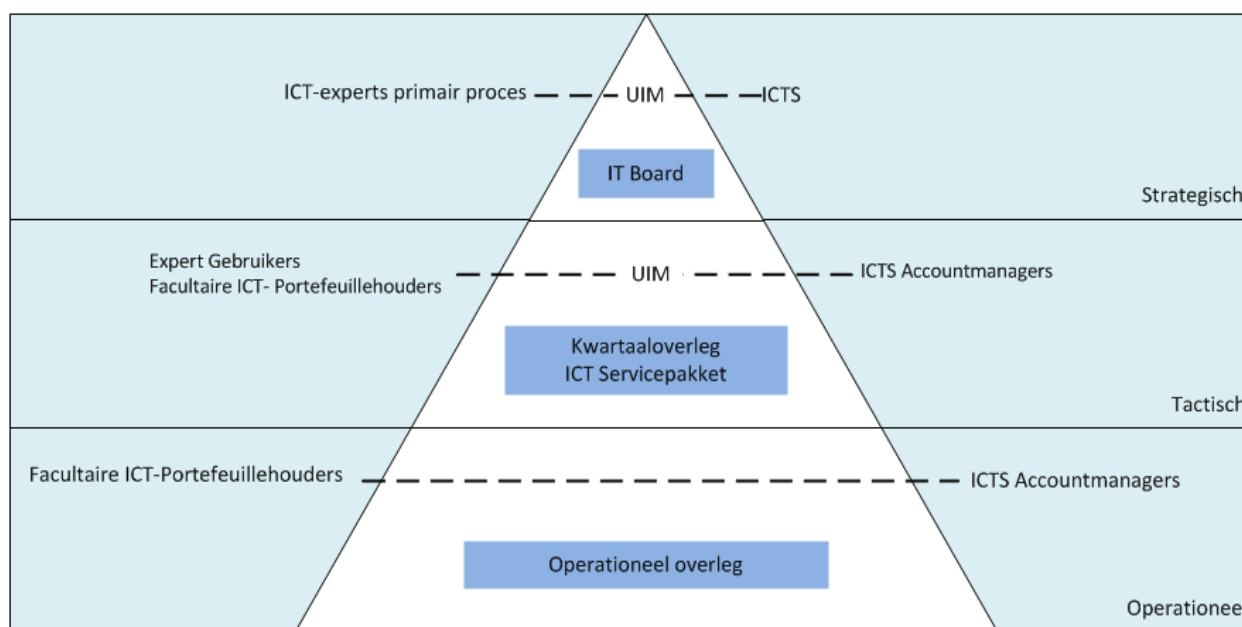


Werk maken van vraaggestuurde ICT en informatievoorziening

Jan Evers, 2 oktober 2012, kenmerk SB/UIM/12/0915/evs

Vraaggestuurde ICT-dienstverlening aan de UT, zoals beoogd met de nieuwe positionering van UIM en het verandertraject van ICTS, vereist dat de eenheden duidelijk hun ICT-behoeften en wensen vanuit onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering kunnen aangeven. Daarvoor is afstemming op tactisch niveau nodig. De aanwezigheid van een persoon met mandaat binnen elke eenheid is daarvoor een essentiële voorwaarde. Niet alleen voor een geslaagde migratie naar de nieuwe ICT-structuur, maar ook voor een permanente, effectieve afstemming tussen eenheden en de centrale ICT-organisatie. In veel organisaties (ook in het HO) wordt het overleg over operationele en tactische aspecten bij een speciale medewerker belegd: de portefeuillehouder ICT (vaak ook de decentrale of facultaire informatiemanager genoemd). Deze medewerker heeft enerzijds inzicht in de primaire en ondersteunende processen van de eenheid en anderzijds generieke kennis van de (mogelijkheden voor) inzet van ICT bij deze processen.

De portefeuillehouder ICT in elke eenheid heeft een cruciale rol in de vraagsturing. In het Plan van Aanpak ICTS, door het CvB geaccordeerd op 2 juli 1012, is dat als volgt uitgewerkt (nog aangeduid met Facultaire Informatie Manager):



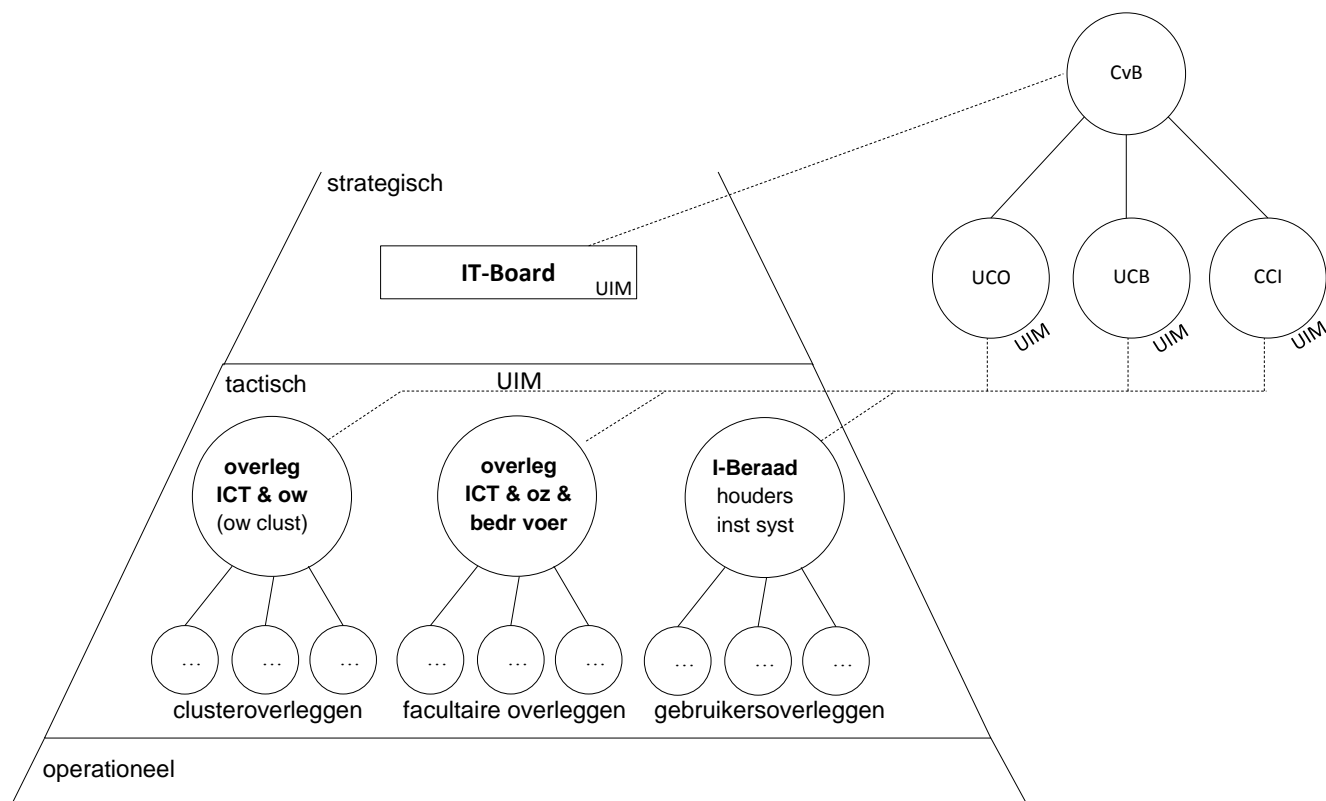
Op *strategisch niveau* is onlangs de *IT-Board* gevormd. De *IT-Board* geeft de *stip op de horizon* aan: waarheen zal de ICT-ondersteuning van onderwijs en onderzoek aan de UT zich op een termijn van drie jaar moeten ontwikkelen? De *IT-Board* bestaat uit gezaghebbende personen van de UT-gemeenschap met visie op trends in ICT en de impact hiervan op de UT-bedrijfsvoering (onderzoek, onderwijs, valorisatie, ondersteuning). Deze leden zitten op persoonlijke titel in de *IT-Board*. Ze worden gevraagd vanwege hun kennis van het primaire proces, niet als vertegenwoordiger van hun eenheid: hoogleraren IT of IT-management, opleidingsdirecteuren, wetenschappelijk directeuren, U(H)D's en een IT-deskundig student. Daarnaast zitten uit hoofde van hun functie in de *IT-Board*: de Universitair Informatie Manager (secretaris), de directeur ICTS en de directeur S&B.

De rol van de *IT-Board* is als volgt omschreven in het CvB besluit van 23 april 2012:

- Adviseren van het CvB over de juiste keuzes en prioritering van ICT-projecten binnen de kaders van de UT-strategie en randvoorwaarden (o.a. financiën en capaciteit)
- Adviseren over het IT-projectenportfolio (aansluiting op strategie) en budget
- Toezicht houden op/advies geven over/klankbord zijn voor aard/omvang/kwaliteit van de door ICTS te leveren dienstverlening
- Inbreng voor ontwikkelen lange termijn visie op informatievoorziening

In onderstaande wordt verder ingegaan op de invulling van het *tactische niveau* voor het overleg met de eenheden over de informatie- en ICT-voorzieningen voor onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering.

In de nieuwe organisatieopzet van de UT ligt de verantwoordelijkheid voor de opleidingen bij de onderwijsclusters, aangestuurd door onderwijsdirecteuren. De hoofdverantwoordelijkheid voor onderzoek ligt bij de instituten. De faculteiten zijn en blijven verantwoordelijk voor de faciliteiten voor hun medewerkers. Aangezien onderzoek vanuit de leerstoelen (faculteiten) nauw verweven is met dat vanuit de instituten wordt er gekozen voor een tweedeling in het overleg over gewenste ICT- en informatievoorzieningen: één voor onderwijs, en één voor onderzoek en bedrijfsvoering (waaronder kantoorautomatisering). Daarnaast is en blijft er het I-Beraad, waarin met de houders van de instellingssystemen afstemming over informatiesystemen en bedrijfsprocessen plaatsvindt.



Onder regie van UIM wordt er jaarlijks een projectenportfolio voor te realiseren informatie- en ICT-voorzieningen opgesteld. Daarbij worden de wensen vanuit de diverse overleggen meegenomen en –gewogen.

Via UIM voorstellen afhankelijk van onderwerp voor advies langs:
 UCO - Universitaire Commissie Onderwijs
 UCB - Universitaire Commissie Bedrijfsvoering
 CCI - Centrale Commissie Innovatie

Overleg ICT & Onderwijs: waarschijnlijk zal de nieuwe UCO bestaan zijn uit de onderwijsdirecteuren van de nieuwe onderwijsclusters. Het is goed denkbaar om deze nieuwe UCO ook te gebruiken voor het Overleg ICT & ow.

Overleg ICT & Onderzoek & Bedrijfsvoering: sommige onderwerpen zullen op de agenda van het CCI (de zakelijk directeuren van de instituten) geplaatst kunnen worden (bijvoorbeeld opslag en hergebruik van onderzoeksdata).

Karakterisering van de drie UT-brede ICT-overleggen op tactisch niveau:
(onderwerpen, deelnemers, vergaderfrequentie)

Overleg ICT & Onderwijs	Overleg ICT & Onderzoek & Bedrijfsvoering *	I-Beraad	
<ul style="list-style-type: none"> - eLearning - digitaal toetsen - open educational resources - ICT-voorzieningen onderwijsruimtes - onderwijsadministratie en registratie (Osiris) - leeromgeving (Blackboard) - facts & figures onderwijs - financieel beheer - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - ICT-voorzieningen onderzoeksruimtes - databeheer en –opslag, hergebruik onderzoeksdata - privacy, security - samenwerkingsomgeving - applicaties voor administratieve ondersteuning onderzoek - aanlevering kengetallen - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Inrichting werkplek en werkplekondersteuning - ICT-voorzieningen voor bedrijfsvoering (printers, nieuwe werken, document-beheer) - (W)LAN voorziening - BYOD - unified communications - rightsourcing infrastructuur - projectenportfolio infrastructuur - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - projectenportfolio instellingssystemen - afstemming bedrijfsprocessen rond informatievoorziening - rightsourcing applicaties - applicaties en hun koppelingen - afstemming beheer van applicaties - privacy & security rond applicaties en gegevens - ...
Onderwijsclusters, S&O, ICTS, UIM (mogelijk via agenda UCO 3.0)	Facultaire portefeuillehouders ICT, B&A, ICTS, UIM (facultaire herindeling zal impact hebben op samenstelling)	houders van instellingssystemen, ICTS, UIM	
2x per jaar	4x per jaar	6x per jaar	

* Voor de service centra en de concerndirecties wordt een separaat overleg ingevoerd over ICT en Bedrijfsvoering. Dit overleg zal 2x per jaar bijeenkomen. Deelnemers: ICT-portefeuillehouders van elke dienst, ICTS, UIM. Ook de diensten krijgen een accountmanager vanuit ICTS toegewezen.

Overleg ICT & Onderwijs / Onderzoek & Bedrijfsvoering

Doel: borging dat services van ICTS en kostenpeil ervan blijven aansluiten bij behoeften en budgetten van afnemers.

Er zijn twee verschillende overleggen voor bespreken van de behoeften vanuit onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. Bij Overleg ICT & Onderwijs zit S&O aan, bij Overleg ICT & Onderzoek zit B&A aan. Bij elk van deze overleggen is UIM voorzitter. ICTS verzorgt de vastlegging van gemaakte afspraken en neemt actie, om pro-actief te zorgen voor een dienstenpakket dat aansluit bij de behoeften vanuit onderwijs, onderzoek, bedrijfsvoering. Het is een tactisch overleg: hier wordt de basis gelegd voor de IT-budgetten en de ICT-dienstenportfolio van het volgende jaar. De resultaten van het overleg worden door ICTS doorgerekend naar individuele eenheden, zodat deze kunnen zien wat de financiële consequenties van hun wensen zijn. Aan de hand van de financiële consequenties kunnen zij hun wensen per eenheid of gezamenlijk aanpassen. Het vergaderritme van het overleg wordt bepaald door voor- en najaarsoverleg en begrotingsvaststelling. Vanuit inzicht (en niet vanuit kostenbeheersing alleen) kan worden gestreefd naar een grotere mate van standaardisatie

De deelnemers aan elk van de overleggen (portefeuillehouders ICT) worden gevoed vanuit hun eenheid. De wijze waarop kan per eenheid verschillen. In een faculteit kan bijvoorbeeld een ICT-Beraad met daarin expert gebruikers goed voldoen, terwijl in een onderwijscluster de portefeuillehouder ICT via een netwerk van contacten zijn input verkrijgt.

In het (veel voorkomende) geval van een ICT-Beraad in een faculteit is dat samengesteld uit een mix van medewerkers uit onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. De facultaire portefeuillehouder ICT is dan de voorzitter van het ICT-Beraad.

Profiel (Facultaire) Portefeuillehouder ICT

De rol van Portefeuillehouder ICT wordt vervuld door een medewerker die enerzijds inzicht heeft in de primaire en ondersteunende processen van het domein/de eenheid en anderzijds generieke kennis van de (mogelijkheden voor) inzet van ICT bij deze processen. De Portefeuillehouder ICT inventariseert de ICT-wensen en -behoeften binnen het domein/de eenheid en vertaalt deze (samen met ICTS/UIM) naar door ICTS te leveren dienstverlening. In het UT-brede Overleg ICT & Onderwijs / Onderzoek & Bedrijfsvoering wordt afgestemd wat als generieke en wat als maatwerk dienstverlening moet worden aangemerkt. De Portefeuillehouder ICT speelt daardoor een belangrijke rol bij het opstellen van ICT-ontwikkelingsplannen voor de het domein/de eenheid, die mede bepalend zijn voor de keuzes die ICTS als aanbieder van de infrastructuur moet maken.

Voor de operationele gang van zaken is er een rechtstreekse lijn tussen de Portefeuillehouder ICT en de accountmanager van ICTS. Indien nodig is er rechtstreeks contact met UIM.

Op *operationeel niveau* heeft de Portefeuillehouder ICT overleg met de accountmanager van ICTS. Daarin worden wensen van de eenheid m.b.t. standaarddienstverlening besproken, worden plannen en afspraken over maatwerk voor leerstoelgroepen, instituten en opleidingen besproken, wordt gecheckt of er problemen zijn m.b.t. de werkwijze van ICTS. Door deze zaken per eenheid te bespreken, kan ICTS het kwartaaloverleg adequaat voorbereiden en wordt voorkomen dat dit overleg gedomineerd wordt door incidenten. Bijlage 1 geeft inzicht in de wijze waarop ICTS het accountmanagement zal inrichten en hoe de samenwerking tussen ICTS en Portefeuillehouder ICT vormgegeven kan worden.

Taken:

1. Signaleren behoeften domein/eenheid aan ICT-dienstverlening en informatievoorziening¹.
2. Overleg binnen domein/eenheid (in welke vorm en frequentie dan ook) organiseren om input te krijgen en tot afstemming te komen over ICT en informatievoorziening.
3. Afstemmen met ICTS en UIM over ICT en informatievoorziening op UT- en facultair niveau.
4. In het kwartaaloverleg bijdragen aan UT-brede beslissingen over het ICT-servicepakket en de informatievoorziening.
5. Toetsen of de gevraagde maatwerkondersteuning past binnen de facultaire kaders.

De Portefeuillehouder ICT

1. heeft mandaat om namens zijn eenheid afspraken te maken met ICTS en UIM over het ICT-servicepakket en over de kosten ervan, ten behoeve van een vlotte en transparante finale beslissing door het CvB.
2. neemt verantwoordelijkheid voor vernieuwing én voor beëindiging van ICT-aanbod.
3. heeft toegang tot decaan en/of verantwoordelijk directeur bij ingrijpende voornemens m.b.t. ICT-servicepakket.
4. is het eenduidige aanspreekpunt voor ICTS en UIM, ook als hij zijn taken verdeelt over meer personen.
5. heeft IT-kennis en onderwijs/onderzoekervaring.
6. heeft gevoel voor financieel-administratieve zaken en bedrijfsprocessen.
7. kan klantgericht handelen, luisteren, verandering stimuleren en is een netwerker.

¹ UIM stelt regelmatig vragen aan eenheden over UT-brede informatiebeleidszaken. Daarvoor kan de portefeuillehouder ICT van elke eenheid het primaire aanspreekpunt van UIM zijn. Zie Bijlage 2 als achtergrond.

I-Beraad (I van Instellingssystemen)

Leden: houders instellingssystemen, ICTS, UIM (voorzitter).

Doel: afstemming tussen de (vertegenwoordigers van de) houders van de instellingssystemen (opstellen van het projectenportfolio, aanpak van domein overstijgende knelpunten en ontwikkelingen, inrichting functioneel beheer, security applicaties en gegevens).

De houders van instellingssystemen in het I-Beraad worden gevoed vanuit hun gebruikersoverleggen. Deze overleggen zijn per domein verschillend georganiseerd, naargelang de behoeften. Voorbeelden van gebruikersoverleggen zijn:

financiële domein – het controllersoverleg

personele domein – het decentrale personeelsadviseurs overleg (DOP)

onderwijsdomein – gebruikersoverleg onderwijssystemen, overleg onderwijscontactpersonen, platform

studieadviseurs, platform wet & regelgeving, platform kwaliteitszorg, platform internationalisering

onderzoeksdomein – klankbordgroep onderzoek

facilitaire domein – gebruikersoverleg Planon

Bijlage 1: Accountmanagement - de smeerolie tussen ICTS en gebruikers

Voor de operationele kant van vraaggestuurde ICT-dienstverlening richt ICTS accountmanagement in. Met de beschreven rollen en taken wordt het samenspel van ICT gebruikers, Facultaire Portefeuillehouders ICT² en ICTS rond vraag en aanbod gekanaliseerd.

Een ICT gebruiker heeft de volgende contactpunten met ICTS:

- Voor het beantwoorden van algemene ICT vragen als welke hardware of software is geschikt voor mij?, voor algemene informatie over bestaande dienstverlening en voor het melden en laten verhelpen van een storing, is de ICTS Servicedesk het geschikte contact. Dit is geen onderdeel van het accountmanagement.
- Vanuit onderzoek, onderwijs en bedrijfsvoering is er bij vernieuwingen behoefte om met een ICTS-er te sparren over nieuwe technische mogelijkheden. ICTS stelt hiervoor een technische gesprekspartner beschikbaar, de **maatwerkcontactpersoon**. Deze ICTS-er heeft een vaste partner in de klantgroep: de **ICT-contactpersoon**. Als hun gesprekken leiden tot mogelijke nieuwe of aangepaste ICTS maatwerk dienstverlening wordt de **ICTS Accountmanager** ingeschakeld.
- Voor alle andere zaken is de ICTS Accountmanager aanspreekbaar. Denk hierbij aan verstrekken van informatie over kosten van dienstverlening, het afstemmen van organisatorische ontwikkelingen op bestaande ICT dienstverlening, het bespreken van nieuwe dienstverlening voor zowel generieke diensten als maatwerk ondersteuning, het organiseren van maatwerkondersteuning en het vlot trekken van “traag” lopende ondersteuningsaanvragen.

Als een ICT gebruiker een niet passend ICT dienstverleningspakket ervaart bespreekt hij dit met zijn **Facultaire Portefeuillehouder ICT**.

Voor de genoemde rollen zijn de volgende taken en competenties essentieel:

- De **ICT-contactpersoon** is voor ICTS de vaste gesprekspartner van een groep medewerkers.
 - Hij heeft mandaat om namens de groep afspraken met ICTS te maken.
 - Hij kent de specifieke ICT behoeften van zijn groep.
 - Hij stemt de gewenste ICT ontwikkelingen voor zijn groep af met ICTS.
 - ICTS houdt hem op de hoogte van ICT ontwikkelingen en de voortgang bij calamiteiten. Hierdoor is hij in staat om zijn groepsleden gericht te voorzien van specifieke ICT informatie.

Niet elke groep hoeft een ICT-contactpersoon te hebben. Afhankelijk van de organisatie en ICT behoefte van een eenheid is de ICT-contactpersoon intermediair voor de gehele faculteit of dienst, voor een afdeling, voor een vakgroep/ leerstoel of facultaire dienst.

- De **maatwerkcontactpersoon** is een ICTS-er die functioneert als de vaste gesprekspartner van de ICT-contactpersoon.
 - Hij heeft technische kennis van de in “zijn” groep gebruikte ICT middelen. Hij weet welke maatwerktoepassingen worden gebruikt.
 - Hij voert niet elke ondersteuningsvraag voor zijn groep uit, maar komt regelmatig in de groep zodat elk groepslid hem kent en hij zijn pappenheimers kent.
 - Hij is in staat om vragen over nieuwe of aangepaste dienstverlening goed te analyseren en in het juiste perspectief te plaatsen. Zodra mogelijk schakelt hij de ICTS Accountmanager in om niet standaard te leveren ondersteuningsverzoeken via maatwerkafspraken gerealiseerd te krijgen.
 - Hij zorgt er voor dat bij ICT veranderingen rekening gehouden wordt met de specifieke ICT behoeften van “zijn” groep.
 - Hij checkt maandelijks bij de ICT-contactpersoon en indien van toepassing bij het secretariaat of ICTS adequaat op incidenten reageert. Bij sluimerend ongerief schakelt hij de ICTS Accountmanager in.

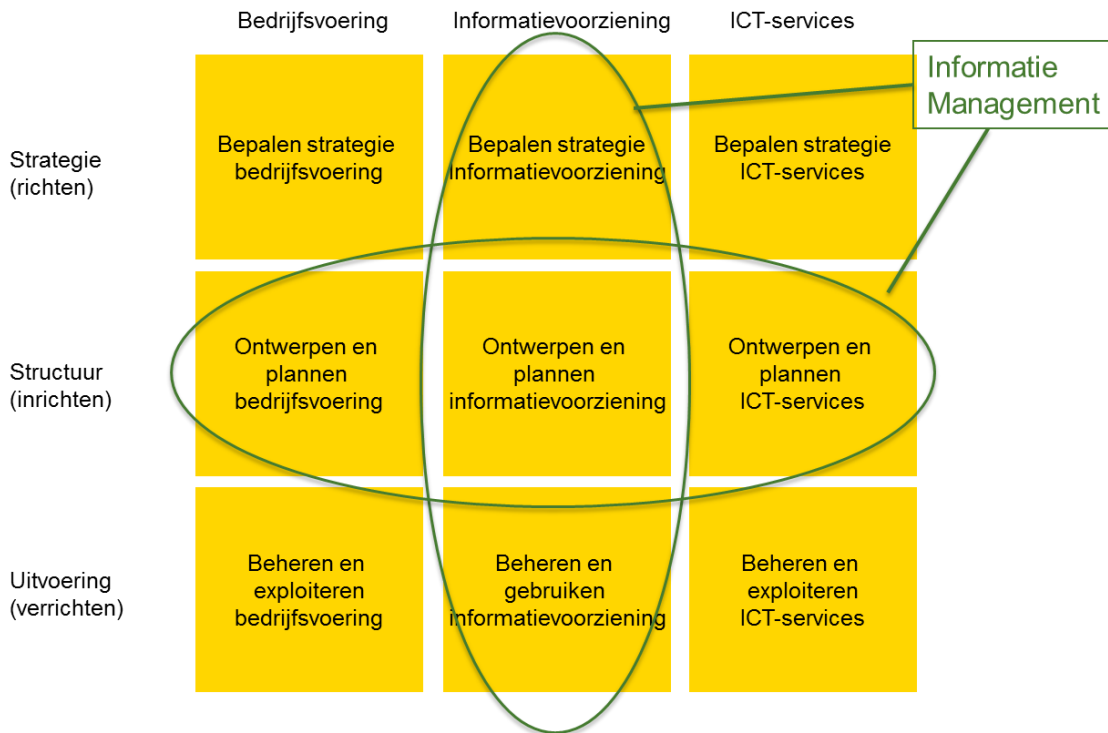
² ICTS verwacht op identieke wijze het accountmanagement voor de diensten in te richten.

- De **ICTS Accountmanager** is voor een eenheid het aanspreekpunt voor de dienstverlening van ICTS en voor ICTS het aanspreekpunt over de ICT ondersteuning aan een eenheid.
 - Hij heeft een algemene en brede ICT kennis, kent de ICT-behoefte van zijn klantorganisatie en is uitstekend op de hoogte van de ICTS organisatie, haar producten en diensten.
 - Hij heeft een luisterend oor voor zowel positieve als negatieve ervaringen van (eind-)gebruikers en kanaliseert oplossingen.
 - Hij onderhoudt contact met de maatwerkcontactpersonen. Zij vormen zijn ogen en oren in het veld.
 - Na analyse van de vraagstelling stelt hij de eisen voor de gevraagde ondersteuning vast en organiseert hij een passende maatwerkoplossing. Belangrijk daarbij zijn:
 - indien mogelijk de oplossing te baseren op standaard (deel-)producten;
 - een acceptabele prijs;
 - een correctie administratieve afhandeling;
 - het uitvoeren van ICTS gerichte Service level Management afspraken rond het maken, onderhouden, evalueren en verbeteren van de Service Level Agreement en geboden dienstverlening.
 - Hij heeft structureel overleg met de Facultaire Portefeuillehouder ICT:
 - zij bespreken de lopende dienstverlening en lossen gezamenlijk knelpunten op;
 - zij bereiden samen de Service Level Agreement voor een eenheid voor en monitoren samen de realisatie van die afspraken, zowel qua kwaliteit van ICT-dienstverlening als qua acceptabele kosten;
 - zij bespreken de maatwerk ondersteuningsvragen van een eenheid/groep en stellen vast of die onder de voorgenomen condities geleverd mag worden.
 - Hij neemt deel aan het ICT-beraad van een eenheid.

Indien gewenst neemt hij deel aan het stafoverleg van een eenheid. Dat biedt de Directeur Bedrijfsvoering de mogelijkheid om met alle verantwoordelijken (centraal en decentraal) ontwikkelingen en gevolgen voor zijn dienstverlening te bespreken. Dit versterkt samenwerking en voorkomt overlap of gaten in de dienstverlening voor een eenheid.
 - Hij geeft voorlichting over nieuwe ICT/ICTS ontwikkelingen en dienstverlening aan decanen/directeuren, kamers hoogleraren, ICT-adviesraden en groepen medewerkers.
 - Hij wordt door de eenheid gezien als één van hun eigen mensen.
- De **Facultaire Portefeuillehouder ICT** maakt namens zijn eenheid op tactisch niveau afspraken met UIM en ICTS over het door ICTS geleverde ICT Servicepakket. Daarnaast is hij namens zijn eenheid op operationeel niveau de vaste gesprekspartner voor de ICTS Accountmanager.
 - Hij is op de hoogte van de ICT behoeften van zijn eenheid.
 - Afhankelijk van de organisatie van zijn eenheid laat hij zich bijstaan door een ICT-beraad bestaande uit een mix van verantwoordelijken en expertgebruikers vanuit onderwijs, onderzoek of bedrijfsvoering.
 - Hij heeft mandaat om namens zijn eenheid afspraken te maken met UIM en ICTS over het te leveren ICT Servicepakket en de kosten daarvan.
 - Hij toets of de gevraagde maatwerkondersteuning past binnen de kaders van zijn eenheid.
 - Hij is het eenduidige aanspreekpunt voor ICTS, ook als hij zijn taken verdeelt over meerdere personen.

Bijlage 2: Universitair Informatiemanagement

De UT hanteert het 9-vlaksmodel van Maes als uitgangspunt voor het Informatiemanagement (zie onderstaande figuur). Daarin vinden we in de linker kolom het primair proces ('bedrijfsvoering' in ruime zin), in de midden kolom de informatievoorziening om dit primair proces te ondersteunen en in de rechter kolom de ICT Services. Universitair informatiemanagement heeft als regisseur de verbindende rol tussen de bedrijfsvoering (vraagzijde) en de ICT Services (aanbodzijde); dit wordt de business-IT alignment genoemd.



In april heeft het College van Bestuur besloten tot de volgende taaktoewijzing met betrekking tot informatiemanagement (zie "InformatieManagement UT" zoals vastgesteld door CvB op 16 april 2012):

Voor de invulling van het informatiemanagement op de UT zijn vier "partijen" te onderscheiden:

- I. Universitair InformatieManagement (UIM)
- II. Facultair InformatieManagement (FIM – momenteel belegd bij de directeuren bedrijfsvoering)
- III. Diensten Informatie Management (DIM – belegd bij het functioneel beheer van de dienst)
- IV. ICTS mbt informatiemanagement

Universitair Informatie Management (UIM)

1. Regie voeren met betrekking tot de informatievoorziening (business-IT alignment, vraagsturing, professionalisering IM)
2. Opstellen UT-breed informatiebeleid, afgeleid van de UT-strategie
3. Uitwerken visie op informatievoorziening en hiervan afgeleid definiëren uitgangspunten en richtlijnen (werken onder architectuur)
4. Opstellen jaarlijks informatieplan inclusief projectportfolio
5. Opstellen en onderhouden informatiebeveiligingsbeleid
6. Monitoren van en adviseren over uitvoering informatiebeleid
7. Ondersteunen faculteiten/diensten bij overeenkomen dienstverlening ICTS
8. Gevraagd en ongevraagd adviseren over informatievoorziening
9. Volgen van ontwikkelingen op het gebied van informatievoorziening, informatiebeveiliging en ICT-dienstverlening. Relevantie inschatten en waar van belang zorgdragen voor opvolging op de UT.

Facultair Informatie Management (FIM – nu nog als rol belegd bij de directeuren bedrijfsvoering)

1. Signaleren waar in de faculteit behoeften liggen op het gebied van ICT en informatievoorziening
2. Facultair overleg organiseren om input te krijgen en tot afstemming te komen over ICT en informatievoorziening (facultair ICT-Beraad)
3. Afstemming met universitair informatiemanagement over ICT en informatievoorziening op UT en facultair niveau

Diensten Informatie Management (DIM – belegd bij het functioneel beheer van de dienst)

1. Gebruikersoverleg organiseren rond de instellingssystemen waar de houder verantwoordelijk voor is
2. Input leveren voor de projectenportfolio
3. Afstemming met universitair informatiemanagement over de informatievoorziening met/rond instellingssystemen

ICTS mbt informatiemanagement

1. Input leveren voor de projectenportfolio, vooral waar het ICT-infrastructuur betreft
2. Ondersteuning houders instellingssystemen bij definiëren projecten voor projectenportfolio
3. Verkennen en signaleren welke nieuwe technologieën kansen bieden voor de UT
4. Aangeven waar vanuit ICTS gezien behoefte is aan ontwikkeling van beleid op gebied van informatievoorziening
5. Samen met informatiemanagement mede vorm geven aan het beleid (in het bijzonder beveiligingsbeleid)

UIM heeft een faciliterende en regisserende rol in het ontwikkelen van de vraagzijde. Deze rol is belangrijk: als het informatiemanagement bij faculteiten, instituten en diensten onvoldoende is ontwikkeld, komt een effectieve afstemming van vraag naar en aanbod van ICT Services niet van de grond. Het is veranderkundig raadzaam om de herpositionering van ICTS en de versterking van het facultair informatiemanagement gelijke tred te laten houden, zodat beide in hun rol kunnen komen.