



# GOVERNANCE

 **Kolonel A. Straver, voorzitter VOV**

Onlangs ben ik benaderd door een extern bureau voor een interview over de governance van één van de IT-projecten binnen Defensie. Behalve dit specifieke project stel ik vast dat wanneer projecten eenmaal in zwaar weer zijn terecht gekomen, de sturing van een project wel vaker wordt aangewezen als mogelijke oorzaak.

Binnen Defensie zijn we al enige jaren bezig om de sturing van IT-projecten te verbeteren. Methodieken als Prince2 zijn ingevoerd, in eerste instantie bij IT-projecten, maar vervolgens ook steeds meer bij grote materieelprojecten. De vraag doet daarbij wel eens op of materieelprojecten en IT-projecten een verschillende benadering vragen. Naar mijn idee onderscheidt een echt IT-project zich van een materieelproject omdat een IT-project tot een andere wijze van werken of optreden leidt. Tijdens de ontwikkeling dient daarom voortdurend met de business te worden afgestemd, waarbij nieuwe inzichten onvermijdelijk zijn. De invoer van een IT-project laat zich daarom moeilijker delegeren en vereist voortdurende aandacht en bemoeienis van de toekomstige gebruiker en leidinggevende die de voordelen van de IT dienen te verzilveren.

De besturing of governance van IT-projecten blijft echter een moeizaam verhaal. De verregaande centralisatie en bezuinigingen hebben IT op grote afstand van de gebruiker geplaatst. Operationele eenheden zijn er nauwelijks meer op ingericht om naast de dagelijkse hectiek, voldoende aandacht te geven aan de realisatie van nieuwe IT-projecten. Het leidt in de praktijk tot dilemma's. Voortdurend worden we erop gewezen dat de governance bij de start van projecten onvoldoende is ingericht, aan de nadere kant is er een grote druk om snel te starten met vele nieuwe projecten.

Ook de positionering van de DMO speelt hierbij een rol. In de rol van smart-buyer zou de DMO de uiteindelijke gebruiker moeten ontlasten bij het inbrengen van gebruikerswensen naar de industrie. Binnen de DMO zou het JIVC bijvoorbeeld namens de gebruikende eenheden het functioneel beheer uitvoeren. Binnen projectorganisaties zou het JIVC dan ook de rol van productowner kunnen invullen. In de praktijk blijkt echter voortdurend het risico te bestaan dat de afstand tot de gebruiker te groot wordt en de rol niet meer goed wordt ingevuld. De inrichting van een demand- en supply-organisatie heeft mijns inziens niet tot een verbetering geleid. Het veronderstelt dat het JIVC een zuivere supply-organisatie is. Hiermee is voorbijgegaan aan de rol van JIVC als gebruikersvertegenwoordiger!

De afgelopen jaren leren we dezelfde les telkenmale opnieuw. Voor succesvolle projecten is een doordachte governance noodzakelijk met de juiste inbreng van gebruikers en degenen die uiteindelijk gebaat zijn bij een succesvolle implementatie. Hierbij hoort ook een mandaat om gedurende het project besluiten te kunnen nemen die product, tijd of geld beïnvloeden.

Of dit ook allemaal van toepassing is op het project waarover ik geïnterviewd word? Daar kan ik helaas niet op ingaan, maar ik wil wel een lans breken om vooraf beter na te denken over de sturing van projecten. 