



CIT

Strategisch Plan CIT

Onderwijs en Onderzoek: ondersteund
door innovatieve en betrouwbare IT

Document

Versie 1.0

Door:

Directie CIT

Datum

5 juli 2021



Inhoudsopgave

Inleiding	2
Hoofdstuk 1 Centrum voor Informatie Technologie	3
Hoofdstuk 2 Missie, visie en kernwaarden	3
2.1 De Missie	3
2.2 De Visie	3
2.3 De Kernwaarden	4
Hoofdstuk 3 Strategie	5
3.1 De strategische doelen van het CIT	5
3.2 De strategie van het CIT	5
3.2.1 De overkoepelende strategie	5
3.2.2 Strategisch partnerschap	6
3.2.3 Continuïteit en kwaliteit van onderwijs en onderzoek	7
3.2.4 Innovatie bij onderwijs en onderzoek	8
3.2.5 Professionele organisatie	10
Hoofdstuk 4 Beleid	11
4.1 Algemeen	11
4.2 IT-beleid	11
4.3 Organisatiebeleid	12
4.4 HR-beleid	13
4.4.1 Vernieuwing vraagt om ontwikkeling (een leven lang leren)	13
4.4.2 Het profiel van de CIT-medewerker	13
4.4.3 Strategisch personeelsplan en huisvesting	14
Hoofdstuk 5 Slot	14



Inleiding

Hierbij treft u het Strategisch Plan van het Centrum voor Informatie Technologie (CIT) aan voor de periode 2021 - 2026. Aanleiding voor het opstellen van dit plan is de vaststelling van het Strategisch Plan van de RUG 2021-2026 in februari 2021 en de opdracht van het College van Bestuur aan de faculteiten en diensten om in navolging hiervan een eigen strategisch plan te ontwikkelen.

Het Strategisch Plan van het CIT is in de afgelopen periode besproken met het management en de medewerkers van het CIT, de Dienstraat, de Raad van Advies en met de belangrijkste stakeholders van de RUG. De inbreng uit al deze besprekingen is verwerkt in deze finale versie.

Afgezien van de opdracht van het College heeft het CIT zelf ook behoefte aan een heldere strategie. Deze is onmisbaar in een tijdperk van snelle digitalisering van de maatschappij en van de wereld van onderwijs en onderzoek. De trend van toenemende digitalisering is als gevolg van Covid-19 nog meer versneld en versterkt. Onderwijsinstellingen zijn na het schrappen van de fysieke lessen en colleges door de Covid-19 lockdown massaal aan de slag gegaan met online onderwijs. Naast het online onderwijs en het thuiswerken kwam ook het online toetsen in een stroomversnelling. Op het gebied van onderzoek is het belang van data en data-driven onderzoek steeds meer toegenomen en daarmee de behoefte aan 'state of the art' faciliteiten voor de opslag, de verwerking, de toegang en het hergebruik van data. Ook zijn de eisen aan onderzoeksdata snel toegenomen. Daarmee is informatietechnologie steeds meer de enabler en innovator van onderwijs en onderzoek geworden en is het CIT veranderd van ondersteuner naar partner van docenten en onderzoekers. Deze ontwikkeling naar een strategisch partnerschap met faculteiten en diensten wil het CIT in de komende jaren verder versterken en daarmee bijdragen aan het realiseren van de impact die met het RUG Strategisch Plan wordt nagestreefd.

Met de toename van het gebruik van informatietechnologie is echter ook het bewustzijn ontstaan van de afhankelijkheid hiervan en de mogelijke risico's die hiermee samenhangen. De recente cyberaanvallen op verschillende onderwijsinstellingen, gericht op het buitmaken van persoonsgegevens, hebben het belang van waakzaamheid en weerbaarheid nog eens onderstreept. Privacy en security hebben bij het CIT dan ook volop de aandacht.

Het CIT wil echter ook agenderend zijn voor nieuwe vraagstukken die samenhangen met het gebruik van IT. Denk bijvoorbeeld aan data autonomie: de vraag hoe de RUG in de komende jaren zeggenschap krijgt en behoudt over de eigen data. De zeggenschap over de universitaire data kan onder druk komen te staan als gevolg van de invloed van commerciële bedrijven (BigTech) als leveranciers van digitale tools voor onderwijs en onderzoek. Het verlies aan zeggenschap over de eigen data kan er op zijn beurt toe leiden dat essentiële publieke waarden, zoals betrouwbaarheid, veiligheid, privacy, transparantie en autonomie, die het fundament vormen voor het Nederlandse academische onderwijs en onderzoek, in het gedrang komen.

Het CIT ziet het als zijn taak om dit soort vraagstukken te agenderen en om hierover te adviseren.

Bovengenoemde trends en ontwikkelingen bieden kansen en uitdagingen voor het CIT.

Het CIT stelt zich voor de komende jaren als doel om, samen met de gebruikers, te zorgen voor de beste digitale omgeving voor de RUG en daarmee voor een optimale ondersteuning van de taken van de RUG op het gebied van onderwijs en onderzoek. In dit strategisch plan wordt beschreven welke stappen het CIT daartoe in de komende jaren gaat zetten.



1. Centrum voor Informatie Technologie

Het Centrum voor Informatie Technologie (CIT) is de IT-dienst van de RUG en wordt gezien als een toonaangevend nationaal en Europees instituut op het gebied van informatietechnologie. De faculteiten, onderzoekers, docenten en studenten zijn de belangrijkste gebruikers van de dienstverlening van het CIT. Het CIT ondersteunt en innoveert wetenschappelijk onderzoek en universitair onderwijs door het bieden van hoogwaardige, innovatieve en betrouwbare data- en IT-oplossingen, advies en training.

Het CIT heeft circa 300 medewerkers en een budget van circa 40 mln. Euro.

De directie van het CIT bestaat uit de Algemeen Directeur en de Technisch Directeur en wordt ondersteund door het Team Managementsupport (secretariaat, communicatie, financiën) en het CIO-office met als expertisegebieden: architectuur, informatiebeveiliging, informatiemanagement, kwaliteit en projectmanagement.

Het CIT is onderverdeeld in vijf domeinen:

- Onderwijs
- Onderzoek
- Organisatiesystemen
- Basiswerkplekken
- Infrastructuur

De dienstverlening van het CIT richt zich op de genoemde domeinen. De expertise van het CIT ligt onder andere op High Performance Computing (HPC), digitaal toetsen, datamanagement (opslag, analyse en toegang tot data) en het aanbieden van virtuele omgevingen. Dit alles wordt ondersteund door een robuuste en betrouwbare infrastructuur.

2. Missie, visie en kernwaarden

2.1. De missie

De missie van het CIT luidt:

Het Centrum voor Informatie Technologie is een toonaangevende universitaire IT-organisatie op nationaal en Europees niveau die haar expertise inzet voor innovatieve en betrouwbare IT voor onderwijs en onderzoek.

2.2. De visie

Het CIT van de toekomst ziet er als volgt uit.

- *Strategische partner van faculteiten en diensten*

Het CIT zit met zijn dienstverlening heel dicht aan tegen het primaire proces van de RUG en werkt als een strategisch partner samen met de faculteiten en diensten. Gezamenlijk wordt gewerkt aan oplossingen en verbeteringen in onderwijs en onderzoek. Dit geldt ook voor de digitalisering van bedrijfsvoering en facilitaire processen. Hierdoor wordt (interdisciplinaire) samenwerking in onderwijs en onderzoek (o.a. in de Schools en de Universiteit van het Noorden) optimaal gefaciliteerd en de ondersteuning hiervan geoptimaliseerd, zowel naar bruikbaarheid als naar toepasbaarheid. Als gevolg van dit strategisch partnerschap en de

unieke samenwerkingsverbanden die hieruit voortkomen ontstaat meerwaarde voor de RUG en wordt bijgedragen aan het behalen van de strategische doelen op het gebied van onderwijs, onderzoek en maatschappelijke impact.

- *Facilitator en vernieuwer*

Het CIT zorgt er voor dat faculteiten, diensten, onderzoekers en docenten hun werk optimaal kunnen verrichten. Er is een goede balans tussen rust en stabiliteit en het doorvoeren van de gewenste vernieuwing in onderwijs en onderzoek. Deze vernieuwing is gerealiseerd met behulp van een geïntegreerde IT-omgeving waarmee het CIT een volledig flexibele, op de doelgroep afgestemde omgeving heeft gecreëerd. De door het CIT geleverde IT-faciliteiten en overige ondersteunende diensten zijn afgestemd op de wensen van de gebruikers en gerealiseerd met hedendaagse, gecertificeerde IT-technologie. Zij zijn duurzaam en innovatief en van een hoge kwaliteit, simpel, toegankelijk en gebruiksvriendelijk. Door het combineren van of het aanpassen van bestaande tooling kunnen maatwerktoepassingen voor specifieke vragen worden gerealiseerd. Het CIT heeft zich gepositioneerd als pionier op IT-gebied en loopt met zijn dienstverlening voorop in Nederland en Europa. Daarmee draagt het CIT bij aan een goede reputatie van de RUG.

- *Professionele organisatie*

Het CIT is met goed functionerende zelforganiserende teams een flexibele en wendbare organisatie die snel kan inspelen op nieuwe ontwikkelingen en vragen van gebruikers. Met zijn agile, proactieve, klantgerichte aanpak is de dienst in staat om de dienstverlening naadloos aan te laten sluiten bij de wensen en behoeften van de gebruikers. Bij het CIT wordt zorgvuldig met mensen omgegaan. De communicatie is open. Integriteit, gelijke behandeling en inclusiviteit zijn belangrijke waarden van onze organisatie. Er is voldoende aandacht voor leer- en ontwikkelmogelijkheden; het principe van lifelong learning wordt omarmd. Er heerst een cultuur waarin leiderschap centraal staat; bij het management en bij de medewerkers. Bij het CIT nemen het management én de medewerkers de nodige initiatieven, bv. om de samenwerking te verbeteren, de klantwaarde te verhogen, innovaties te starten, veranderingen te realiseren en resultaten te boeken.

2.3 De kernwaarden

Onze kernwaarden zijn leidend in hoe wij ons werk doen.

- *Toonaangevend*
- *Klantgericht*
- *Vakkundig*

Het CIT vindt het van groot belang om als centrale IT-organisatie van de RUG dé expert te zijn op het gebied van informatietechnologie. Vanuit die rol wil het CIT de aanjager worden van versnelling, innovatie en toegankelijkheid van IT en daarmee toegevoegde waarde leveren voor de universiteit. Het CIT wil de logische “one-stop-shop” zijn voor de faculteiten, onderzoekers en docenten voor IT-ondersteuning. High Performance Computing (HPC), datamanagement (opslag, analyse en toegang tot data) en het aanbieden van virtuele omgevingen zijn expertisegebieden van het CIT op het gebied van onderzoek. De medewerkers van het CIT zijn vakkundig en zetten hun kennis en kunde in voor de continuïteit en vernieuwing van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering binnen de RUG. CIT-medewerkers beschikken niet alleen over kennis van de IT (techniek), maar ook over kennis op het gebied van onderwijs en onderzoek. Op basis van die kennis komen zij tot oplossingen zoals digitaal toetsen, een effectieve leeromgeving en research datamanagement.



De onderwijskundige kennis gebruiken zij ook voor docentprofessionalisering en voor het goed ondersteunen van vernieuwingen zoals blended onderwijsmethoden. Het CIT stelt de gebruiker voorop en vindt het cruciaal om soepel mee te kunnen bewegen met het primaire proces van de RUG. De weg naar een op de gebruiker gerichte, wendbare organisatie is inmiddels ingeslagen met de transitie van de organisatie naar zelforganiserende teams en de introductie van agile werken. Deze ontwikkeling zal in de periode 2021 - 2026 verder worden doorgezet.

3. Strategie

3.1 De strategische doelen van het CIT

Vanuit de beschreven missie en visie stelt het CIT zich voor de periode 2021 – 2026 de volgende strategische doelen.

- *Strategisch partnerschap*
Als strategisch partner van de faculteiten en diensten zorgt het CIT er voor dat het primaire proces en IT continu goed zijn opgelijnd.
- *Waarborgen van de continuïteit en kwaliteit van onderwijs en onderzoek*
Het CIT waarborgt de continuïteit en de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek van de RUG met betrouwbare IT, bedrijfsvoeringsapplicaties, een robuuste infrastructuur, hoogwaardig advies en training.
- *Ondersteunen en aanjagen van innovatie van onderwijs en onderzoek*
Het CIT maakt nieuwe vormen van onderzoek en onderwijs mogelijk met innovatieve IT.
- *Professionele organisatie*
Het CIT is met goed functionerende zelforganiserende teams een flexibele en wendbare organisatie die snel kan inspelen op nieuwe ontwikkelingen en behoeften van de gebruikers.

3.2 De strategie van het CIT

3.2.1 De overkoepelende strategie

De strategische doelen vloeien op een logische manier voort uit de missie en de visie. De kopjes die bij het beschrijven van de visie in paragraaf 2.2 zijn genoemd vormen in feite de strategische doelen van het CIT. Er is echter voor gekozen om bij de doelen een splitsing te maken tussen *faciliteren* (het waarborgen van de continuïteit en kwaliteit van onderwijs en onderzoek) en *innoveren* (het ondersteunen en aanjagen van innovatie in onderwijs en onderzoek). De reden hiervoor is dat er in de komende periode door het CIT twee aparte lijnen zullen worden gevolgd om deze doelen te realiseren. Uiteraard zullen deze lijnen in nauwe verbinding met elkaar staan.

De ontwikkeling in *faciliteren* zal vooral plaatsvinden in de staande organisatie. Deze ontwikkeling omvat natuurlijk ook de vernieuwingen die nodig zijn om onderwijs en onderzoek optimaal te (blijven) faciliteren. Denk hierbij bv. aan de realisatie van de nieuwe leeromgeving. Goed onderwijs en onderzoek is alleen mogelijk als de bedrijfsvoering van de RUG hierin optimaal kan ondersteunen. Daarom zullen in de komende periode door het CIT ook de nodige vernieuwingen worden doorgevoerd ter ondersteuning van de bedrijfsvoering (HR, Financiën, Facilitair).

Voor de continuïteit van de dienstverlening van de RUG en voor het realiseren van de in het RUG-strategisch plan neergelegde ambities zijn moderne IT-oplossingen onmisbaar. Deze zijn echter niet

altijd te realiseren binnen de bestaande IT-infrastructuur van de RUG. Voor het doorvoeren van echt innoverende technische veranderingen is het nodig om op termijn de huidige IT-infrastructuur te vervangen. Dit is het belangrijkste focuspunt van het CIT bij het realiseren van het strategische doel op het gebied van *innovatie*.

Nieuwe IT-infrastructuur

De informatievoorziening binnen de RUG zal onder architectuur nieuw vorm worden gegeven met als doel het optimaal oplijnen van het primaire proces en de IT. Er zal een volledig nieuwe, geïntegreerde IT-omgeving voor onderwijs, onderzoek en (thuis)werken worden neergezet. Dit zal gebeuren op basis van de wensen van de gebruikers en met behulp van hedendaagse IT-technologie (cloud, software defined networking (SDN), automation). Hiermee wordt een optimaal intuïtieve omgeving gerealiseerd voor de gebruiker, met naadloze koppeling van applicaties en een self-service portal. Verder zal het mogelijk zijn om Tijd-, Plaats- en Apparaatonafhankelijk (TPAW) te werken. Er zal gebruik worden gemaakt van artificial intelligence bij support en gebruik. De nieuwe IT-omgeving zal zijn gebaseerd op cloud-technologie in de eigen (HPC) datacenters met connecties naar SURF en externe clouddiensten (hybride, cloudbursting in- en extern). Kortom: het zal een hybride situatie betreffen waarbij er sprake is van ICT op locatie en in de cloud. Uitgangspunt is “security en privacy by design”. Beheeractiviteiten zullen worden uitgevoerd zonder dat de gebruiker hier iets van merkt. Er zal worden toegewerkt naar een situatie waarbij er sprake is van 100% beschikbaarheid van de IT, met vastgelegde en minimale onderhoudsmomenten.

Het creëren van een nieuwe IT-infrastructuur zal plaatsvinden met behulp van een greenfield aanpak; dat wil zeggen dat de nieuwe IT-infrastructuur vanaf de grond (vanaf nul) zal worden opgebouwd. Bij de greenfield aanpak zullen naast de medewerkers ook de gebruikers en externen worden betrokken. De governance van deze greenfield aanpak zal daarop worden ingericht. Het zal hierbij gaan om een stapsgewijze aanpak, waarbij de nieuwe IT-omgeving in delen zal worden neergezet. Uitgangspunt hierbij is om het goede te behouden en vervanging daar te laten plaatsvinden waar dat nodig is. Hierbij zal rekening worden gehouden met de lopende werkzaamheden (continuïteit waarborgen) en zal voldoende tijd worden uitgetrokken om het proces op een verantwoorde manier te doorlopen (draagkracht van de organisatie). Met deze veelomvattende, overkoepelende strategie zullen, op de lange termijn (voorbij deze planperiode), alle bovengenoemde strategische doelen van het CIT kunnen worden gerealiseerd.

Strategie:

- *greenfield aanpak voor volledige vernieuwing van de IT-omgeving*

Resultaat:

- *een geïntegreerde IT-omgeving waarmee het CIT een volledig flexibele, op de doelgroep afgestemde omgeving heeft gecreëerd*

3.2.2 Strategisch partnerschap

Context

In het strategisch plan van de RUG wordt ingezet op versterking van de interdisciplinaire samenwerking in onderwijs en onderzoek. Daartoe is het nodig om te komen tot versterking van de samenwerking tussen de verschillende faculteiten en diensten van de universiteit en tussen de verschillende disciplines (Social Sciences & Humanities, Science & Engineering en Health). Daarnaast wordt ingezet op samenwerking en kennisuitwisseling met nationale, regionale en internationale partners in de academische wereld, het bedrijfsleven en de maatschappij. In dit kader moet ook de oprichting van de “Schools”, de samenwerking met de Teaching Academy Groningen (TAG) en de samenwerking in het kader van de Universiteit van het Noorden worden gezien. Het CIT wil deze ontwikkelingen optimaal faciliteren, met ondersteuning vanuit de IT-dienstverlening en met de bij

het CIT aanwezige expertise op het gebied van onderwijs en onderzoek. De ondersteuning zal onder meer bestaan uit het zoveel mogelijk standaardiseren van onderwijs en onderzoek(data)omgevingen, intelligente koppelingen, trainingen voor deelnemers uit meerdere vakgebieden en het plaatsen van consultants in faculteiten. Daarmee wil het CIT een serieuze gesprekspartner zijn voor de faculteiten en diensten. Het CIT is bijvoorbeeld al partner in interdisciplinair onderzoek in de “Aletta Jacobs School of Public Health” en betrokken bij het opzetten van de andere “Schools” en van de Universiteit van het Noorden. Het CIT gaat dit strategisch partnerschap in de komende periode uitbreiden en versterken. Daartoe wil het CIT nog meer aan de voorkant komen van de ontwikkelingen en van begin af aan meedenken over nieuwe ontwikkelingen en samenwerkingsvormen en bijdragen aan beleidsontwikkeling. Op deze manier kan het CIT steeds meer als een strategisch partner en een hoogwaardig adviseur, maar ook als een “one-stop-shop” optreden voor de faculteiten, onderzoekers en docenten en zijn dienstverlening verder professionaliseren.

Strategie

- *deelname vanuit het management aan strategisch overleg binnen en buiten de RUG*
- *zorg dragen voor passende aanspreekpunten en vertegenwoordiging van het CIT op alle niveaus binnen de RUG (strategisch, tactisch, operationeel)*
- *samen met de faculteiten en diensten (e.a. gebruikers) werken aan vraagarticulatie en aan de coördinatie van de wensen en behoeften op het gebied van IT*

Resultaat

- *er is sprake van een hechte samenwerkingsrelatie en een strategisch partnerschap tussen het CIT, de faculteiten en de diensten*
- *de IT-aspecten die samenhangen met beleidsvraagstukken zijn in beeld en geborgd op alle plekken en niveaus binnen de RUG*
- *het CIT is de “one-stop-shop” op het gebied van IT-voorzieningen en ondersteuning voor de faculteiten, onderzoekers en docenten*
- *vraag en aanbod zijn voortdurend opgelijnd*

3.2.3 Continuïteit en kwaliteit van onderwijs en onderzoek

Context

Het CIT stelt zich tot doel om de continuïteit en de kwaliteit van onderwijs en onderzoek bij de RUG te waarborgen door de diensten die hiervoor essentieel zijn te leveren en deze, zo nodig, op een hoger plan te brengen. Het betreft o.a. infrastructurele voorzieningen (zoals netwerk, storage, RUGcloud) en ondersteuning voor onderzoek en onderwijs op het gebied van datascience, computing, visualisatie en ruimtelijke expertise, onderwijs en training, commodity voorzieningen (zoals wifi, werkplekken, Content Management System) en diensten ter ondersteuning van de bedrijfsvoering (zoals Business Intelligence en toegang tot systemen). Het CIT zal de efficiency in de bedrijfsvoering van de RUG helpen verbeteren door het implementeren en stroomlijnen van procedures en systemen en het wegnemen van onnodige belemmeringen. Dit zal de samenwerking tussen faculteiten en met externe partners verder vergemakkelijken. Het CIT gaat er aan bijdragen dat de besluitvorming binnen de RUG steeds meer kan plaatsvinden op basis van beschikbare en betrouwbare data. Deze “data informed” besluitvorming zal het meten van (het behalen van) doelen en kwaliteitseisen, het maken van prognoses en het afleggen van verantwoording vergemakkelijken.

Als de IT-adviseur binnen de RUG zal het CIT zich inzetten voor meer duurzame en bewuste keuzes bij het ontwikkelen, de aanschaf en het gebruik van digitale tools. Zo zal er een bewuste afweging moeten worden gemaakt tussen het gebruiksgemak van commerciële digitale producten en de risico's hiervan. Als gevolg van de toenemende digitalisering van het hoger onderwijs worden de universiteiten steeds afhankelijker van een relatief beperkt aantal leveranciers van digitale tools. Dit



brengt risico's met zich, omdat de digitale tools die de *BigTech* (o.a. Google, Microsoft, Elsevier) aanbieden in feite (mede)bepalend zijn voor de manier waarop het onderzoekproces en de leeractiviteiten van studenten vorm worden gegeven. Hiermee kunnen essentiële waarden zoals privacy, veiligheid, betrouwbaarheid en transparantie onder druk komen te staan. Het CIT ziet het als zijn taak om binnen de RUG over dit soort vraagstukken en keuzes te adviseren. Hetzelfde geldt voor zaken op het gebied van kwaliteit, informatieveiligheid en kennisveiligheid. Bij kennisveiligheid gaat het bv. over de manier waarop de RUG de opslag van en de toegang tot belangrijke data van onderzoekers en studenten heeft geregeld. Het CIT zal op al deze terreinen in de komende jaren beleid ontwikkelen, samen met stakeholders.

Strategie

- *garanderen van betrouwbare, veilige en duurzame IT waarmee de faculteiten, diensten, docenten en onderzoekers worden ontzorgd*
- *werken aan toenemend gebruiksgemak door IT-faciliteiten te leveren van een hoge kwaliteit die simpel, toegankelijk en gebruiksvriendelijk zijn*
- *actief bijdragen aan data driven besluitvorming*
- *vergroten van de efficiency van de bedrijfsvoering*

Resultaten

- *certificering CIT voor ISO 9001 (kwaliteit) en voor ISO 27001 (informatiebeveiliging)*
- *een kwaliteitsmanagementsysteem en kwaliteitshandboek*
- *strategisch informatiemanagement bedrijfsvoering (IVB) ter ondersteuning van de bedrijfsvoering*
- *bron overstijgende en onafhankelijke rapportages en stuurinformatie door middel van Business Intelligence Tooling, waarmee besluitvorming op basis van data wordt gefaciliteerd*
- *goede infrastructurele voorzieningen waarop de dienstverlening kan worden aangeboden*
- *integraal IT-beleid (rond o.a. kwaliteit, informatieveiligheid en kennisveiligheid)*
- *een gecontroleerde en efficiënte toegang tot faciliteiten van de RUG voor medewerkers, studenten en partners*

3.2.4 Innovatie van onderwijs en onderzoek

Onderwijs

Context

Het onderwijs staat al een tijd onder druk. Onverwacht moesten docenten, met toch al hoge werkdruk, overschakelen naar online onderwijs. De actieplannen onderwijs en het programma Ruggesteun bieden met het oog hierop ondersteuning aan docenten. Dit leidt op termijn tot adviezen over een optimale mix tussen online en offline onderwijs (blended education). Daarvoor is het nodig dat het CIT zowel onderwijskundige vraagstukken als technische vraagstukken ondersteunt en op een goede manier met elkaar verbindt. Een eerste stap daarin is de vernieuwing van de leeromgeving. Per faculteit komt daarvoor ondersteuning op maat. Daarnaast komt er een eerste stap richting blended education in de vorm van een intuïtief en flexibel template dat gebaseerd is op leerprincipes.

Ook de onderwijsondersteuning vernieuwt. Nieuwe docenten worden gelijk bij binnenkomst geholpen met het opzetten van hun eerste colleges en met intervisie door ervaren docenten. In aansluiting op "erkennen en waarderen" ontwikkelt het CIT een lijn voor continue professionele ontwikkeling voor docenten. Er komt een project om het roosteren te verbeteren en daarna een project om het inschrijven en volgen van studenten te verbeteren.

Er ligt in het strategisch plan ook voor onderwijs een sterke focus op een interdisciplinaire aanpak, het leren in samenwerking met anderen, samenwerking in het kader van de Universiteit van het

Noorden, internationalisering en lifelong development. Daarvoor gaat het CIT passende ondersteuning bieden. Bijvoorbeeld door ondersteuning te bieden voor Microcredentials, Open Educational Resources en het vergemakkelijken van het geven van onderwijs samen met andere organisaties. Dit brengt de uitdaging met zich om enerzijds voldoende te standaardiseren om te kunnen samenwerken over de grenzen van de faculteiten en de universiteit heen en anderzijds de nodige flexibiliteit te behouden om maatwerk mogelijk te maken waar dat nodig is. Om dit alles mogelijk te maken zal het CIT nauw blijven samenwerken met de docenten en met de TAG en hen ondersteunen bij de ontwikkeling naar kwalitatief hoogwaardige en, waar nodig, innovatieve onderwijs- en toetsvormen. Samen met faculteiten en wetenschappers gaat het CIT gestructureerd data verzamelen over de kwaliteit van onderwijs om bij te kunnen dragen aan data driven besluitvorming over onderwijs (StudentLines).

Strategie

- *activiteiten ter ondersteuning van “blended education” voortzetten en uitbreiden en met innovatieve en betrouwbare IT de gewenste mix van onderwijs op de campus en online faciliteren*
- *de reeds in gang gezette vernieuwing van de leeromgeving en van de les- en toetsmethoden doorzetten*
- *het creëren van sterke samenwerkingsverbanden binnen het CIT en met andere dienstonderdelen van de Universiteit b.v. het Bureau van de Universiteit, ABIZ etc. en met de TAG*

Resultaten

- *verschillende online onderwijsmethoden en tools om de gewenste interdisciplinaire aanpak, het leren in samenwerking met anderen, internationalisering en lifelong development te kunnen realiseren*
- *nieuwe innovatieve toepassingen binnen bestaande diensten en nieuwe diensten om in te kunnen spelen op de in het onderwijs levende wens om meer flexibiliteit te bieden in de keuze van de modules, de snelheid van studeren en het soort onderwijs*

Onderzoek

Context

De uitdagende en multi-dimensionele onderzoeksproblematiek en de complexe maatschappelijke problemen waaraan de universiteit werkt vragen ook in het onderzoeksdomein om een interdisciplinaire en (inter)nationale aanpak. Dit moet worden ondersteund door een interdisciplinaire en betrouwbare IT-infrastructuur, tools en applicaties.

Voor het onderzoeksdomein zijn goede faciliteiten voor de opslag en het hergebruik van data conform het FAIR principe onmisbaar, een belangrijk onderdeel van Open Science. Dit geldt ook voor de technische *ondersteuning* bij het gebruik van deze faciliteiten en data. Met een laagdrempelig eerstelijnsloket voor onderzoekers en studenten, verzorgd door technische experts op het gebied van datascience, compute, visualisatie en ruimtelijke expertise, is het CIT een belangrijke partner voor onderzoek en onderwijs. Bij deze ondersteuning gaat het Digital Competence Center (DCC) een belangrijke rol spelen. Het DCC - een samenwerkingsverband tussen het CIT en de Universiteitsbibliotheek (UB) - wordt het eerstelijnsloket voor onderzoekers en onderzoeksondersteuners van de RUG op het gebied van FAIR research data management.

Het CIT is partner op het gebied van interdisciplinair onderzoek als het gaat om innovatieve digitale research methoden, FAIR research data management, public engagement en valorisatie. Dit partnerschap, gericht op innovatie in onderzoek, zal in de komende jaren samen met de onderzoekers verder worden ontwikkeld.

De “hybride universiteit” betekent voor het CIT dat er met behulp van technologie een intelligente balans wordt gezocht tussen fysiek en remote onderzoek en onderwijs. Het CIT beschikt over faciliteiten (o.a. Reality Center, XR-lab) en expertise op het gebied van XR (extended reality), 360 grade video en onderwijstechnologie, die bij uitstek geschikt zijn om hybride onderwijs te ondersteunen. Hiermee wordt meerwaarde geboden t.o.v. de traditionele onderzoeks- en onderwijspraktijk.

Strategie

- *ontzorgen van onderzoekers met digitale oplossingen en kennis van Research Data Management (RDM): vanaf de ideevorming of subsidieaanvraag via data-opslag, compute en analyse/visualisatie tot publicatie en hergebruik van data (FAIR/Open Science)*
- *bevorderen van innovatie door samenwerking met externe partijen en deelname aan initiatieven zoals de “Schools” en de Universiteit van het Noorden*
- *bijdragen aan de “hybride universiteit” door met technologie een intelligente balans te realiseren tussen fysiek en remote onderzoek/onderwijs*

Resultaten

- *centraal loket in een RUG-breed netwerk van onderzoeksondersteuning als onderdeel van een one-stop support structure (DCC; samenwerking CIT/UB))*
- *self service portaal (VRE-research portal) om gestandaardiseerde diensten en producten aan te bieden*
- *laagdrempelige consultancy en ondersteuning om maatwerk te kunnen leveren op het gebied van innovatie van onderzoek (in overleg met de onderzoekers, docenten en externe partners)*

Het Innovatiefonds

Een belangrijk instrument om digitale vernieuwing te stimuleren in onderwijs en onderzoek binnen de RUG is het “ICT Innovatiefonds”. Het College van Bestuur stelt jaarlijks ruim 5 miljoen Euro beschikbaar voor de periode 2021-2026. Hiermee zullen gerichte investeringen worden gedaan in innovatie van IT als enabler van vernieuwend onderwijs en onderzoek binnen de RUG. Hiermee wordt het de onderzoekers, docenten en studenten mogelijk gemaakt om met behulp van digitalisering op het hoogste niveau te blijven werken.

In opdracht van het College stelt het CIT een plan op voor de toekenning van de gelden (voor 2022 - 2026) op basis van aanvragen voor innovatieve projecten. Deze projecten zullen een link moeten hebben met het Strategisch Plan van de RUG en van het CIT, waarbij de focus ligt op interdisciplinaire samenwerking, blended learning, de nieuwe leeromgeving, levenslang ontwikkelen, Open Source, FAIR en data-informed decision making. Om aanvragen voor het fonds te stimuleren gaat het CIT het instrument van “Innovationlabs” inzetten. Dit zijn interactieve bijeenkomsten met docenten, onderzoekers en externen (bv. externe sprekers) rond een bepaald (innovatief) thema die tot doel hebben om te informeren en te inspireren, met als gewenste uitkomst de indiening van een aanvraag voor een bijdrage uit het Innovatiefonds.

Het plan voor de verdeling van de gelden uit het Innovatiefonds wordt opgesteld in nauw overleg met de gebruikers, de faculteiten en andere stakeholders en zal in het najaar van 2021 in het Bestuurlijk Overleg met het College van Bestuur worden vastgesteld.

3.2.5 Professionele organisatie

Context

Als de IT-dienst van de RUG heeft het CIT de studenten, de faculteiten en diensten van de RUG en het personeel van de RUG als gebruikers. Daarnaast levert het CIT diensten aan derden op voorwaarde dat deze diensten meerwaarde bieden aan onderwijs en onderzoek van de RUG. Om ook

in de toekomst een serieuze gesprekspartner en hoogwaardige IT-consultant te kunnen zijn voor de faculteiten en diensten van de RUG zal het CIT zich doorontwikkelen naar een wendbare organisatie die in staat is om het dienstenaanbod voortdurend opgelijnd te houden met de (steeds wisselende) klantvraag.

Strategie

- *implementatie van het transitietraject waarmee het CIT zijn organisatie aanpast zodat de dienst de faculteiten, diensten, docenten en onderzoekers e.a. gebruikers op een snelle, proactieve en professionele manier kan bijstaan en adviseren*
- *werken aan een agile, proactieve, klantgerichte aanpak waarmee het CIT zijn dienstverlening naadloos kan laten aansluiten bij de wensen en behoeften van de gebruikers*

Resultaten

- *gestandaardiseerde IT-faciliteiten en koppelingen tussen systemen zodat interdisciplinaire interne en externe samenwerking maximaal kan worden gefaciliteerd*
- *maatwerk leveren om flexibiliteit te bieden voor onderwijs en onderzoek, binnen de vastgestelde standaarden en infrastructuur (standaardisatie, tenzij ...)*
- *accountbeheerders en “embedded experts” bij de faculteiten voor een proactieve benadering en ondersteuning van de gebruikers*
- *service catalogus (IRIS) met een transparant en toegankelijk dienstenaanbod voor de klant*
- *het ophalen van de klantvraag en de vraagarticulatie wordt onderdeel van de IT-dienstverlening*
- *jaarlijkse klanttevredenheidsonderzoeken*

4. Beleid

4.1 Algemeen

Het CIT voorziet in de komende jaren meer te gaan doen aan beleidsvorming. Deze vindt momenteel al plaats op het gebied van onderwijs- en onderzoeksondersteuning. Er zal echter ook beleid worden ontwikkeld op andere terreinen met als doel om de RUG frontloper te laten zijn voor digitaal leren en werken binnen de universitaire wereld. Voor de realisatie van de ambities van de RUG en voor de positionering van de universiteit is het cruciaal om in de komende jaren aansluiting te houden bij de ontwikkeling naar een digitale samenleving. In de complexe wereld van digitalisering en AI-ontwikkelingen zal dit de RUG aantrekkelijk houden voor de huidige en komende digitale generaties.

Een aantal zaken uit deze visie zal in de komende periode verder worden uitgewerkt in beleid. Dit geldt ook voor de aspecten uit de visie die betrekking hebben op het CIT als een goed en aantrekkelijk werkgever.

4.2 IT-beleid

Gezien de snelle digitalisering in onderwijs en onderzoek zijn er steeds hogere IT-verwachtingen van studenten, onderzoekers en medewerkers. Afgezien daarvan vindt het CIT het van groot belang dat zaken als kwaliteit, informatie- en kennisveiligheid en transparantie binnen de RUG op een goede manier zijn geborgd. Het CIT wil hieraan tegemoet komen door een integraal IT-beleid vast te stellen. Dit zal ook als basis dienen om de IT-infrastructuur van de RUG op termijn als geheel te vervangen (zie paragraaf 3.2.1). Het CIT wil de implementatie van de nieuwe geïntegreerde IT-omgeving, die meerdere jaren zal duren, gepaard laten gaan met de professionalisering van de IT-dienstverlening binnen de RUG. Dit betekent o.a. het vastleggen van beleid, b.v. rondom security, cloud, bring-your-own-device e.d.. De ontwikkeling van IT-beleid is sterk verbonden met het (toekomstige)

universitaire beleid voor onderwijs en onderzoek. Het opstellen van het IT-beleid begint daarom met het inventariseren van gebruikerswensen en van beleidsontwikkelingen. Nauwe samenwerking tussen het CIT en de faculteiten en de centrale beleidsafdelingen is hierbij cruciaal. De ontwikkeling van het IT-beleid van de RUG zal idealiter hand-in-hand moeten gaan met de ontwikkeling van het beleid van de RUG op het gebied van onderwijs en onderzoek.

Resultaat:

- *een geformaliseerd en met de stakeholders afgestemd IT-beleid dat naadloos aansluit bij het RUG-beleid op het gebied van onderwijs en onderzoek*

4.3 Organisatiebeleid

Het CIT is in de zomer van 2017 gestart met een veranderingsproces, dat intern bekend staat als 'de Transitie'. Achterliggend doel van de Transitie is - kort gezegd - om te komen tot een meer op de gebruikers gerichte aanpak en organisatie bij het CIT. Dit is noodzakelijk gezien het toenemend belang van informatietechnologie voor het primaire proces binnen de RUG. De kern van deze transitie is de wens om te komen tot zelforganiserende teams die specifieke diensten leveren en waar een sterke betrokkenheid van de gebruiker is. Meer concreet heeft de Transitie de volgende doelstellingen:

- hogere tevredenheid bij de gebruikers
- hogere personeeltevredenheid
- meer consensus over IT binnen de universiteit
- verbeterde cultuur binnen het CIT
- meer flexibiliteit van het CIT
- toekomstbestendige CIT-organisatie

In de afgelopen periode is gewerkt aan de organisatie van het CIT in teams die verantwoordelijk zijn voor specifieke diensten. Het team verzorgt deze diensten in afstemming met de gebruiker. De beslissingsbevoegdheid over hun diensten is bij de teams neergelegd. Medewerkers krijgen veel inspraak in de organisatie van hun werk en gebruikers worden betrokken bij de manier waarop het CIT werkt. In juni 2020 is de eindversie vastgesteld van het rapport Afronding Transitie CIT. Voordat de organisatie echter de stap kon maken naar het werken volgens de nieuwe principes kwam de uitbraak van Covid-19. De directie van het CIT geeft hoge prioriteit aan het oppakken van de nieuwe manier van werken zodra dit weer mogelijk is.

De nieuwe manier van werken moet de volgende resultaten opleveren.

Resultaten

- *Meer focus op gebruikers en meer samenwerking met gebruikers*
- *Medewerkers met meer verantwoordelijkheid en autonomie binnen heldere kaders van team en organisatie*
- *Duidelijkheid over de normen en waarden van het CIT en de betekenis hiervan voor het gedrag van de medewerkers*
- *Een gedocumenteerd IT-beleid met een integrale visie op architectuur, kwaliteit en beveiliging.*

4.4 HR-beleid

4.4.1 Vernieuwing vraagt om ontwikkeling (een leven lang leren)

Informatietechnologie is een werkgebied waar de ontwikkelingen elkaar zeer snel opvolgen, waarin sprake is van voortdurende innovatie en waar de eisen en de verwachtingen van de maatschappij en de universitaire wereld steeds hoger worden. Informatietechnologie moet toegankelijk, betrouwbaar, state of the art en vooral gebruiksvriendelijk zijn. Daarnaast wil de gebruiker zich geen zorgen hoeven te maken over privacy en security. De gebruiker wil zoveel mogelijk worden ontzorgd.

Voor een toekomstbestendig CIT zijn de ontwikkelingen en vernieuwingen zoals beschreven in dit strategisch plan dan ook noodzakelijk. De bij het CIT aanwezige kennis en kwaliteiten zijn hard nodig om de gewenste ontwikkelingen door te maken. Iedereen krijgt de kans om mee te groeien en om zich verder te ontwikkelen (een leven lang leren). Medewerkers zullen hierbij worden ondersteund vanuit de organisatie. Daar staat echter de verwachting tegenover dat medewerkers bereid zijn om een lerende houding aan te nemen én om een actieve bijdrage te leveren aan de verdere ontwikkeling van de organisatie. Voor medewerkers die hierin niet kunnen meekomen zal het CIT als een goed werkgever, in gezamenlijk overleg, zoeken naar alternatieven binnen of buiten de organisatie.

4.4.2 Profiel van de CIT-medewerker

Het CIT heeft in de komende jaren medewerkers nodig die in staat en bereid zijn om de nieuwste technologische ontwikkelingen te volgen, die affiniteit hebben met de wetenschappelijke wereld en die gedreven worden door het leveren van meerwaarde aan de ontwikkeling van de RUG. De snelheid in ontwikkeling binnen de informatietechnologie zal worden weerspiegeld in de snelheid van ontwikkelingen binnen het CIT. Dit vraagt om medewerkers die in staat zijn om het oude achter zich te laten en een mindset hebben van voortdurend vernieuwen. Om de greenfield aanpak voor volledige vernieuwing van de IT-omgeving van de grond te krijgen (zie paragraaf 3.2.1) zijn medewerkers met deze mindset onmisbaar.

Het CIT heeft natuurlijk niet alleen te maken met vernieuwing en nieuwe diensten. Tijdens het doorvoeren van de ingrijpende vernieuwingen moet *de winkel gewoon open blijven*. Met andere woorden: de bestaande infrastructuur, applicaties en tools zullen nog gedurende langere tijd op peil en draaiend moeten worden gehouden. Dit vraagt om medewerkers die hun vak verstaan. Medewerkers die vakkennis en ervaring hebben opgebouwd en vanuit hun kennis van de bestaande infrastructuur en systemen in staat zijn om een bijdrage te leveren aan de continuïteit en kwaliteit van het onderwijs en onderzoek van de RUG.

General user support is en blijft een activiteit waar het CIT op investeert. Dit vraagt om medewerkers die klantgericht zijn, die zich in de behoefte van de gebruiker kunnen inleven en oplossingsgericht mee kunnen denken. Om aan de behoefte van de gebruiker tegemoet te komen is het ook nodig dat medewerkers in staat zijn om proactief te bepalen wat die behoefte is, wat er moet gebeuren en hoe dit met het team en andere adequaat kan worden opgelost. User support voor specifieke, brede, expertisevelden (bv. datascience, compute, 3D/AR/VR-visualisatie, onderwijskunde) vraagt om medewerkers bij het CIT die beschikken over de kennis en ervaring om deze specialistische ondersteuning te kunnen bieden.

Tenslotte is het voor het behalen van de strategische doelen belangrijk dat management én medewerkers leiderschap tonen. Dat wil zeggen dat zij zich actief opstellen en de nodige initiatieven nemen om de samenwerking te verbeteren, de klantwaarde te verhogen, innovaties te starten,

veranderingen te realiseren en resultaten te boeken. Dit vraagt om een cultuur van openheid en veiligheid.

4.4.3 Strategisch personeelsplan en huisvesting

Het HR-beleid dat het CIT gaat voeren om de gestelde strategische doelen te halen zal worden uitgewerkt in een strategisch personeelsplan. Een belangrijk speerpunt hierin zal het opleiden en coachen van medewerkers zijn en het verder ontwikkelen van talent (een leven lang leren). Partnerschap en leiding nemen vragen ook om herijking van de functiewaardering. Hierbij zoeken wij aansluiting bij het programma “erkennen en waarderen”. Andere speerpunten voor het strategisch personeelsplan zijn: aandacht voor werkdruk en voor belangrijke waarden als integriteit en sociale veiligheid, diversiteit en inclusiviteit.

In het strategisch personeelsplan zal verder aandacht worden besteed aan:

1. de omvang en kenmerken van het huidige personeelsbestand en van de huidige kwaliteit van het personeel;
2. het bepalen van de toekomstige noodzakelijke formatie door het strategisch plan te vertalen naar de gewenste formatie;
3. een “gapanalyse”, waarmee in kaart wordt gebracht waar de gaten (gaps) zitten tussen gewenst en verwacht;
4. het in kaart brengen van de acties om de “gaps” te overbruggen. Het kan daarbij gaan om acties op het gebied van werving, instroom en uitstroom, maatregelen rond “binden en boeien”, scholing en opleiding e.d..

De ambitie van het CIT zoals neergelegd in dit strategisch plan en de daarmee samenhangende bemensing leiden tot urgentie in het oplossen van de huisvestingsproblematiek. Hierbij wordt gestreefd naar voldoende ruimte voor personeel, maar ook naar een inrichting van de werkruimte die samenwerking en creativiteit stimuleert.

Resultaat:

- *een strategisch personeelsplan*
- *passende huisvesting voor het CIT op de korte en (middel)lange termijn*

5. Slot

Het Strategisch Plan CIT 2021-2026 moet worden gezien als het raamwerk voor de verdere ontwikkeling van het CIT. In de komende periode zullen nog verschillende vervolgvactiteiten worden opgepakt, zoals het in kaart brengen van de acties en van de middelen die nodig zijn voor de uitvoering van het strategisch plan. Ook zal het plan in de komende periode verder worden besproken en afgestemd met de medewerkers, de gebruikers en andere stakeholders.

Het CIT vindt het belangrijk dat het strategisch plan geen statisch plan is, maar een dynamisch document dat regelmatig wordt herzien en bijgewerkt. Een document dat draagvlak heeft binnen en buiten het CIT en richting geeft aan de medewerkers van het CIT bij het uitvoeren van hun taken.

Daarom zal in de komende periode een proces worden ontwikkeld om de vastgestelde strategische doelen te bewaken en te borgen in de organisatie.