

UNIVERSITEIT TWENTE.



Leden van de Universiteitsraad
Leden van de Dienstraat B&A
Leden van de Dienstraat ICTS

COLLEGE VAN BESTUUR

BEHANDELD DOOR

Drs. V.J.M. Veenhof

v.j.m.veenhof@utwente.nl

T. 053-4892650

DATUM

23 maart 2015

KENMERK

CvB UIT - 1070

PAGINA

1

BIJLAGE

1

KOPIE:

Prof.dr. C.W.A.M. Aarts – BMS-PA

Dr. M. Drent – B&A-DIR


Ir. L.J.E.M. Lasonder - ICTS

ONDERWERP

Verkenning dienst Library & IT services

Geachte leden van de Universiteitsraad, Dienstraat B&A, Dienstraat ICTS,

Begin december 2014 hebben wij u geïnformeerd over de vraag van het College van Bestuur aan Kees Aarts (wetenschappelijk directeur IGS), Marjolein Drent (hoofd B&A a.i.) en Jan Laurens Lasonder (directeur ICTS) om een verkenning te verrichten naar een dienst Library & IT services. Eind februari 2015 heeft de werkgroep de verkenning aangeboden aan het College van Bestuur. De verkenning is als bijlage bij deze brief gevoegd.



Het College van Bestuur heeft met instemming kennisgenomen van de Verkenning dienst Library & Information Services. Naar aanleiding van de verkenning besluit het College conform het advies van de werkgroep tot het samenvoegen van de diensten B&A en ICTS tot een nieuwe gecombineerde dienst Library and Information Services (LIS) formeel per 1 januari 2016.

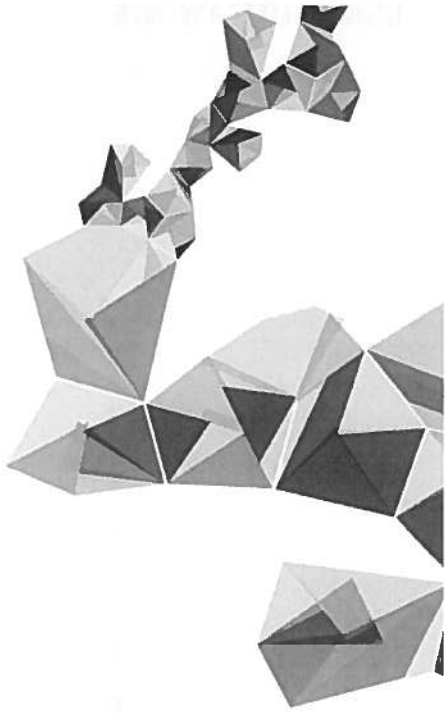
Het College heeft de secretaris van de universiteit de opdracht gegeven om samen met de directeur ICTS en het hoofd B&A a.i. een plan van aanpak op te stellen voor het samenvoegen van de diensten B&A en ICTS. Voor de inrichting van de nieuwe dienst wordt de verkenning als uitgangspunt genomen. Over het organisatiewijzigingsvoorstel zal in contact worden getreden met de bevoegde medezeggenschapsorganen.

In vertrouwen u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd,

namens het College van Bestuur,



Mr. H.J. van Keulen
Secretaris van de Universiteit



Verkenning dienst Library & Information Services



| | |
|---------|----------------------------------|
| Auteur: | Werkgroep LIS |
| Datum: | 11-03-2015 |
| Versie: | 1.1 |
| Status: | Definitief na CvB behandeling |

Inhoudsopgave

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 1 | Inleiding | 3 |
| 2 | Conclusie | 3 |
| 3 | Visie | 3 |
| 4 | Doelstellingen | 4 |
| 5 | Versterken van de relatie met het primair proces | 5 |
| 6 | Borging van de positie van Bibliotheek en archief (B&A) | 6 |
| 7 | Cultuuromslag | 6 |
| 8 | Innovatie en verdere digitalisering van de dienstverlening | 7 |
| 9 | Vormgeven van de samenwerking binnen de nieuwe dienst | 8 |
| 10 | Overige aspecten en aandachtspunten | 9 |
| 11 | Vervolgacties | 11 |
| 12 | Verantwoording van de aanpak | 11 |
| | Bronnenlijst | 12 |

1 Inleiding

Het College van Bestuur heeft een werkgroep bestaande uit Kees Aarts (wetenschappelijk directeur IGS), Marjolein Drent (hoofd B&A a.i.) en Jan-Laurens Lasonder (directeur ICTS) de opdracht verstrekt om een verkenning te verrichten naar een nieuwe dienst Library & IT services.

De opdracht zoals gegeven door het CvB luidt:

- a) Verken de inrichting van een nieuwe dienst Library & IT services (werktitel) bestaande uit in beginsel de kernen B&A en ICTS,
- b) Schenk aandacht aan het versterken van de relatie met het primaire proces en de borging van de positie van de bibliotheek,
- c) Schets op welke wijze de innovatie en verdere digitalisering van de dienstverlening zal kunnen gaan plaats vinden,
- d) Geef aan hoe de nieuwe dienst moet gaan bijdragen aan de gewenste cultuuromslag in de dienstverlening: klantgericht, pragmatisch, ondernemend.

Op basis van deze opdracht is de werkgroep gestart met het formuleren van een visie afgeleid van Vision 2020. De meerwaarde voor het primair proces van een gecombineerd B&A en ICTS staat hierbij centraal. Tevens wordt aangegeven hoe deze georganiseerd kan worden teneinde de ambitie van de UT (zoals verwoord in Vision 2020) om leidend te zijn op het gebied van digitalisering, te realiseren. Uitgangspunt van de werkgroep is een samenvoeging van twee diensten op basis van wederzijdse gelijkwaardigheid en respect ondanks verschil in omvang en aard van de dienstverlening.

2 Conclusie

De werkgroep komt tot de conclusie dat er genoeg aanknopingspunten en gemeenschappelijke doelstellingen zijn om de diensten B&A en ICTS samen te voegen tot één gemeenschappelijke dienst die meerwaarde biedt voor onderzoek, onderwijs en een efficiënte bedrijfsvoering. De werkgroep adviseert het College een positief besluit te nemen over de oprichting van deze nieuwe combineerde dienst en stelt voor om deze dienst de naam: "Library and Information Services" (LIS) te geven.

3 Visie

In Vision2020 is digitalisering een belangrijk thema, de UT wil voorop lopen met slimme toepassing van ICT in het onderwijs, het onderzoek en de ondersteuning van de bedrijfsvoering. Binnen de diensten treden B&A en ICTS als gezamenlijke trekker op voor dit thema. De werkgroep signaleert op dit vlak de volgende trends en ontwikkelingen:

- State-of-the-art faciliteiten hebben een grote aantrekkingskracht op wetenschappers en dragen bij aan samenwerking over instellings- en disciplinegrenzen heen. Bovendien wordt de wetenschap steeds afhankelijker van deze faciliteiten.
- Digitalisering leidt tot andere onderwijsvormen en andere verwachtingen die studenten en docenten hebben van het onderwijs binnen de Universiteit Twente, zowel inhoudelijk, digitaal als fysiek.

- Digitalisering leidt tot andere onderzoeksinfrastructuren en tot andere organisatievormen van wetenschappelijke samenwerking (bv: digitale onderzoeksomgevingen).
- Door de toename van de mogelijkheden van ICT ontstaat er een nieuw type wetenschappelijk onderzoek dat sterk afhankelijk is van de verwerking van grote hoeveelheden data.
- Informatie is overal en nergens, herkomst en betrouwbaarheid van informatie zijn in toenemende mate onzeker. Uitdaging is en blijft om adaptieve diensten aan te bieden voor valide, betrouwbare en precieze informatie en communicatie ten behoeve van onderwijs, onderzoek en ondersteunende processen.
- Een innovatieve universitaire bibliotheek levert haar diensten digitaal, een innige connectie met ICT is daarom essentieel.
- Digitalisering van werkprocessen leidt tot andere eisen aan de archivering van de neerslag van de werkprocessen, daarbij is ICT een essentiële component.

Op basis van de geschetste trends en ontwikkelingen en het belang van digitalisering voor de Universiteit Twente is de volgende ambitie geformuleerd:

Met een landelijk onderscheidende top dienstverlening bevordert Library & Information Services excellentie in het primair proces van de UT.

4 Doelstellingen

De overkoepelende doelstelling voor Library and Information Services is om in afstemming met het primair proces een informatie-services-omgeving te creëren die de universiteit, haar medewerkers en studenten ondersteunt, faciliteert en verbetert en daarmee hun succes en effectiviteit vergroot.

Nader geconcretiseerd worden de volgende doelen gesteld:

- Het vergroten van de zichtbaarheid van de universiteit en onderzoekers wordt gestimuleerd door middel van het vindbaar en zichtbaar maken van de academische publicaties, zoals opgenomen binnen de eigen informatiesystemen.
- Elke fase van de onderzoek cyclus wordt door LIS ondersteund. Dit begint reeds bij de voorbereiding van het onderzoek, zoals het vinden van en aanvragen van subsidies. Tijdens het onderzoek, bijvoorbeeld het managen van data. Na het onderzoek, zoals bijvoorbeeld valorisatie, het publiceren van de wetenschappelijke resultaten via verrijkte publicaties en het bepalen van impact zoals bibliografische analyses en de digitale opslag van de administratieve neerslag.
- Alle informatie ten behoeve van onderwijs en onderzoek is digitaal beschikbaar door optimale en veilige netwerkverbindingen en directe toegang tot relevante systemen, waar de medewerkers en studenten van de UT zich ook bevinden
- Gepersonaliseerde leeromgevingen en “blended learning” staan centraal om studenten succesvol te begeleiden in hun leerprocessen. Leermaterialen adaptief aanbieden hoort hierbij. Wij bieden ondersteuning bij het vinden, selecteren, ontwikkelen en toegankelijk maken van kwalitatief goede digitale leermaterialen die zowel binnen als buiten de universiteit ontwikkeld zijn.
- Het aanbieden van ICT hulpmiddelen voor en ondersteuning bij het vinden en selecteren van betrouwbare informatie voor het onderwijs.
- Het ondersteunen van het vaardighedenonderwijs binnen alle opleidingen als ook de Twente Graduate School.
- Het studielandschap als ruimte is de leer- en werkplek op de campus. Vrijhof speelt een belangrijke rol als fysieke locatie waar studenten, medewerkers en dienstverlening elkaar makkelijk kunnen vinden.

Ondersteuning bij het studeerproces maakt hier een wezenlijk deel van uit. Binnen deze ontmoetingsplaats bieden wij studenten de mogelijkheid te experimenteren met de nieuwste technologieën.

- Er is een ruime kennis aanwezig voor het actief meewerken in innovatieve (icoon) projecten van de faculteiten en instituten.
- De dienstverlening is gericht op het ondersteunen van het primair proces bij het vinden van de benodigde informatie.
- De acquisitie door de Bibliotheek is optimaal afgestemd op de wensen en behoeften op het gebied van onderwijs en onderzoek voor kwalitatief goede informatie, moderne collectievormingsmethodes met behulp van ICT worden zo mogelijk hierbij ingezet.
- Werkprocessen binnen de organisatie worden optimaal ondersteund met innovatieve technologieën, waarbij self service, efficiënte (lean) processen, documentbeheer en archivering integraal deel uit maken van het procesontwerp. Daarmee kan tegelijk worden geborgd dat de kaders van wetgeving binnen de reguliere werkprocessen automatisch ingebouwd zijn.
- Er wordt diversiteit in productaanbod op het gebied van bibliotheek en informatieservices geboden. Verschillende typen diensten, afhankelijk van de specifieke behoeften en kosten. De klant wordt geadviseerd en begeleid bij het maken van de best passende keuze.
- Innovatie op het gebied van bibliotheek en informatieservices vindt plaats samen en in partnerschap met het primair proces. Innovaties in de markt worden actief gevolgd en snel opgepakt en doorgevoerd indien van waarde voor de UT.
- Het digitale geheugen van de universiteit is te allen tijde beschikbaar en eenvoudig toegankelijk.
- Samenwerking op landelijk en internationaal niveau wordt steeds belangrijker. Afspraken zullen naast content zich ook meer op andere punten richten zoals het ontwikkelen van kwaliteitskeurmerken voor open access tijdschriften en ook virtuele onderzoek omgevingen.
- Naast de innovatieve ontwikkelingen blijft de gecombineerde dienst zorgdragen voor continuïteit en kwaliteit van haar basis dienstverlening. Dit omvat de beschikbaarheid van het ICT netwerk, de ICT systemen, de dagelijkse snelle en correcte bibliotheek-, archief- en ICT ondersteuning, etc.
- Digitale dienstverlening aan de UT ondersteunt plaats- en tijdonafhankelijk werken op eigen gekozen apparatuur met maatregelen om security en privacy te garanderen.

5 Versterken van de relatie met het primair proces

Een gecombineerde dienst kan een meerwaarde creëren voor het primair proces doordat de combinatie meer focus en doorzettingskracht geeft voor de realisatie van de visie en doelstelling van de Universiteit op het gebied van bibliotheek- en informatie services. Essentieel daarbij is om dit samen met het primair proces vorm te geven en uit werken. Actieve participatie van vertegenwoordigers uit het primair proces is essentieel om te bepalen waar behoefte aan is en welke prioriteiten daarbij gesteld moeten worden. Dienstverlening die eenzijdig door de dienstverleners bedacht is zal vaak niet aansluiten bij de vraag en alleen maar leiden tot wederzijds onbegrip.

Door de accountmanagers van ICTS samen met de informatie specialisten en recordmanagers van B&A als team te laten samenwerken binnen de faculteiten en instituten kan samen op de vraag worden ingespeeld met een compleet totaal product dat beter aansluit dan de huidige meer versnipperde dienstverlening. Zij kunnen ook, als vooruitgeschoven posten, elkaar en evenknieën bij andere diensten onderling informeren over signalen die zij opvangen bij de klant en zorgen dat zaken worden opgepakt.

Meer innovatie kan bereikt worden met projecten die midden in het primair proces staan en waarbij onderzoekers nauw betrokken zijn. Door bijvoorbeeld infrastructuur beschikbaar te stellen kan een concrete invulling gegeven worden aan de “campus as a living lab” gedachte.

De relatie met het primair proces kan verder versterkt worden door inhoudelijke verdieping van bestaande overlegstructuren, zoals de klankbordgroep B&A, IT-board en I-Beraad. Er wordt bijvoorbeeld ook gedacht aan een nieuw te vormen ICT klankbordgroep. Aandacht voor de rol van zowel medewerkers als studenten binnen deze groepen is hierbij van belang.

6 Borging van de positie van Bibliotheek en archief (B&A)

Uitgangspunt voor de samenvoeging van het huidige B&A en ICTS is dat deze op basis van gelijkwaardigheid geschiedt. Omdat ICTS meer dan twee keer zo groot is als B&A heeft het CvB extra aandacht gevraagd voor de borging van de positie van B&A in de nieuwe dienst. Een snelle verkenning van organisatievormen van andere vergelijkbare diensten binnen universiteiten laat zien dat de bibliotheek en ICT vaak op een gelijkwaardige wijze gepositioneerd worden in een dergelijke dienst.

Om dit in de nieuwe organisatie tot uitdrukking te laten komen wordt daarom voorgesteld om het hoofd van Bibliotheek & Archief te benoemen tot bibliothecaris en tevens plaatsvervangend directeur van de nieuwe dienst. Het hoofd Bibliotheek & Archief heeft daarmee het mandaat om de Universiteit Twente te vertegenwoordigen in interuniversitaire werkgroepen en samenwerkingsverbanden op het werkgebied van de bibliotheken en fungeert binnen de UT ook als eerste aanspreekpunt voor deze inhoudsgebieden. Ook zal binnen de huidige UT-mandaatregeling aandacht moeten zijn voor de inhoudelijke verantwoordelijkheid die het hoofd Bibliotheek & Archief heeft ten aanzien van de collectie van de Universiteit Twente, de bibliotheekfaciliteiten en het archief.

De directeur en de plaatsvervangend directeur zijn voorzitter, respectievelijk vice voorzitter van het overkoepelend MT. Het overkoepelend MT bestaat uit de MT-leden van de twee bestaande diensten. In het overkoepelend MT wordt de verdere ontwikkeling van de gezamenlijke dienstverlening vormgegeven en wordt de voortgang hiervan bewaakt. Daarnaast geven de directeur en de plaatsvervangend directeur ieder vakinhoudelijk leiding aan het eigen vakgebied (B&A en ICTS).

Voor de herkenbaarheid in de dienstverlening is het belangrijk dat klanten van Bibliotheek en Archief maar ook ICTS, herkenbare aanspreekpunten in de vorm van de website, als ook de loketten hebben en houden.

7 Cultuuromslag

Zowel ICTS als B&A hebben in de voorgaande reorganisaties al veel aandacht besteed aan het versterken van een cultuur waar waarden als samenwerken, klantgericht, pragmatisch en ondernemend meer aandacht krijgen. Door nog meer inhoudelijke verdieping in de klant en het samen met de klant innoveren kan de ingezette cultuuromslag verder worden versterkt.

Bekeken wordt hoe de cultuurtrajecten die beide diensten hebben ingezet met elkaar kunnen worden vervlochten. Mogelijkheden van samenwerking worden onderzocht, zodat zoveel mogelijk in samenwerking met de klant een op de wensen afgestemde dienstverlening in een traject van continue verbetering stapsgewijs steeds verder vervolmaakt kan worden. Belangrijke waarden daarbij zijn betrokkenheid van alle medewerkers en het stimuleren van eigen initiatief. Daarbij hoort het accepteren dat niet ieder initiatief succesvol kan zijn. Medewerkers willen we meer ruimte geven voor eigen initiatief en ondernemerschap binnen de eigen dienst (intrapreneurship). Hierdoor ontstaat ruimte om samen met vertegenwoordigers van het primair proces te experimenteren en proefondervindelijk te leren van ervaringen.

8 Innovatie en verdere digitalisering van de dienstverlening

In het gezamenlijk jaarplan van de diensten zijn B&A en ICTS samen trekker van het thema digitalisering. Voor de domeinen Onderwijs, Onderzoek en Ondersteuning zijn projecten en activiteiten benoemd.

A. Onderzoeksondersteuning

Innovatie op het gebied van onderzoeksondersteuning zal een belangrijk speerpunt zijn van de nieuwe dienst. De informatiespecialisten binnen B&A hebben hier op dit moment reeds een belangrijke rol in. Bij andere universiteiten is een ontwikkeling te zien dat er een nieuwe rol binnen de bibliotheek functie ontstaat, gericht op de onderzoeksondersteuning vanuit de expertise van de bibliotheek, in de vorm van een zogenoemde Onderzoek programmamanager. Deze functie is deels gestoeld op de expertise van de informatiespecialist, maar is daarbij expliciet gericht op het monitoren van ontwikkelingen en het initiëren van projecten om de onderzoeksondersteuning in nauwe samenwerking met het primair proces en met ICT-middelen verder vorm te geven met op de praktijkbehoeften aansluitende dienstverlening en producten. Om een voorsprong in dit gebied te krijgen en te behouden is de invulling van een dergelijke functie door een informatiespecialist een belangrijk middel.

Samen met de accountmanagers van ICTS kunnen de informatiespecialisten een totaal product aanbieden dat ondersteuning biedt voor de gehele levenscyclus van onderzoeksinformatie. Vanuit de levenscyclus gedachte en vanuit geldende wet- en regelgeving kan per fase van het onderzoek een passende dienstverlening verder worden doorontwikkeld. Voorbeelden hiervan zijn big data opslag tijdens de onderzoeksfase, geïntegreerde repository en publicatie faciliteiten voor publicaties, data en gebruikte analyse software.

B. Onderwijsondersteuning

De toenemende aandacht voor de digitalisering van het onderwijs betekent dat er voldoende faciliteiten binnen de universiteit aanwezig moeten zijn om digitale leermiddelen en digitale ondersteuning binnen het onderwijs vorm te geven. Een goed voorbeeld is de net ontwikkelde 'Collegezaal van de toekomst' alsook het loket Digitale Leermiddelen. In het afgelopen jaar is de samenwerking van B&A en ICTS met andere diensten (met name CES) en de opleidingen om de digitalisering van het onderwijs te realiseren verder versterkt.

Zowel B&A, ICTS, CES als FB hebben ieder hun eigen expertise op het gebied van de onderwijsondersteuning. Uitdaging voor de nieuwe dienst is om deze samenwerking verder te intensiveren voor het innoveren van de dienstverlening. Projectgroepen/themagroepen bestaande uit leden van de verschillende diensten kunnen elkaar aanvullen. Een voorbeeld hiervan is het project voor de ontwikkeling van een repository voor leermiddelen.

Een aantrekkelijk studielandschap is hierin een belangrijk element, niet alleen voor de studenten, maar ook voor de UT een in het oog springend visite kaartje. Verschillende opstellingen en een inrichting met flexibele ruimtes voor zowel individueel als collectief gebruik sluiten goed aan op het TOM-model en kunnen dit verder versterken.

C. Ondersteuning van de bedrijfsvoering

Digitalisering van werkprocessen is een belangrijk thema in de digitalisering ambitie zoals vastgelegd in het gezamenlijk jaarplan van de diensten. Afgelopen jaar zijn de eerste verkenningen gedaan met het herontwerpen van processen op basis van de principes van "Lean". In 2015 gaat HR trainingen op het gebied van Lean faciliteren. De combinatie van Lean met digitalisering van processen kan efficiency en kwaliteitsvoordelen opleveren voor zowel het primair proces als de ondersteunende diensten.

Winst kan bijvoorbeeld geboekt worden door archivering te faciliteren/automatiseren binnen het proces. Nieuwe technologie (Archivering gecombineerd met workflow) biedt hiervoor een aantal mogelijkheden die de recordmanagers van B&A samen met ICTS samen verder kunnen uitwerken en implementeren. Vanuit de lifecycle gedachte van documenten kan bepaald worden hoelang documenten bewaard moeten worden, welke documenten op welke plaatsen gearchiveerd moeten worden en hoe en voor wie deze ontsloten kunnen worden.

In het nieuwe tijdperk van digitale informatie speelt het record continuüm een grote rol waarbij hergebruik van data binnen de geldende wet- en regelgeving leidraad is.

Na de inwerkingtreding van de vernieuwde Archiefregeling voor de UT wordt een archiefscan uitgevoerd ten einde te onderzoeken welke verbeterlagen er gemaakt kunnen worden.

Een andere ontwikkeling is het integreren van processen met andere betrokken diensten. Vaak worden nu processen versnipperd door verschillende diensten uitgevoerd. Door het product op een hoger niveau te definiëren (bijvoorbeeld: het proces van nieuwe medewerker in dienst) kan de integraliteit van het proces over alle diensten worden gewaarborgd. Dat verhoogt de leveringsbetrouwbaarheid en bespaart alle betrokkenen bij de diensten en het primair proces onnodige coördinatie taken.

9 Vormgeven van de samenwerking binnen de nieuwe dienst

Zowel B&A als ICTS hebben net een reorganisatie achter de rug. De medewerkers zitten niet te wachten op alweer een organisatiewijziging. Het voorstel is daarom om de organisaties op een natuurlijke wijze en natuurlijk tempo verder te laten ontwikkelen. Voorbeelden van andere organisaties, zoals Tilburg University of University of York, waarbij vergelijkbare veranderingen hebben plaatsgevonden dienen hier ter inspiratie.

Op regelmatige basis zal een gezamenlijk MT bijeenkomen. Deelnemers aan dit gezamenlijk MT bestaan uit alle deelnemers van de onderliggende MT's. Dit betekent dat de huidige afdelingshoofden van zowel B&A als ICTS allen in het gezamenlijk MT vertegenwoordigd zullen zijn. In het gezamenlijk MT wordt de agenda bepaald door zaken zoals gezamenlijke projecten en innovatie en het bereiken van de doelstellingen van de nieuwe dienst. Om de integratie te bevorderen is het belangrijk dat alle afdelingshoofden in het overkoepelende MT betrokken zijn en hun invloed kunnen uitoefenen.

Naast het overkoepelende MT zal in ieder geval in de startsituatie sprake zijn van twee inhoudelijke teams, waarin de vakinhoudelijke specifieke zaken worden besproken op de vakgebieden van respectievelijk B&A en ICT. In het gezamenlijk MT worden de dienst overkoepelende zaken worden besproken en de gezamenlijke dienstverlening aan de klanten. Ook zal hierin de voortgang van de integratie van beide diensten en het naar elkaar toe groeien worden bewaakt en geëvalueerd.

De samenwerking tussen de medewerkers van beide diensten wordt gestimuleerd door op de thema's waar beide diensten reeds mee bezig zijn, werkgroepen in te richten die deze dienstverlening samen naar een hoger plan brengen. Vanuit samenwerking is het de bedoeling om B&A en ICTS op een natuurlijke wijze naar elkaar toe te laten groeien. Daarvoor zal in de eerste plaats nodig zijn dat mensen elkaar onderling beter gaan leren kennen. De binnen B&A en ICTS al genoemde "cultuurtrajecten" kunnen hierbij ondersteunen. Kansen en mogelijkheden voor samenwerking zijn:

- Samenwerken in een project;
- Samenwerking binnen een faculteit (bijvoorbeeld tussen informatiespecialisten en accountmanagers);
- Oprichten van themagroepen waarin een bepaald onderwerp multidisciplinair wordt uitgewerkt. Deze themagroepen moet een duidelijke opdracht krijgen, die uiteindelijk moeten leiden tot een verbetering van de dienstverlening voor de klant. Een voorbeeld hiervan zou bijvoorbeeld datamanagement kunnen zijn. De datalibrarian neemt in B&A tot nu toe het voortouw bij deze ontwikkelingen. Ook binnen ICTS is er veel aandacht voor datamanagement. Een team onder leiding van de datalibrarian kan gezamenlijk de dienstverlening op het gebied van datamanagement naar de faculteiten inrichten en versterken;
- Het creëren van een innovatieteam (vanuit de verschillende groepen), waarbij leden geselecteerd worden op innovatiekracht (een mix van, o.a. early adopters, trendvolgers, klantkenners, netwerkers, enz). Deze groep zou snel nieuwe ontwikkelingen moeten kunnen toetsen aan de mogelijkheden voor het versterken van de dienstverlening van de nieuwe dienst;
- Werken aan optimaliseren en/of samenvoegen van bepaalde klantprocessen en gezamenlijke diensten op het gebied van de onderwijs, onderzoeksondersteuning en bedrijfsvoering.

Zoals reeds is aangegeven, is de basis van een samenvoeging van twee diensten wederzijdse gelijkwaardigheid en respect ondanks verschil in omvang en aard van de dienstverlening. Een nieuwe gezamenlijke dienst kan ervoor zorgen dat communicatielijnen korter worden. De bovengenoemde samenwerkingsprojecten moeten dit stimuleren. Afschaffen van interne doorberekening tussen de Library en de ICT services kan dit nog verder bevorderen. ICTS onderzoekt met FEZ de mogelijkheden om tot een simpeler model met minder doorbelasting te komen. Het laten vervallen van doorbelasting binnen de eigen dienst is daarbij een van de mogelijkheden tot vereenvoudiging. Het lijkt logisch om dat initiatief door te trekken naar de gecombineerde dienst.

10 Overige aspecten en aandachtspunten

Draagvlak versterken

In de verkenningfase zijn de medewerkers (uitgezonderd MT's en dienstraden) nog niet betrokken geweest. Zodra een besluit genomen is over deze verkenning zal, indien dat besluit positief is, deze informatie achterstand moeten worden ingehaald om begrip en draagvlak te verwerven bij de medewerkers voor deze verandering. Na de recente organisatiewijzigingen is er bij de medewerkers wel enig scepticisme over alweer

een volgende verandering. De motivatie voor deze verandering zal goed moeten toegelicht en de praktische consequenties voor een ieder zullen heel concreet gemaakt worden.

Samenwerking met andere diensten

Zowel B&A als ICTS werken niet alleen samen met elkaar, maar het is voor een optimale dienstverlening noodzakelijk samen te werken met alle andere diensten als ook de faculteiten. B&A en ICTS hebben in het kader van B&A 3.0 en ICTS 2.0 de samenwerking geïntensiveerd met andere organen binnen de UT, zoals CES en TGS. Er bestaat een risico dat bij de ontwikkeling van de nieuwe dienst er minder aandacht is voor samenwerking met de andere partners.

Focus naar buiten

Omdat beide diensten nog maar net gereorganiseerd zijn, kan het samengaan in een nieuwe dienst er gemakkelijk toe leiden dat de focus te intern gericht wordt in plaats van op het verbeteren van de dienstverlening voor onze klanten.

Archief

In 2014 is een bijgestelde conceptregeling Archiefbeheer ontwikkeld. Via de ontwikkeling van de nieuwe regeling is een aantal lacunes vastgesteld, bijvoorbeeld het ontbreken van een archiefbeleid. In 2015 staan een aantal projecten gepland, te starten met het ontwikkeling van visie op het archief voor de Universiteit Twente, om het archiefbeheer op de universiteit verder te versterken. De verwachting is het optimaal benutten van ICT mogelijkheden dit proces kan versnellen en versterken.

In het belang van de voortgang van het archiefbeheer op de Universiteit wordt daarom geadviseerd de huidige organisatiestructuur de tijd te geven om zich in de praktijk te laten bewijzen. De verwachting is dat veranderingen in organisatiestructuur voor nu meer vertraging zal opleveren in de ontwikkeling van de archiefactiviteiten, dan dit direct veel meerwaarde zal opleveren.

Personeel

De samenvoeging van de twee diensten heeft geen personele consequenties. Het invullen van vacatures die ontstaan door natuurlijk verloop met vaste of flexibele contracten zal aan de hand van een nog te ontwikkelen strategisch personeelsplan geschieden. Daarbij zijn geen verschuivingen in formatie voorzien tussen B&A en ICTS.

Financieel

Geadviseerd wordt de aan B&A en ICTS in de meerjarenplanning toegewezen middelen ook in de nieuwe gezamenlijke organisatie te besteden conform de oorspronkelijke toewijzing. Dit geldt met name ook voor de aan B&A en ICTS toegewezen innovatiegelden. Voor besteding van innovatiegelden is consensus in het overkoepelend MT vereist. Voor rapportagedoeleinden kunnen de financiën geaggregeerd gerapporteerd worden en op grootboek niveau gescheiden blijven.

Huisvesting

Geadviseerd wordt de medewerkers van de nieuwe dienst zoveel mogelijk gezamenlijk te huisvesten. De mogelijkheden hiervoor zullen verder samen met FB in kaart worden gebracht moeten worden als onderdeel van het huisvestingsplan waaraan nu door FB gewerkt wordt. Het deel van ICTS dat nu in Spiegel zit moet op termijn verhuizen in verband met de komst van ITC. Het "Spiegel deel" van ICTS zou bijvoorbeeld samen met het centrale gedeelte van B&A gehuisvest kunnen worden in de Vrijhof. Het voordeel van deze locatie is de nabijheid van CES, waardoor een cluster van op onderwijs gerichte dienstverlening kan ontstaan. De mogelijkheid hiervan zal nader met FB verkend moeten worden.

11 Vervolgacties

Na bespreking van deze verkenning in het College van Bestuur stelt de commissie de volgende vervolgacties voor:

- Communicatie door het College van Bestuur van het genomen besluit naar alle belanghebbenden;
- Communicatie van het genomen besluit naar de medewerkers van B&A en ICTS;

In geval van een positief besluit CvB:

- Bepalen welke vervolgstappen nodig zijn vanuit medezeggenschap perspectief. Bepalen of er sprake is van een reorganisatie, advies vragen van dienststraden;
- De gezamenlijke dienststraden overleggen met de directeur en plaatsvervangend directeur. In aanloop op de verkiezing van 2016 wordt nader bekeken welke vorm de dienstraad in het vervolg krijgt
- Opstellen van een tijdsplan (plan van aanpak) voor het uitvoeren van de samenvoeging, beoogd wordt om na de zomer via de voorgestelde wijze te gaan werken en dat per 1 januari 2016 ook formeel de diensten zijn samengevoegd.

Na positieve uitkomst medezeggenschapstraject:

- Een lijst met frequently asked questions opstellen;
- Communicatie binnen de UT naar medewerkers: wetenschappelijke staf, ondersteunende diensten, studenten op basis van een doelgroep analyse: wat gaat de samenvoeging, de nauwere samenwerking voor welke groepen opleveren....wie moet wat weten.....op welke manier kenbaar maken (middelenmix opstellen waarbij alleen een mailing bv niet voldoende is);
- Communicatie naar externe relaties van B&A en ICTS, voor zover relevant;
- Afstemmen verwachtingen en bespreken van samenwerkingsmogelijkheden met vertegenwoordigers van het primaire proces
- Met M&C bepalen wat de samenvoeging van deze diensten voor herkenbaarheid op de website en dienstverlening betekent;
- Met FB en CES bepalen welke huisvestingsmogelijkheden er zijn in de Vrijhof.
- Afstemmen met Student Union over innovatie en verdere digitalisering van de dienstverlening (bv. experimenteren met de nieuwste technologieën door studenten en het faciliteren van een ontmoetingsplaats in de Vrijhof);
- Diverse acties voor de medewerkers van B&A en ICTS om elkaar beter te leren kennen, zoals gezamenlijke bijeenkomsten;
- Formeren van werkgroepen die een concreet aspect van de integratie met elkaar gaan uitwerken, of samen aan een gezamenlijk project werken. Het idee is dat door inhoudelijke samenwerking op een natuurlijke wijze binding ontstaat.

12 Verantwoording van de aanpak

De werkgroep heeft op basis van een externe en interne oriëntatie een concept visie geformuleerd voor de nieuw te vormen dienst en de meerwaarde daarvan. De externe oriëntatie bestond naast literatuur onderzoek

uit het opvragen van ervaringen bij de ECIU, de Universiteit Tilburg en een werkbezoek aan de universiteit van York.

Dit document is in een concept versie is besproken met de dienstraden van B&A en ICTS en het MT van ICTS en B&A. In het Strategisch Beraad zijn de belangrijkste conclusies van deze verkenning in een PowerPoint versie gepresenteerd door Kees Aarts. Dezelfde presentatie is gebruikt voor afstemmingsoverleg met de directeuren bedrijfsvoering, klankbordgroep B&A en met enkele zakelijk directeuren van instituten.

Het commentaar uit deze afstemmingsrondes is zoveel mogelijk meegenomen in bij de totstandkoming van dit document. Incidentele opmerkingen die afweken van de algemene opinie zijn niet meegenomen. Ook niet meegenomen zijn opmerkingen over de positie van UIM omdat de werkgroep van mening is dat dit buiten haar onderzoeksoopdracht valt.

Bronnenlijst

Daalmans, P.G.G.M. (2013). Reorganisatieplan B&A 3.0.

Education Advisory Board (2011). Redefining the Academic Library: Managing the Migration to Digital Information Services Verkregen via <http://www.educationadvisoryboard.com/pdf/23634-EAB-Redefining-the-Academic-Library.pdf>

Information Directorate, University of York. Information Strategy 2013-2018. Verkregen via <http://www.york.ac.uk/about/departments/support-and-admin/information-directorate/strategy/>

Koninklijke Bibliotheek (2014). *De bibliotheek in 2025 Met vier mogelijke scenario's de toekomst tegemoet*. Verkregen via <http://www.kb.nl/sites/default/files/docs/bibliotheek2025.pdf>

Library and IT services Tilburg (2014). Meerwaarde van de combinatie bibliotheek en IT (intern document)

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (2014). Wetenschapsvisie 2025, keuzes voor de toekomst. Verkregen via <http://www.rijksoverheid.nl/bestanden/documenten-en-publicaties/rapporten/2014/11/25/wetenschapsvisie-2025-keuzes-voor-de-toekomst/wetenschapsvisie-2025-keuzes-voor-de-toekomst.pdf>

Van Bussel, G.J. (2012). *Archiving should be just like an Apple(tm)*, en acht andere, nuttige (?) stellingen. Lectorale rede Digital Archiving and Compliance aan de Hogeschool van Amsterdam.

Vision 2020: Scherper navigeren. Verkregen via <http://www.utwente.nl/vision2020/intranet/documentatie/aangescherpte-strategie-ut.pdf>