

*Library and IT Services*

*Strategisch plan*

*2014-2017*

## Inhoud

<b>1</b>	<b>Inleiding .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Omgevingsfactoren .....</b>	<b>4</b>
2.1	Externe ontwikkelingen.....	4
2.2	Interne ontwikkelingen .....	6
2.3	Conclusie .....	7
<b>3</b>	<b>Missie .....</b>	<b>8</b>
<b>4</b>	<b>Visie.....</b>	<b>9</b>
<b>5</b>	<b>Focus en keuzes .....</b>	<b>10</b>
5.1	Algemene uitgangspunten .....	10
5.2	Bibliotheek en wetenschappelijke informatievoorziening .....	10
5.2.1	Bibliotheek .....	10
5.2.2	Wetenschappelijke informatievoorziening .....	11
5.3	Onderwijsondersteuning.....	11
5.4	Onderzoekondersteuning.....	12
5.5	Informatietechnologie.....	13
5.5.1	Minder zelfbouw .....	13
5.5.2	Ontwikkeling vs. middleware .....	13
5.5.3	Naar een hoger serviceniveau.....	13
5.5.4	Bring Your Own Device.....	13
5.5.5	Ondersteuning van het samenwerken .....	14
5.5.6	Cloud computing.....	14
5.5.7	Modernisering netwerk.....	15
5.5.8	Focus in AV.....	15
5.5.9	Groene IT .....	16
5.6	Project- en Informatiemanagement, informatiebeveiliging .....	16
5.7	Managementinformatie .....	17
5.8	Erfgoed / Brabant-Collectie .....	17
5.9	Maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid .....	18
<b>6</b>	<b>Bedrijfsvoering .....</b>	<b>19</b>
6.1	Personeelsbeleid .....	19
6.2	Financiën .....	20
6.3	Communicatie .....	20
6.4	Organisatie .....	20
6.4.1	Organisatie van de IT-kolom .....	20
6.4.2	Interne organisatie.....	21

## 1 Inleiding

Dit strategisch plan van de dienst Library and IT Services (LIS) is waar van toepassing afgestemd op het Strategisch Plan 2014-2017 van Tilburg University (TiU) zoals dat op 6 december 2013 door de Universiteitsraad is goedgekeurd.

LIS opereert in een omgeving met afnemende middelen en zal daardoor moeten krimpen om de financiële huishouding op orde te houden. Gevolg is een toenemende spanning tussen de verwachtingen die de universiteit aan LIS stelt (flexibiliteit, innovatiegerichtheid, alertheid, *operational excellence*, breed dienstenpalet, efficiency en betrouwbaarheid) en de reële mogelijkheden die LIS heeft om aan die verwachtingen tegemoet te komen. Om die spanning op te heffen moet LIS keuzes maken in het dienstenpalet: op onderdelen zal de dienstverlening worden versoerd of gestopt. Tevens zal LIS de interne organisatie waar mogelijk nog vereenvoudigen.

Het Strategisch Plan LIS 2014-2017 begint met een verkenning van externe en interne omgevingsfactoren die relevant zijn voor de dienstverlening van LIS. Daarna wordt de missie van LIS geformuleerd en de visie op de dienstverlening van LIS die in het verlengde van die missie ligt. Vervolgens worden de keuzes die LIS maakt toegelicht in een hoofdstuk waarin per afdeling actiepunten worden benoemd. Afgesloten wordt met een hoofdstuk over de eigen bedrijfsvoering.

## 2 Omgevingsfactoren

Over maatschappelijke, economische en technologische ontwikkelingen die van invloed (kunnen) zijn op een moderne universiteit en haar ondersteunende diensten zijn bibliotheken vol geschreven. Hier wordt volstaan met het noemen van ontwikkelingen die rechtstreeks verband houden met de werkzaamheden van LIS en de keuzes die daarin gemaakt moeten worden.

### 2.1 Externe ontwikkelingen

<b>Afnemende inkomsten</b>	LIS krijgt in de planperiode te maken met teruglopende externe inkomsten. Dat komt deels door technologische ontwikkelingen, deels is het een gevolg van marktwerking en de wetgeving rond aanbestedingen, waardoor LIS bijvoorbeeld niet meer rechtstreeks grote opdrachten voor SURF kan uitvoeren.
<b>Bibliotheek</b>	<p>De bibliotheek wordt minder een huis van boeken, maar is zeker een studiehuis. Studenten dringen nog altijd aan op verruiming van de openingstijden en op uitbreiding van het aantal werkplekken.</p> <p>De komende jaren zullen mogelijk een doorbraak te zien geven van de overstap naar digitaal studiemateriaal. De ontwikkeling van <i>smart textbooks</i> en eenvoudige systemen voor <i>digital rights management</i> kunnen daarbij helpen.</p> <p>Wetenschappelijk informatie is voor het overgrote deel elektronisch beschikbaar. Licenties worden voor een belangrijk deel afgesloten via landelijke onderhandelingen. Het belang van fysieke collectievorming neemt daardoor af.</p> <p>De groei van de fysieke collectie wordt minder, maar <i>behoud</i> van de collecties blijft belangrijk. Verwacht wordt dat in komende jaren vaker dan voorheen een beroep gedaan gaat worden op landelijke afspraken in het kader van het beleid. Voor TiU heeft dit consequenties voor het depotgebruik.</p> <p>In nationaal verband wordt onderzocht in hoeverre de universiteitsbibliotheken backofficetaken gezamenlijk kunnen uitvoeren. De stap van TiU naar het <i>WorldShare</i>-platform is daarmee een vroege, strategische zet.</p>
<b>Big deals</b>	De gestaag stijgende kosten van de (nationale) licenties hebben nog niet tot opzeggen van <i>big deals</i> geleid. Toch lijkt de tijd dichtbij dat de licentiekosten niet meer op te brengen zijn.
<b>Open access</b>	De hoeveelheid wetenschappelijk materiaal dat vrijelijk beschikbaar komt via <i>open access</i> neemt maar langzaam toe, initiatieven van universiteitsbibliotheken ten spijt. Dit onderwerp staat hernieuwd in de belangstelling, onder andere door de aandacht die het heeft bij de Nederlandse regering en de Europese Commissie. Voorlopig blijft licentiebeheer nog een belangrijk aandachtspunt.
<b>Text mining</b>	De trend naar digitaal zet onverminderd door. Door retro-digitalisering komt meer gedrukt werk ook online beschikbaar. Mede daardoor wordt in steeds meer disciplines <i>text mining</i> een belangrijk onderzoeksinstrument.
<b>Onderzoeksdata</b>	Het belang van het beheer van <i>onderzoeksdata</i> neemt toe. Financiers van wetenschappelijk onderzoek (NWO, EU) zullen minder vrijblijvend worden ten aanzien van de eisen die aan beheer van onderzoeksdata worden gesteld.
<b>Onderwijsondersteuning</b>	De door TiU met OCW gemaakte prestatieafspraken zullen met betrekking tot onderwijsondersteuning inzet van LIS vergen op het terrein van de docentprofessionalisering, de onderwijsintensivering en de rendementsverhoging.

<b>Online onderwijs</b>	In het onderwijs neemt het gebruik van multimedia toe. Deze groei zal naar verwachting de komende jaren doorzetten onder invloed van <i>Massive Open Online Courses</i> (MOOCs) en <i>Open Educational Resources</i> (OER).
<b>Het Nieuwe Werken</b>	De behoefte groeit om te kunnen werken en te studeren waar en wanneer je dat zelf wilt. IT-diensten moeten de gebruiker volgen naar een willekeurige werkplek en er is behoefte aan nieuwe samenwerkingsmogelijkheden, zowel lokaal als (inter)nationaal en zowel synchroon ( <i>live</i> ) als asynchroon. Gebruikers willen op ieder gewenst moment met elkaar in contact kunnen komen op een manier die past bij de werksituatie.
<b>BYOD</b>	Daarbij bepalen eindgebruikers in toenemende mate zelf welke IT- hulpmiddelen zij willen gebruiken: <i>Bring Your Own Device</i> (BYOD).
<b>Mobiele toegang</b>	De vraag naar mobiele toegang tot bestaande IT-diensten zal toenemen. Gebruikers verwachten dat die diensten optimaal worden ingericht voor gebruik op mobiele apparaten.
<b>Cloud computing</b>	<i>Cloud computing</i> is een vorm van uitbesteding van IT-diensten die erg in de belangstelling staat. Hierbij worden IT-diensten via internet afgenomen. Dit kan een volledige dienst zijn maar ook een dienst waarbij servers beschikbaar worden gesteld waarop door eigen beheerders applicaties geïnstalleerd worden. Voordelen zijn: sneller kunnen inspelen op technologische mogelijkheden en op een groeiende of krimpende vraag, kosten die gebaseerd zijn op het daadwerkelijk gebruik en het ontzorgen van de IT-afdeling. Nadelen zijn: afhankelijkheid, verlies aan flexibiliteit, onzekerheid over privacy en beveiliging.
<b>Cyber security</b>	Beveiliging van de ICT-infrastructuur en van de daarin opgeslagen gegevens wordt in snel tempo een groter aandachtspunt. De afweging tussen bruikbaarheid (gebruiksvriendelijkheid) en adequaat beveiligingsniveau is niet eenvoudig te maken. Té stringente beveiliging leidt tot ontwijkgedrag en nieuwe risico's.
<b>ICT als nutsvoorziening</b>	Een groter deel van de ICT-dienstverlening wordt gezien als een basisvoorziening. Behalve de ICT-infrastructuur (netwerken, telefonie, opslag) wordt op termijn ook de (standaard) ICT-werkplek onderdeel van een genormeerd werkplektarief of wellicht van een vierkante-meterprijs. Dit leidt tot verlaging van de administratieve lastendruk.
<b>Nationale shared services</b>	Er wordt in Nederland op diverse plekken (SURF, Studielink) nagedacht over het gezamenlijk inrichten van grotendeels geautomatiseerde processen die aan alle universiteiten min of meer gelijk zijn, zoals het inschrijven van studenten en de registratie van onderzoekoutput.
<b>Minder behoefte aan zelfbouw</b>	De komende jaren komt er een einde aan het gebruik van een belangrijk deel van de zelfgebouwde universitaire informatiesystemen. Dergelijke 'in huis' ontwikkelde systemen hebben groot nut gehad voor TiU (UvTweb, SIS, tentamenroostering, bibliotheeksystemen, repositories , managementinformatie). Inmiddels kan 'de markt' het soms beter, goedkoper en toekomstbestendiger.
<b>Erfgoed</b>	Digitalisering heeft grote invloed op onze omgang met cultureel en academisch erfgoed. <i>Online</i> aanwezigheid is een vereiste geworden en die aanwezigheid kan allang niet meer bestaan uit louter een digitaal uithangbord. Gebruikers willen (alle) <i>content</i> online kunnen vinden, via eenvoudige zoekingen en zonder last te hebben van administratieve collectiegrenzen. Om dat te kunnen realiseren is het nodig aansluiting te zoeken bij regionale (Thuis in Brabant), nationale (KB) en internationale (Europeana) erfgoedportals.

<b>MVO</b>	De maatschappij verwacht van werkgevers dat zij ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen’. Dat geldt ook voor instellingen als universiteiten en deze verwachting heeft invloed op de werkwijze van een dienst als LIS.
<b>i-Strategie</b>	SURF zet de komende jaren in op de ontwikkeling van een gezamenlijke ‘i-strategie’ voor het hoger- en wetenschappelijk onderwijs in Nederland. De nadruk ligt op meer samenwerking bij aanbesteden, uitbesteden en het verbeteren van (de ondersteuning van) onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering door gerichte innovatie.

## 2.2 Interne ontwikkelingen

<b>Financiën</b>	Door teruglopende primaire financiering en vermindering van externe inkomsten wordt LIS geconfronteerd met een afname van beschikbare middelen.
<b>Instellingsplan</b>	In 2013 heeft TiU een nieuw Strategisch Plan 2014-2017 opgesteld. Over de dienstverlening staat daarin onder meer: “Alle activiteiten die het primaire proces ondersteunen - ook op het gebied van onderzoek en onderwijs - voegen we samen en brengen we zoveel mogelijk op één plek.” Deze beweging naar centralisatie van de ondersteunende dienstverlening heeft ongetwijfeld gevolgen voor LIS, maar dit strategische uitgangspunt uit het nieuwe instellingsplan moet nog worden uitgewerkt in concrete voorstellen.
<b>Budget informatiedragers</b>	Met betrekking tot de wetenschappelijke informatievoorziening zullen in de planperiode de oplopende kosten voor licenties het aanbod aan wetenschappelijke informatiebronnen onder druk zetten. Dit zal niet afdoende kunnen worden gecompenseerd door een toename van wetenschappelijke informatie in <i>open access</i> . Om gefundeerde keuzes voor de toegang tot wetenschappelijke informatie mogelijk te maken is er behoefte aan goede managementinformatie zoals cijfers die inzage geven in het daadwerkelijk gebruik.
<b>Organisatiemonitor</b>	De Organisatiemonitor 2013 gaf in grote lijnen een positief beeld te zien over de dienstverlening vanuit LIS. Wat volgens de gebruikers ten aanzien van ICT beter moet is ‘inspelen op nieuwe ontwikkelingen’, ‘werken buiten de campus’ en ‘informatievoorziening’. Vooral het eerste vraagt om heldere keuzes.  Voor onderwijsondersteuning zijn geen verbeterpunten genoemd die rechtstreeks herleidbaar zijn tot dienstverlening vanuit LIS.  In het kader van onderzoekondersteuning zijn voor verbetering vatbaar: managementinformatie vanuit het onderzoekregistratiesysteem, de samenstelling van de wetenschappelijke collecties en inzichtelijkheid in de dienstverlening.
<b>Onderwijsvisie</b>	TiU introduceert in haar strategisch plan een nieuw onderwijsconcept, <i>A Learning Society</i> . Zij zet hierbij in op drie pijlers: 1 Het verbeteren van de onderwijskwaliteit, 2 het vergroten van de maatschappelijke oriëntatie en 3 het versterken van het campusgevoel. De komende periode wordt ingezet op professionalisering van het onderwijs, het meer integreren van onderzoek in het onderwijs en het ontwikkelen van innovatieve onderwijsvormen.
<b>Onderwijsondersteuning</b>	Het team <i>Education Support</i> is in 2011 door LIS op verzoek van het CvB opgezet na overname van de BKO-ondersteuners en de toetsdeskundige vanuit de centrale staf. Volgens afspraak is een scherper profiel neergezet: ondersteuning bij het behalen van de prestatieafspraken en bij de innovatie van het onderwijs m.b.v. ICT en AV (online learning, digitaal toetsen, digitale leeromge-

ving). Ondertussen zijn de prestatieafspraken in 2012 aanzienlijk ambitieuzer geworden, onder andere waar het het aantal docenten met een BKO betreft.

<b>Onderzoekondersteuning</b>	Wetenschappelijke integriteit is binnen en buiten TiU volop in de aandacht. Op het gebied van de ondersteuning van onderzoek en onderzoekers wordt de rol van het team <i>Research Support</i> op de terreinen <i>research data management</i> , <i>onderzoekinformatie</i> en <i>open access</i> steeds belangrijker, zowel met betrekking tot concrete dienstverlening als met betrekking tot beleidsvoorstellen.
<b>ICT-governance</b>	Recentelijk zijn er stappen gezet op weg naar een betere <i>ICT-governance</i> . Concernsystemen zijn benoemd, het eigenaarschap – of het ontbreken daarvan - is vastgelegd en er zijn vorderingen bij het beleggen van het functioneel beheer van een concernstelsel bij de proces- en/of systeemeigenaar. Deze beweging naar een goed samenspel tussen proces- en systeemeigenaren enerzijds en LIS anderzijds is nog niet afgerond. In 2013 is tevens besloten een nieuw <i>Steering Committee Information policy and Automation</i> (Stuurgroep Informatisering en Automatisering, SIA) in te stellen. Dit SIA zal vanaf 2014 op strategische hoofdlijnen het CvB gaan adviseren over ICT-beleid en keuzes met betrekking tot de in te zetten middelen.
<b>Applicatielandschap</b>	Aan TiU worden applicatiekeuzes nog vaak per domein gemaakt. Waar domeinen worden samengevoegd, of juist gescheiden, leidt dat tot uitdagingen op het gebied van proces- en IT-integratie. Ook zonder organisatorische aanleiding zijn er vraagstukken op het terrein van het applicatielandschap. Zo knelt het 'SAP-tenzij'-beleid en is de afbakening tussen SIS en CRM niet altijd helder. In het SIS-domein zijn er tendensen in de richting van <i>zaakgestuurd werken</i> , die weer nieuwe integratie-uitdagingen met zich mee zullen brengen.
<b>IT-projecten</b>	Grote IT-projecten verlopen soms moeizaam. Op het terrein van projectvoorbereiding en projectbesturing zijn de afgelopen jaren stappen vooruit gezet, maar dit is nog niet afdoende. Een betere <i>control</i> – niet alleen op financieel vlak, maar bijvoorbeeld ook ter bewaking van de <i>scope</i> - is wenselijk.
<b>Strategische projecten</b>	Te voorziene (grote) projecten met een ICT-component in de komende periode zijn: <ul style="list-style-type: none"><li>• Studenteninformatiesysteem: nieuwe aanbesteding.</li><li>• E-HRM: introductie van zelfbediening, geautomatiseerde werkstromen (elektronische formulieren) en digitale personeelsdossiers.</li><li>• Modernisering van het netwerk.</li><li>• Realisatie van een nieuw onderwijsgebouw.</li></ul>

## 2.3 Conclusie

Afnemende middelen; als vanzelfsprekend ervaren diversiteit; behoefte aan gerichte informatie; groeiende beveiligingsrisico's bij een gelijktijdige toename van de afhankelijkheid van geautomatiseerde systemen en de betrouwbaarheid van de daarin opgeslagen informatie; de noodzaak om bij te dragen aan het waar maken van de prestatieafspraken, al deze zaken maken het onontkoombaar dat LIS meer dan voorheen focus aanbrengt in zijn dienstverlening en zijn organisatie daar op afstemt. De focus wordt daarom gericht op algemene dienstverlening, niet op maatwerk. Taken of diensten waar de focus niet op wordt gericht zullen worden gestopt, op een laag pitje gezet of uitgesteld.

### 3 Missie

LIS is een partner bij het realiseren van instellingsdoelen op het gebied van onderzoek, onderwijs en bedrijfsvoering. LIS stelt zich daarbij op als dienstverlener en adviseur. LIS is verantwoordelijk voor de fysieke en de digitale bibliotheek, de digitale leer- en werkomgeving, de studielandschappen, de ICT-infrastructuur inclusief Av-voorzieningen en het cultureel erfgoed. Vanuit die positie biedt LIS moderne voorzieningen op het gebied van informatie- en communicatietechnologie en de wetenschappelijke informatievoorziening en moderne diensten ter ondersteuning van onderwijs en onderzoek.

LIS wil deze missie realiseren door medewerkers en studenten diensten te leveren die:

- zoveel mogelijk overal beschikbaar zijn;
- toegesneden zijn op de wensen van de gebruiker;
- de gebruiker in staat stellen zelf de regie te hebben over de uitvoering van haar taken;
- kwalitatief hoogstaand en gebruiksvriendelijk zijn;
- tijdige en betrouwbare managementinformatie opleveren zowel op het gebied van bestuur en beheer als op het gebied van onderwijs en onderzoek.

Daarbij geldt dat LIS:

- in overleg met de gebruikers in de domeinen onderwijs en onderzoek vernieuwende diensten op het gebied van onderwijsontwikkeling, ICT en de wetenschappelijke informatievoorziening biedt;
- haar diensten levert in een beveiligde omgeving: voor alle informatie geldt dat deze alleen beschikbaar is voor wie daartoe gerechtigd is;
- in overleg met bestuur en gebruikers haar diensten selecteert binnen het haar beschikbaar gestelde middelenkader;
- waar mogelijk samenwerking met andere instellingen van hoger onderwijs zoekt (o.a. SURF, Nereus) om te komen tot gezamenlijke projecten en het delen van kennis;
- haar dienstverlening overzichtelijk en controleerbaar wil aanbieden;
- het als haar verantwoordelijkheid ziet om vanuit haar regierol op het gebied van ICT, AV en de wetenschappelijke informatievoorziening in gesprek te gaan en te blijven met belanghebbenden bij haar dienstverlening.



## 4 Visie

In 2017 is het volgende gerealiseerd:

- LIS levert via dienstverleningsovereenkomsten een helder, zo veel mogelijk generiek en duurzaam dienstenpakket voor onderwijs en onderzoek.
- Studenten en medewerkers maken plaats-, tijd- en apparaatonafhankelijk (BYOD) gebruik van de aangeboden diensten.
- Het verschil tussen werken op en buiten de campus is weggefallen.
- Omdat leren nooit ophoudt is kennis overal beschikbaar.
- Docenten worden goed ondersteund bij hun professionalisering en kennisdeling en hebben aansluiting gevonden bij internationale onderwijstrends.
- Zelfbediening is gemeengoed.
- Taken en middelen van LIS zijn op elkaar afgestemd en er is voldoende flexibiliteit voor LIS om in te spelen op een zich wijzigende omgeving.
- De informatiebeveiliging is op orde.
- De IT-besturing aan TiU is verbeterd door instelling van een Stuurgroep Informatisering en Automatisering, de benoeming van systeemeigenaren en een consequentere hantering van principes van proces-, informatie- en applicatie-architectuur.
- Managementinformatie wordt betrekkelijk eenvoudig samengesteld met behulp van het datawarehouse.

## 5 Focus en keuzes

### 5.1 Algemene uitgangspunten

Gegeven de beschreven interne en externe ontwikkelingen en de missie en visie van LIS voor de komende jaren hanteert LIS de volgende algemene uitgangspunten bij het maken van keuzes:

- LIS biedt diensten aan die waar mogelijk generiek zijn. Als er binnen TiU verschillende wensen leven ten aanzien van het gebruik van een dienst dan biedt de dienst bij voorkeur voldoende flexibiliteit om dat mogelijk te maken zonder additioneel maatwerk.
- Innovatie wordt gericht ingezet voor onderwijs- en onderzoeksactiviteiten die universiteitsbreed toepasbaar zijn. Voor bedrijfsvoeringprocessen worden producten ingezet die zich in de markt hebben bewezen.
- De algemene IT-infrastructuur wordt door LIS als een nutsvoorziening beheerd waarbij het accent ligt op het verhogen van de betrouwbaarheid, het tegengaan van risico's en het bieden van *operational excellence*.
- LIS werkt naar een algemeen kwaliteitsniveau waarbij onze klanten de dienstverlening minimaal met een 7,5 beoordelen.
- LIS wil maximaal gebruik blijven maken van de synergie die de combinatie van bibliotheek met IT de afgelopen jaren heeft opgeleverd.

### 5.2 Bibliotheek en wetenschappelijke informatievoorziening

**Visie** In 2017:

- is de bibliotheek de centrale bemiddelaar bij het tot stand komen van een verantwoord aanbod van wetenschappelijke informatie en een centraal informatiepunt voor het optimale gebruik van die informatie;
- is er een open dialoog met en tussen de faculteiten over de inzet en de verdeling van de middelen uit het budget Informatiedragers;
- wordt die dialoog gevoerd op basis van actuele en inzichtelijke overzichten van aanschaf én daadwerkelijk gebruik van informatiedragers;
- volgt wetenschappelijke informatie de gebruiker, dat wil zeggen: de wetenschappelijke informatie is beschikbaar op elk apparaat, op elke plek en in elke relevante applicatie waar de gebruiker aanwezig is/mee bezig is en wordt daar consistent en transparant aangeboden.

#### 5.2.1 Bibliotheek

Bij de bibliotheek zullen *backoffice*-processen verder worden gerationaliseerd en zal *economy of scale* worden gezocht door samenwerking op nationaal en internationaal niveau.

Specifiek voor TST is de samenwerking met de universiteitsbibliotheek van de Universiteit Utrecht en afstemming van de dienstverlening een aandachtspunt.

**Actie B1** De fysieke collectievorming zal slimmer worden opgezet door waar mogelijk en nuttig de collectievorming te automatiseren en eindgebruikers een directere invloed op het collectievormingsproces te bieden (*approval plans, patron driven acquisition*).

**Actie B2** Door aansluiting op het WorldShare-platform zal meer gebruik worden gemaakt van bestaande bibliografische beschrijvingen en eigen invoer worden beperkt.

### 5.2.2 Wetenschappelijke informatievoorziening

De ontwikkelingen op gebied van wetenschappelijke informatiedragers zijn zodanig dat er minder behoefte is aan facultaire informatiespecialisten maar de behoefte groeit aan generieke informatie/collectiespecialisten die met faculteiten kunnen overleggen op basis van *evidence based acquisition*.

**Actie W11** LIS zal voorstellen doen om de beschikbaarheid van wetenschappelijke informatiebronnen in lijn te houden met de ambities van de instelling ten aanzien van excellent onderzoek (en onderwijs).

**Actie W12** LIS zal het selectieproces ten aanzien van wetenschappelijke informatiebronnen transparanter maken. Betere managementinformatie gaat vooraf aan een intensievere dialoog met faculteiten over aanschaf, opzegging en kostenverdeling. LIS zal hiertoe cijfers met betrekking tot daadwerkelijk gebruik leveren en op basis van deze cijfers tevens adviseren over vergroting van de zichtbaarheid van de wetenschappelijke *output* van de instelling.

## 5.3 Onderwijsondersteuning

<b>Visie</b>	<p>In 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• draagt LIS als expertisecentrum voor informatievaardigheden, didactiek, onderwijstechnologie en toetsen bij aan docentprofessionalisering en verbetering van de kwaliteit van het onderwijs (intensivering, academisering);</li><li>• biedt LIS een laagdrempelige, plaats-, tijd- en apparaatafhankelijke digitale leer- en werkomgeving aan waarin veilig kan worden samengewerkt;</li><li>• biedt LIS aan studenten een aantrekkelijke fysieke leeromgeving met voldoende diversiteit voor concentratie, overleg en teamwork;</li><li>• levert LIS een bijdrage aan de prestatieafspraken rondom BKO en aan docentprofessionalisering in het algemeen;</li><li>• draagt LIS bij aan de totstandkoming van een centrale toetsvoorziening.</li></ul>
<b>Academisch onderwijs</b>	<p>Tilburg University ziet graag studenten die investeren in hun studie; studenten voor wie het leren doorgaat buiten het college. De docent maakt de student medeverantwoordelijk voor het leerproces en zorgt dat hij ook buiten colleges aan de slag gaat met kennisverwerving (intensivering).</p> <p>Daarbij transformeren de contacturen: de student richt zich daar op kennisverwerking, meer dan op kennisverwerving. De docent begeleidt de student bij het leren beheersen van academische vaardigheden (academisering).</p> <p>Om intensivering en academisering te bereiken investeren TiU-docenten in hun studenten en investeert de instelling op haar beurt in haar docenten door actieve ondersteuning van docentprofessionalisering en kennisdeling.</p>
<b>Research based learning</b>	<p>In de onderwijsvisie van TiU, <i>A Learning Society</i>, wordt ingezet op het meer integreren van onderzoek in het onderwijs. LIS levert daaraan bijdragen vanuit haar afdelingen <i>Education Support</i>, <i>Research Support</i> en <i>Library</i>: docentprofessionalisering, informatievaardigheden, omgaan met data, <i>academic conduct</i>.</p>
<b>Gebruikersondersteuning</b>	<p>LIS helpt studenten en medewerkers die vragen hebben met betrekking tot het vinden en/of het gebruik van wetenschappelijke informatie en verzorgt het functioneel beheer inclusief gebruikersondersteuning van samenwerkingsomgevingen zoals Blackboard en SharePoint en van de bibliotheeksystemen.</p>
<b>Actie OW1</b>	<p>Met betrekking tot informatievaardigheden richt LIS zich meer op generieke modules die door de faculteiten in het curriculum kunnen worden opgenomen.</p>

Deze modules bestrijken een breed terrein van het vinden van informatie tot het onderscheid tussen citeren en plagiëren en van het verzamelen van onderzoeksdata tot het beoordelen van de betrouwbaarheid ervan en worden voor alle fasen van het curriculum aangeboden (niet alleen in het basisjaar).

- Actie OW2** LIS ziet het als haar taak om docenten die hun onderwijs willen vernieuwen te ondersteunen. Uitgangspunt daarbij is dat de ondersteuningsvraag verloopt via onderwijsbureaus en voor een grotere groep docenten van belang moet zijn. Maatwerk wordt alleen geleverd wanneer helder is dat het uiteindelijke product of ervaring ten goede kan komen aan alle docenten van de universiteit.
- Actie OW3** LIS wil een rol spelen in het verspreiden van kennis over nieuwe trends op onderwijsgebied (*research based learning*, MOOC's). Daartoe kan LIS periodiek bijeenkomsten organiseren over actuele thema's op het gebied van onderwijs en/of onderzoek. Belangrijke pijlers zijn daarbij de activiteiten in het kader van de *open access* week en de jaarlijkse Onderwijsmiddag.
- Actie OW4** LIS zal diensten op het terrein van docentprofessionalisering (BKO, mogelijk SKO) en toetsdeskundigheid (ook digitaal toetsen) moeten intensiveren om de doelen uit het nieuwe strategisch plan van de instelling te helpen realiseren.
- Campus-ontwikkeling** In overleg met LIS, StS en de faculteiten ontwikkelt FS een vastgoedvisie die aansluit bij de onderwijsambities van TiU. LIS kan hieraan bijdragen vanuit een onderwijskundige en IT-visie op onderwijsruimtes, werk- en vergaderplekken.

## 5.4 Onderzoekondersteuning

- Visie** In 2017:
- biedt LIS een omgeving waarin onderzoeksdata opgeslagen, gebruikt en gedeeld kan worden;
  - wordt onderzoekregistratie bijgehouden op basis van *alerts* en zelfbediening en is uitgebreide managementinformatie over onderzoeksresultaten beschikbaar;
  - draagt LIS bij aan kennisvalorisatie door het bieden van mogelijkheden tot het publiceren van artikelen én onderzoeksdata in open access.
- Focus** LIS zal zich met betrekking tot onderzoekondersteuning in de planperiode concentreren op datadiensten, onderzoekregistratie en *open access*.
- Actie OZ1** LIS biedt datadiensten voor het archiveren, registeren en toegankelijk maken (vinden, citeren, hergebruiken) van onderzoeksdata. Die diensten bevatten o.a. directe dataopslag op de campus ('storage voor wetenschappers'), een *trusted digital repository* gebaseerd op het gezamenlijk met andere Nederlandse universiteiten gebruikte Dataverse Network bij SURFsara en een ondersteuning van opname van datasets in data-archieven als DANS.
- Actie OZ2** Vanaf 2014 beschikt TiU over een door LIS beheerd geïntegreerd onderzoekregistratiesysteem annex institutionele repository dat vanaf 2015 tevens bron wordt van outputrapportages, *scientometrics* en wetenschappelijke profielpagina's.
- Actie OZ3** Er zijn ten behoeve van *open access* nauwelijks nog technische belemmeringen maar LIS zal haar systemen geschikt maken en houden voor eisen op dit terrein van onderzoekfinanciers als NWO en EU (OpenAire).

## 5.5 Informatietechnologie

- Visie** In 2017:
- is er invulling gegeven aan een beveiligingsconcept dat verantwoord (samen)werken mogelijk maakt, zowel op standaardwerkplekken als op de eigen apparaten van de gebruiker;
  - is het eigenaarschap van processen en systemen helder belegd en worden de consequenties van het eigenaarschap gedragen en ingevuld;
  - worden clouddiensten ingezet daar waar dit leidt tot duidelijke meerwaarde voor de instelling;
  - is er een verschuiving opgetreden van werkplekbeheer naar applicatiedistributie, ook ter ondersteuning van ontwikkelingen als *bring your own device* en *bring your own technology*;
  - is het netwerk gemoderniseerd zodat *bring your own device* optimaal ondersteund wordt en het netwerk beter bestand is tegen bedreigingen.

### 5.5.1 Minder zelfbouw

In de planperiode zullen diverse zelfbouwsystemen worden uitgefaseerd en zal de functionaliteit ervan opgenomen worden in bestaande systemen (bijvoorbeeld het nieuwe SIS) of worden overgenomen door commerciële producten die met zo weinig mogelijk maatwerkrichting in gebruik worden genomen. Een ambitieuze instelling voor academisch onderwijs en onderzoek zal nooit geheel zonder ICT-zelfbouw kunnen, maar de balans verschuift van *veel zelf doen* naar *waar mogelijk inkopen*.

### 5.5.2 Ontwikkeling vs. middleware

Omdat er vaker standaardsoftware wordt aangeschaft en er meer generieke diensten worden aangeboden neemt de behoefte aan ontwikkeling van eindgebruikersfunctionaliteit af. Het belang van het koppelen van systemen, van inzet ten behoeve van *middleware*, neemt echter toe. Dit vraagt om capaciteit en om een richtingkeuze, zoals ontwikkeling van een *enterprise service bus*.

### 5.5.3 Naar een hoger serviceniveau

In een doorlichting uit 2008 is op basis van het zogenaamde *IT Service capability maturity model* vastgesteld dat LIS haar werk gemiddeld uitvoert op volwassenheidsniveau twee (*repeatable*). LIS streeft er naar om dat niveau in de planperiode één stap hoger te brengen naar drie (*defined*), het niveau waarop de belangrijkste processen gestandaardiseerd zijn.

### 5.5.4 Bring Your Own Device

*Bring Your Own Device* (BYOD) staat op gespannen voet met de ontwikkeling van de afgelopen jaren waarbij met het oog op efficiency zoveel mogelijk is gestandaardiseerd (hardware en software). Van een standaard werkplek met een *basis-image* dat door LIS beheerd kan worden is bij BYOD geen sprake. De uitdaging voor LIS wordt om er voor te zorgen dat de basis IT-diensten op de meest gangbare apparaten op een veilige manier kunnen worden aangeboden. Daarnaast blijft standaardisatie van hard- en software belangrijk voor een volledige IT-dienstverlening (*full service*).

- Actie IT1** De basisdienstverlening wordt aangepast om BYOD te ondersteunen.
- Studenten en/of medewerkers kunnen zelf meegebrachte apparaten veilig gebruiken op het TiU-netwerk, ook in collegezalen.

- Diensten worden zoveel mogelijk platformafhankelijk aangeboden (op basis van open standaarden).
- Er treedt een verschuiving in werkzaamheden op van werkplekbeheer naar applicatiedistributie.
- BYOD heeft als uitgangspunt dat data niet op het apparaat zelf bewaard wordt maar 'op het netwerk'. Diensten moeten worden aangeboden met als uitgangspunt dat lokale opslag gewenst noch nodig is.
- Er kan niet vanuit gegaan worden dat apparaten die toegang krijgen tot het netwerk voldoende beheerd worden. Om verstoringen in het netwerk te voorkomen zijn aanvullende beveiligingsmaatregelen en een nieuw netwerkconcept nodig.

#### 5.5.5 Ondersteuning van het samenwerken

Voor de moderne student, docent en onderzoeker is er een overvloed aan samenwerkingstools beschikbaar. Toch blijft er behoefte aan voorzieningen die *veilig* samenwerken mogelijk maken, zowel lokaal, nationaal als internationaal en daar ligt een rol voor een centrale IT-afdeling. Samenwerking moet mogelijk zijn via meerdere, gelijktijdig beschikbare, kanalen: spraak, berichten, beeld, tekst, video en het moet hierbij niet uitmaken met welk apparaat de gebruiker werkt. Dat kan een tablet, smartphone, PC, laptop of zelfs een TV zijn.

Om veilige samenwerking op nationaal en internationaal niveau te ondersteunen is het noodzakelijk om nauw betrokken te blijven bij initiatieven die in SURF-verband worden ontplooid (o.a. SURFconext).

**Actie IT2** Er wordt gezocht naar veilige samenwerkingstools.

#### 5.5.6 Cloud computing

In 2012 heeft TiU een grote stap op het gebied van *cloud computing* gezet door een aantal studentvoorzieningen als dienst af te nemen bij Google. In 2013 is het bibliotheekstelsel (zoekmachine, catalogus) overgebracht naar het WorldShare-platform van OCLC. Deze lijn zal de komende jaren gevolgd worden onder het SURF-motto: 'cloud, tenzij.' Bij het 'tenzij' spelen niet alleen overwegingen van functionaliteit en prijs een rol, maar ook overwegingen ten aanzien van *beveiliging* en *privacybescherming*.

**Actie IT3** Cloud computing is *here to stay*.

- Bij de vervanging of vernieuwing van systemen wordt een serieuze afweging gemaakt om deze als clouddienst af te nemen. Dit geldt ook voor kantoorautomatisering (standaard software).
- Bij het uitbesteden van diensten heeft het de voorkeur om samen op te trekken met collega-universiteiten.
- De focus van de IT-beheerwerkzaamheden zal verschuiven van uitvoering 'in huis' naar het optimaliseren van procesketens (zoals het uitwisselen van informatie tussen systemen) en het voeren van regie over systemen die 'buiten de deur' staan.

De toegang tot clouddiensten is soms laagdrempelig. Vaak kan een privépersoon een gratis account aanmaken waarna de dienst ook zakelijk gebruikt wordt. *Dropbox* is hier een goed voorbeeld van. Er zijn technische mogelijkheden om te voorkomen dat dergelijke applicaties zakelijk gebruikt worden, maar LIS kiest daar niet voor. Wel worden er afspraken gemaakt over applicaties die gebruikt moeten worden voor een efficiënte bedrijfsvoering, bijvoorbeeld: gebruik van hetzelfde agendaprogramma (minstens: hetzelfde *agendaprotocol*).

En daar waar informatiebeveiliging en/of privacybescherming in het geding zijn zal LIS proberen in samenwerking met andere partijen goede alternatieven te bieden (bijvoorbeeld een nationaal *community cloud*-alternatief voor *Dropbox*). *Verleiden in plaats van verbieden*, is het uitgangspunt.

- Actie IT4** LIS ondersteunt *choose your own application*.
- Gebruikers die voor andere doeleinden dan het gebruik van concerninformatiesystemen, hun eigen (cloudgebaseerde) IT-applicaties kiezen en deze zake-lijk willen gebruiken worden hierin niet belemmerd. Wel worden afspraken gemaakt over standaarden ten behoeve van een efficiënte bedrijfsvoering.
- Actie IT5** Er wordt gezocht naar een veilige oplossing om gebruikers eenvoudig toegang te geven tot hun bestanden vanaf ieder apparaat (bijvoorbeeld een veilig al-ternatief voor *Dropbox*).

### 5.5.7 Modernisering netwerk

Het huidige universitaire netwerk is een jaar of tien geleden ontworpen. Dit netwerk voldeed aan de verwachtingen. Er zijn nu redenen om het netwerk-ontwerp te herzien. De enorme groei aan internetapparatuur, de opkomst van Bring Your Own Device, de sterk toegenomen internetdreigingen en de techni-sche grenzen waar tegenaan gelopen wordt, vragen om een nieuw netwerk-ontwerp dat in staat moet zijn om de bedrijfszekerheid beter te garanderen.

Uitgangspunten voor het nieuwe netwerk zijn:

- Vanwege het Bring Your Own Device-uitgangspunt geldt dat de beveiliging volgens het *Zero Trust* principe wordt ingericht. Een BYOD-apparaat wordt daarbij per definitie niet vertrouwd. Het is een onbeheerd apparaat en er kan niet vanuit gegaan worden dat de beveiliging op orde is (bijvoorbeeld dat alle beveiligingsupdates zijn geïnstalleerd). Het gevolg hiervan is:
  - Alle verbindingen naar servers/applicaties zijn beveiligd, ongeacht de her-komst/locatie van de gebruiker.
  - Gebruikers krijgen niet meer privileges dan strikt noodzakelijk.
  - Al het netwerkverkeer wordt gelogd en *real time* geïnspecteerd.
- Het huidige netwerk moet gezien worden als één groot netwerk met één cruciaal apparaat waar alle netwerkverkeer doorheen gaat. Problemen met dit apparaat betekent meteen problemen op het hele netwerk. De oplos-sing hiervoor is het netwerk te *compartimenteren* zodat verstoringen in één compartiment niet meteen leiden tot een volledig onbruikbaar netwerk. Het resultaat hiervan zal zijn dat bij een cyberaanval vanaf het internet het interne netwerk beschikbaar blijft.
- Vergroting van de totale capaciteit van het netwerk zodat in ieder gebouw 10 Gb/s aangeboden kan worden. Aan een belangrijke randvoorwaarde is inmiddels voldaan. De glasvezelverbindingen zijn afgelopen jaren vervan-gen. Wat resteert, is het vervangen van de netwerkapparatuur.

- Actie IT6** Het netwerk beter bestand maken tegen bedreigingen en aanvallen die plotse-ling én massaal kunnen zijn.

### 5.5.8 Focus in AV

De AV-activiteiten van LIS zullen een sterkere focus op onderwijs en onderzoek krijgen. Het functioneel beheer van de AV-systemen wordt bij het AV-team ge-concentreerd.

- Actie AV1** In 2017 zijn alle collegezalen voorzien van moderne innovatieve toepassingen (aansluiting bij BYOD-ontwikkeling).
- Actie AV2** Voor de omgang met multimedia-materiaal (content management) is een vorm van zelfbediening voor studenten en docenten geïntroduceerd.
- Actie AV3** Het functioneel beheer van de AV-systemen wordt door het AV-team verzorgd.

### 5.5.9 Groene IT

Het snel toenemende gebruik van ICT-hulpmiddelen leidt niet tot energiebesparing, integendeel. Toch kan er zowel dóór het gebruik van ICT energie bespaard worden (slimmere apparaten) als óp ICT-gebruik: energiezuinigere apparaten en 'groene' datacenters. De investeringskosten hiervoor zijn echter hoog en daarom zoekt LIS het in de planperiode voornamelijk in outsourcing en (inter)nationale samenwerking waar dat kan en nuttig is. Bij aanschaf van apparatuur is (slim) energiegebruik een criterium.

## 5.6 Project- en Informatiemanagement, informatiebeveiliging

- Visie** In 2017:
- leiden projectmanagers van LIS in eerste instantie projecten die concerninformatiesystemen betreffen;
  - levert LIS elk kwartaal managementinformatie met betrekking tot lopende projecten en het projectportfolio;
  - is het niveau van informatiebeveiliging, gemeten volgens de SURFaudit, grotendeels op niveau 3 (*defined process*), maar nergens lager dan niveau 2 (*repeatable but intuitive*);
  - verzorgt LIS het overkoepelende informatiemanagement en de coördinatie van het decentrale informatiemanagement dat is ingericht bij faculteiten en diensten;
  - levert LIS een bijdrage aan de projectstartarchitectuur bij ICT-projecten.
- Capaciteit** LIS levert projectleiders voor projecten die de concernsystemen betreffen.
- Als er meer projecten zijn dan projectmanagers, zal LIS in eerste instantie projecten uitvoeren voor de concernsystemen waar LIS zelf eigenaar is van het procesondersteunende systeem (bijvoorbeeld kantoorautomatisering, telefonie, *identity management*). Uiteraard zal LIS bij andere projecten met een ICT-component een bijdrage leveren via projectmedewerkers of technische werkpakketleiders, voor zover beschikbaar. Voor LIS is een, bijvoorbeeld door de SIA vastgestelde en in de tijd geprioriteerde, projectenkalender van groot belang om de projectleiderscapaciteit (en de informatiemanagementcapaciteit) af te kunnen stemmen op de vraag.
- Op het gebied van informatiemanagement heeft LIS een tekort aan capaciteit. Dit kan ten dele worden opgevangen door (beter) informatiemanagement bij diensten en faculteiten. Ook het functioneel beheer van vooral de concernsystemen is nog niet in alle gevallen adequaat belegd. Het *organiseren* van dit functioneel beheer is een verantwoordelijkheid van de proceseigenaar.
- Informatiebeveiliging** Om misbruik, cybervandalisme en imagoschade te voorkomen zal zwaarder ingezet moeten worden op informatiebeveiliging.
- Projectinformatie** De projectadministratie en de informatievoorziening over lopende projecten, die het afgelopen jaar als proef is uitgevoerd, worden routinematig opgezet.



<b>Actie PI1</b>	Professionalisering van het projectmanagement wordt doorgezet met het accent op resource management en multi-projectmanagement.
<b>Actie PI2</b>	Het leveren van projectinformatie wordt opgezet als een routineproces in samenwerking met de afdeling <i>Management Support</i> .
<b>Actie PI3</b>	Informatiebeveiliging wordt een speerpunt. LIS streeft naar een verbetering op basis van de SURF-audit van niveau 2 nu, naar niveau 3 in 2017.
<b>Actie PI4</b>	Met betrekking tot informatiearchitectuur wordt het accent gelegd op bijdragen aan (ICT)-projecten door middel van projectstartarchitecturen.
<b>Actie PI5</b>	Witte vlekken op het terrein van informatiemanagement en functioneel beheer, vooral bij concernsystemen, zullen in kaart worden gebracht en LIS zal voorstellen doen om tot verbetering te komen. Uitvoering van deze taken zal worden opgepakt samen met de verantwoordelijke proceseigenaren.

## 5.7 Managementinformatie

<b>Prestatieafspraken</b>	Weinig zaken aan TiU zijn zo belangrijk als het voldoen aan de met OCW gemaakte prestatieafspraken. Om de voortgang van de prestaties van TiU te kunnen volgen is een goede inrichting van het <i>datawarehouse</i> onontbeerlijk.
<b>Bereik van het datawarehouse</b>	<p>Het <i>datawarehouse</i> is dé autoritatieve bron voor kerncijfers en cruciale stuurinformatie ten behoeve van de instelling. Het datawarehouse kan echter niet de bron zijn van álle managementinformatie. Enerzijds leveren gespecialiseerde systemen voor het eigen domein vaak relevante managementinformatie waardoor een 'omweg' via het datawarehouse niet nodig is (bijvoorbeeld: bibliotheeksysteem, onderzoekregistratiesysteem, Blackboard), anderzijds is soms de benodigde informatie voor bepaalde rapportages (nog) niet via het <i>datawarehouse</i> bereikbaar (bijvoorbeeld gedetailleerde projectinformatie).</p> <p>Daar waar de managementinformatie die LIS generiek kan leveren niet voldoende of niet adequaat is (bijvoorbeeld collegegeldinkomsten per <i>opleiding</i> in plaats van per <i>faculteit</i>) zal LIS de aanvrager van de betreffende informatie ondersteunen bij het gebruik van decentrale <i>reporting tools</i> (Business Objects).</p> <p>In de planperiode zullen de ontwikkelingen met betrekking tot het SIS van invloed zijn op de eisen en wensen die aan het <i>datawarehouse</i> worden gesteld.</p>
<b>Actie MI1</b>	LIS ondersteunt de universiteit bij het nakomen van de prestatieafspraken die met het ministerie gemaakt zijn door het beschikbaar stellen van een <i>dashboard</i> waarop afspraken en realisatie in een oogopslag zichtbaar zijn.
<b>Actie MI2</b>	Voor managementinformatie-op-maat biedt LIS een <i>decentrale reporting tool</i> .

## 5.8 Erfgoed / Brabant-Collectie

<b>Visie</b>	<p>In 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• is de zichtbaarheid van de Brabant-Collectie in Brabant toegenomen;</li> <li>• is de Brabant-Collectie online te raadplegen als onderdeel van regionale (<i>Thuis in Brabant</i>) en internationale (<i>Europeana</i>) contentportalen;</li> <li>• is alle digitaal beschikbare content van de Brabant-Collectie uniform doorzoekbaar en toonbaar, waaronder full text toegang.</li> </ul>
<b>Opdracht</b>	Namens TiU beheert en ontwikkelt LIS in opdracht van de provincie Noord-Brabant de Brabant-Collectie. De laatste jaren is sterk ingezet op multimedia

(vooral foto, video en kaartmateriaal) en op openstelling langs digitale weg. Daarnaast wordt ook de fysieke collectie gestaag uitgebreid en zorgvuldig beheerd en wordt een reeks van tentoonstellings- en voorlichtingsactiviteiten ontwikkeld. Ten slotte wordt regelmatig meegewerkt aan publicaties op het terrein van het historische Brabantse erfgoed. Anders dan de wetenschappelijke collecties van TiU bedient de Brabant-Collectie een breed publiek. De jaarlijkse financiële bijdragen van de provincie zijn voor de Brabant-Collectie kaderstellend.

- Actie BC1** Het activiteitenprogramma van de Brabant-Collectie wordt steeds afgestemd op de provinciale bijdrage.
- Actie BC2** De Brabant-Collectie voert een meerkanalenstrategie: beschikbaarstelling van een fysieke collectie met bezoekersruimte en onderzoeksfaciliteiten, online databank, foto- en filmbank, tentoonstellingen, presentaties en themadagen, (medewerking aan) publicaties.
- Actie BC3** De Brabant-Collectie blijft inzetten op digitalisering van de collectie en openstelling langs digitale weg. Daarbij wordt gestreefd naar *contentintegratie*.
- Actie BC4** Er wordt zoveel mogelijk aansluiting gezocht bij grotere erfgoedverbanden.

## 5.9 Maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) wordt als een integrale visie op modern ondernemerschap gezien, waarvan de kern is dat een organisatie (in de hele keten) toegevoegde waarde creëert op economisch, ecologisch en sociaal gebied. In de kern is duurzaam ondernemen een continu verbeterproces. Bij MVO gaat het dus om het gezonder maken van een organisatie door overwegingen op het gebied van milieu- en sociale vraagstukken onderdeel te maken van het beleid en van de bedrijfsvoering.

Ook voor LIS staat MVO op de agenda. Een groen imago kan de universiteit helpen haar marktpositie te verbeteren. Bovendien levert MVO potentieel kostenbesparingen op.

- Actie MV1** In de planperiode tot 2017 kan LIS steeds beter verantwoording afleggen over de afwegingen die in haar beleid zijn gemaakt met betrekking tot de effecten op de samenleving, de cultuur en het milieu.

## 6 Bedrijfsvoering

### 6.1 Personeelsbeleid

<b>Visie</b>	<p>Uit een recent gehouden personeel enquête (2013) blijkt dat een (grote) meerderheid van de LIS-medewerkers met tevredenheid zijn werk uitvoert. Deze tevredenheid vormt de goede basis om onze klanten en opdrachtgevers te voorzien van een goede en duurzame dienstverlening. LIS streeft er naar om in de komende vier jaar die tevredenheid van het personeel verder te optimaliseren en daarbij:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• een deel van het personeelsbestand te laten bestaan uit flexibel inzetbare capaciteit;</li><li>• de vaardigheden van het management (integraal leiderschap) verder te ontwikkelen;</li><li>• het personeelsbeleid verder te professionaliseren, waarbij de resultaten regelmatig worden getoetst aan de hand van stuurinformatie;</li><li>• medewerkers voldoende kansen te blijven bieden om aan permanente educatie te doen.</li></ul>
<b>Mobiliteit</b>	<p>De werkterreinen waarop LIS actief is worden gekenmerkt door innovatie. Om in een tijd van krimpende middelen en een omgeving die steeds verandert kwaliteit te kunnen blijven bieden is het voor LIS van essentieel belang in te zetten op mobiliteit- en loopbaanontwikkeling. De medewerker wordt daarbij nadrukkelijk uitgenodigd om daarin zelf het initiatief te nemen. De werkgever faciliteert daarbij het proces.</p>
<b>Flexibiliteit</b>	<p>Een belangrijk uitgangspunt voor LIS is dat er flexibiliteit in de personeelsformatie wordt gebracht op plekken waar dat redelijkerwijze kan. Onder de huidige omstandigheden is dat alleen mogelijk door vrijvallende arbeidsplaatsen, indien zij worden herbezet, in te vullen met aanstellingen in tijdelijke dienst. Hierdoor kan LIS inhoudelijke flexibiliteit werkende weg in zijn formatie inbouwen.</p>
<b>Actie PB1</b>	<p>LIS streeft naar een betere balans tussen taken en middelen, zodanig dat er geen medewerkers uitvallen door een te hoge werkdruk. Daarbij wordt speciaal aandacht besteedt aan singuliere specialisten (<i>single points of failure</i>) en vindt een adequate tijdregistratie plaats.</p>
<b>Actie PB2</b>	<p>Om in te kunnen spelen op nu nog niet te voorziene ontwikkelingen streeft LIS naar het vergroten van de numerieke en functionele flexibiliteit van haar medewerkers. Waar mogelijk zullen vrijgevallen arbeidsplaatsen ingevuld worden met personeel in tijdelijke dienst. Tevens zal taak- en functieroulatie worden gestimuleerd.</p>
<b>Actie PB3</b>	<p>LIS werkt samen met het <i>Career Center</i> een mobiliteitsbeleid uit, uitgaande van de intrinsieke motivatie van de medewerker.</p>
<b>Actie PB4</b>	<p>LIS blijft werken aan het ontwikkelen van managementvaardigheden van leidinggevenden.</p>
<b>Actie PB5</b>	<p>LIS heeft blijvend aandacht voor technische HR-streefcijfers. Hierbij wordt jaarlijks een thema gekozen dat volgens het MT speciale aandacht verdient, zoals bijvoorbeeld Strategische Personeelsplanning (SPP).</p>

## 6.2 Financiën

Door afnemende inkomsten, extern zowel als intern, zal LIS taken en middelen opnieuw met elkaar in overeenstemming moeten brengen door keuzes te maken ten aanzien van zijn dienstverlening en formatieomvang.

## 6.3 Communicatie

Sinds begin 2013 zijn de communicatiemedewerkers van de Diensten ondergebracht in een centrale communicatie-afdeling binnen GS: *Corporate Communications (CC)*. LIS brengt jaarlijks haar communicatiebehoefte in kaart en stemt die af met CC. De door LIS ervaren kwaliteit van de dienstverlening door CC wordt gedurende het jaar regelmatig met CC besproken.

## 6.4 Organisatie

**Visie** In 2017:

- is er één ICT-organisatie op de campus en is de dienstverlening van LIS daarin ondergebracht;
- werken onderwijsbureaus en LIS nauw samen aan de vernieuwing en de verbetering van het onderwijs, en de ondersteuning die daarvoor nodig is;
- is het eigenaarschap van alle concernsystemen formeel belegd en het functioneel beheer in overleg met die eigenaren georganiseerd;
- heeft LIS voor de diensten die zij levert heldere DVO's afgesloten, gebaseerd op een transparante dienstencatalogus;
- is er binnen Academic Support één bibliotheekafdeling (*Library*) die in nauwe samenwerking met de afdeling Research Support vorm geeft aan de bibliothecaire dienstverlening;
- is beleidsvoorbereiding primair een taak van afdelingshoofden en MT-leden.

### 6.4.1 Organisatie van de IT-kolom

**Taakverdeling** TiU heeft facultaire automatiseringsafdelingen die zich bezighouden met vrijwel alle facetten van de universitaire ICT: van basisinfrastructuur (bijvoorbeeld dataopslag en Unix-beheer) tot gerichte ondersteuning van onderzoekers met disciplinespecifieke wensen. LIS pleit ervoor om een wijziging in de taakverdeling binnen de IT-kolom aan te brengen zodanig dat basisinfrastructuur, administratieve automatisering en projecten met betrekking tot concerninformatiesystemen bij LIS worden ondergebracht en de disciplinespecifieke ontwikkeling (wetenschappelijk programmeren) bij de faculteiten blijft. De directe ondersteuning dient dicht bij de gebruiker georganiseerd te blijven (helpdesk op locatie) maar onder regie van LIS gebracht te worden: decentrale uitvoering, centrale regie. Hierdoor ontstaat een heldere taakverdeling die minder dan nu het geval is leidt tot eilandautomatisering, inefficiënties en versnippering van capaciteit. Het leidt ook tot minder *single points of failure*.

**Facultaire informatie-managers** Voor een goed samenspel tussen LIS en de faculteiten is het nodig dat de faculteiten iemand in de rol van facultaire informatiemanager benoemen. Dit hoeft geen fulltime taak te zijn. De facultaire informatiemanager houdt zich bezig met de informatiedomeinen onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering en heeft ook een rol ten aanzien van het informatiebeveiligingsbeleid.

**(Bi-)locaties** LIS biedt zijn diensten zoveel mogelijk gestandaardiseerd aan, maar heeft on-

der andere rekening te houden met gebouwgebonden verschillen en met bilocaties (TST). Hier geldt: 'standaardisatie, tenzij'.

- SIA** Met de komst van een nieuwe SIA (Stuurgroep Informatisering en Automatisering) wordt een belangrijk ontbrekend element in de ICT-governance in 2013 ingevuld. De SIA adviseert het College van Bestuur over de te volgen ICT-strategie inclusief de ontwikkeling van de ICT-infrastructuur alsmede over de samenstelling van de ICT-projectenportefeuille. Met betrekking tot (grote) ICT-projecten doet de SIA een uitspraak over de wenselijkheid van deze projecten tegen het licht van het instellingsplan, het ICT-beleidsplan en de beschikbare mensen en middelen. Tevens adviseert de SIA over de wijze van financiering van voorgestelde projecten en stelt het een prioriteitsvolgorde vast voor probleemsituaties of calamiteiten.
- Tactische ICT** Naast ondersteuning van de SIA zal LIS zich in de planperiode inzetten voor versterking van vooral de tactische taken en rollen op ICT-gebied buiten LIS (eigenaarschap, functioneel beheer).
- Diensten-catalogus** Op basis van een heldere dienstencatalogus, waarbij de aangeboden diensten zodanig gekozen zijn dat organisatieonderdelen er op kunnen sturen, worden nieuwe DVO's opgesteld. Er zal waar mogelijk een onderscheid gemaakt worden tussen basisdienstverlening (verplichte afname) en 'plus'-dienstverlening (vrijwillige afname).
- Actie OR1** LIS zal actief en constructief meewerken aan de totstandkoming van één ICT-organisatie op de campus, vertrekkend vanuit de gedachte dat er verschil gemaakt moet worden tussen de organisatie van generieke dienstverlening enerzijds en van *customer intimacy* anderzijds.
- Actie OR2** LIS zal in overleg treden met de beoogde eigenaren van concerninformatiesystemen en met hen de organisatie van het eigenaarschap en het bijbehorende functioneel beheer uitwerken en regelen.
- Actie OR3** LIS zal een dienstenoverzicht aanbieden op basis van de indeling verplicht-vrijwillig en daarop nieuwe DVO's opstellen.

#### 6.4.2 Interne organisatie

- Bieb én IT** Het binnen één dienst onderbrengen van IT- en bibliotheekfuncties leidt tot synergie. De wetenschappelijke informatievoorziening, maar ook de dienstverlening op het terrein van onderwijsondersteuning en onderzoekondersteuning, worden alleen maar ICT-intensiever en de 'nabijheid' van IT heeft dan grote voordelen, zoals in 2012 en begin 2013 in het project WMS (bibliotheeksystem 'in the cloud') is gebleken. Die synergie wordt ook ervaren in het project ter vervanging van het onderzoekregistratiesysteem (Pure).
- Terugkeer van de Library** Tegelijkertijd neemt de noodzaak om onderscheid te maken tussen een front- en een backoffice in de bibliotheek (resp. de afdelingen *Library Support* en *Collection Management*) af. Die indeling maakt flexibele inzet van medewerkers, bijvoorbeeld bij het opvangen van pieken, lastiger dan nodig. In de planperiode zal LIS beide afdelingen samenvoegen tot één nieuwe afdeling, eenvoudigweg *Library* geheten.
- Onderzoekregistratie** Vanaf 2014 zal een nieuw onderzoekregistratiesysteem tevens dienst doen als *institutional repository* en later ook als bron voor profielpagina's van onderzoek en onderzoekers op het UvTweb.

**Actie OR4** De afdelingen *Library Support* en *Collection Management* worden samengevoegd tot één afdeling *Library*. Dit is naar buiten toe helderder en maakt een efficiëntere inzet van personeel mogelijk.

**Actie OR5** Het functioneel beheer van de *institutional repository* en het onderzoekregistratiesysteem wordt afgestemd op het nieuwe systeem (*Pure*).

♦