan dat de stuurgroep er is omdat het zo hoort.
- In bijna de helft van de gevallen zegt men dat de opdracht van de stuurgroep duidelijk is en gedeeld is met de leden. Ruim de helft hiervan voelt zich dan ook eigenaar van het project. Slechts een keer wordt geantwoord dat men zich eigenaar voelt zonder dat de opdracht van de stuurgroep helder is.
- In een kwart van de gevallen geeft men aan dat de stuurgroep de projectmanager controleert.
- In de helft van de gevallen zien we dat de stuurgroep een bijdrage aan de bedrijfsresultaten door de oplevering van projecten.

Samenstelling: Wat is de samenstelling van de stuurgroep?

- Meestal (in 75 procent van de gevallen) is de samenstelling van de stuurgroep gelijk.
- In bijna de helft van de gevallen zijn de stuurgroepleden niet ervaren in het sturen van projecten. Anderzijds kent het merendeel van de stuurgroepleden zijn rol in de stuurgroep.
- Drie van de zestien keer wordt aangegeven dat de stuurgroepleden hun rol niet kennen.
- Meestal is het de voorzitter c.q. de opdrachtgever die bepaalt wie lid is van de stuurgroep.

Sturing: Waarop stuurt de stuurgroep?

- Meestal stuurt de stuurgroep op project deliverables en veel minder op de implementatie van changes en benefits.
- Bij de sturing maakt de stuurgroep in geen van de gevallen gebruik van zogenoemde free format rapportages die door de projectmanager worden

aangeleverd. In de helft van de gevallen worden standaardrapportages, cijfers en betrouwbare voorspellingen gebruikt. Opmerkelijk is dat enkele van deze stuurgroepen dat doen zonder dat de stuurgroep een duidelijke opdracht heeft.

- Stuurgroepen sturen nauwelijks op het volgen van de afgesproken projectmanagementprocessen (2)

Stuurgroepvergadering: Hoe oefent men als stuurgroep samen de sturing uit?

- In 40 procent van de gevallen gaat 80 procent van de vergadertijd op aan het reageren op incidenten.
- De agenda van de stuurgroepvergadering bestaat in de helft van de gevallen uit het bespreken van uitzonderingen/knelpunten/vragen en dus niet uit het 'blussen van brandjes'.
- Slechts in één geval vindt de stuurgroepvergadering plaats op alleen maar cruciale beslismomenten en exceptions.

Politiek: Hoe liggen belangen en onderlinge verhoudingen?

- In 80 procent van de gevallen spreken de leden van de stuurgroepen elkaar aan op hun rol en verantwoordelijkheden.
- Slechts in 2 van de 16 organisaties is er sprake van verborgen agenda's.
- In de meeste gevallen is er een evenwichtige afweging van belangen en is er sprake van open agenda's.
- In sommige gevallen (5 van de 16 keer) prevaleert het afdelingsbelang boven het projectbelang.

Opdrachtgever en projectmanager: Hoe gaan opdrachtgever en projectmanager met elkaar om?

- In 75 procent van de gevallen weten opdrachtgever en projectmanager elkaar meestal tot altijd te vinden.
- In bijna alle gevallen (één situatie uitgezonderd) hebben de opdrachtgever en de projectmanager veel respect voor elkaars rol en hebben zij een goede onderlinge verstandhouding.

Conclusies

In de analyse zijn al de nodige conclusies getrokken. We willen ons nu beperken tot enkele algemene hoofdconclusies.

In het begin van het verhaal zijn we op basis van onze eigen ervaringen en literatuuronderzoek ervan uitgegaan dat stuurgroepen vaak ineffectief zijn en minder goed functioneren. We veronderstelden dat dit te maken heeft met zaken als onduidelijke taken en bevoegdheden, onduidelijke verantwoordelijkheden, een verkeerde samenstelling en onvoldoende deskundigheid bij de leden van de stuurgroep.

Door toepassing van het assessmentmodel zijn we nu in staat een genuanceerder oordeel te vormen. Of stuurgroepen vaak ineffectief zijn en minder goed functioneren, kunnen we niet beoordelen; op die vraag geeft ons model geen antwoord. We kunnen wel aangeven of de condities die nodig zijn voor effectief en goed functioneren aanwezig zijn. Die condities hebben we ingekleurd door ze te vertalen in de genoemde zes beoordelingsaspecten. Als we deze condities aflopen en ze beoordelen aan de hand van een cijfer tussen de 1 en de 10, dan komen wij tot de volgende scores:

- Doelstelling: 5.

DE STUURGROEP HEEFT OP TAL VAN PUNTEN NOG EEN LANGE WEG TE GAAN NAAR VOLWASSENHEID

Doelstellingen zijn vaak niet duidelijk. De logische vraag is dan 'waarop stuurt de stuurgroep dan'. Sturen zonder een duidelijk doel voor ogen heeft iets als 'een kip zonder kop'.

- Samenstelling: 6.

In meer dan de helft van de gevallen is de samenstelling redelijk geregeld. Toch is het merkwaardig dat het vaak voorkomt dat de leden weinig of geen kennis en ervaring hebben met stuurgroepwerk. Je zou mogen verwachten dat juist voor dit soort werk ervaring en kennis het primaire selectie criterium zou zijn.

- Sturing: 5.

Omdat doelen vaak niet expliciet zijn, wordt er veel gestuurd op incidenten en op ad hoc basis. Vanwege onvoldoende kennis en ervaring heeft de stuurgroep moeite om over de grenzen van het project te kijken en te sturen op basis van 'voordelen voor de business'. Dit is een wrange constatering omdat het nu juist een van de taken van de stuurgroep is breder te kijken dan het project alleen.

- Stuurgroepvergadering: 6.

De conclusies over de stuurgroepvergadering rollen logisch voort uit de conclusies van de vorige drie aspecten. Omdat sturing vaak incidentgedreven is, gaat hier veel vergadertijd in zitten en wordt de agenda hierdoor gedomineerd. Blijkbaar gaan de vergaderingen dus vaak over de 'verkeerde' dingen.

- Politiek: 7

Hoewel de doelstelling vaak niet helder is, is men toch in staat in de meeste gevallen elkaar aan te spreken op ieders rol en verantwoordelijkheid. Hoe dat kan, is ons niet helder geworden. Een goede zaak is dat van geheime agenda's nauwelijks sprake is.

- Opdrachtgever en projectmanager: 8

Dit aspect lijkt het enige te zijn dat redelijk goed scoort. De twee belangrijkste stakeholders (Jonker, 2008) weten elkaar doorgaans goed te vinden en hun belangen bij de stuurgroep goed met elkaar in balans te houden.

Al met al kan worden geconcludeerd dat de stuurgroep op tal van punten nog een lange weg te gaan heeft naar volwassenheid. ■



Over de auteurs:

Fred Heemstra, Arjan Jonker en Gerard Meijer zijn werkzaam bij KWD Resultaatmanagement te Nieuwegein

Literatuur

Keever, W. IT Steering Committee: Advocate or Adversary? In: *Insights*, april 2005.

Lof, K.M., van Vliet, M.W. De rol van een stuurgroep binnen een project. In: *Compact* 2002.

PMI handbook, IT Steering Committee Procedures Manual, 1999

Wijnen, G., Renes, W., Storm, P. *Projectmatig werken*, 1996.