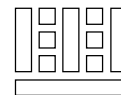


Inhoud en opzet

... kernvisie per INK aandachtsgebied ...



Leiderschap Leiderschap is consequent, duidelijk, luisterend, sturend, steunend, beschermend en resultaatgericht. Voorbeeldgedrag is de norm en elkaar respectvol aanspreken op gedrag en actie is vanzelfsprekend. We acteren op basis van feiten. Verantwoordelijkheid nemen en voelen wordt gewaardeerd. Afspraken die we maken en regels die we opstellen komen we na, zonder uitzonderingen te maken voor individuen. Initiatieven, suggesties en feedback wordt gewaardeerd en besproken. Onze werkomgeving is veilig en wordt ook zo ervaren. Verbinden, ook via digitale samenwerking, vertrouwen en mandateren is ons uitgangspunt. Voor iedereen gelden dezelfde rechten en plichten. We zijn trots op wat we doen.	Management van Medewerkers Medewerkers weten wat er verwacht wordt, zijn gericht op verbetering, tonen eigenaarschap en werken actief aan hun toekomst. We investeren in harde/zachte vaardigheden en in stevigheid. Medewerkers krijgen oprechte feedback op hun resultaten, gedrag, en ontwikkeling.	Management van Processen Onze processen zijn eenvoudig, pragmatisch, uniform vastgelegd en vindbaar voor de organisatie. Ze bevatten wat we doen, hoe we het doen en waarom bepaalde proceskeuzes zijn gemaakt. Er wordt naar de processen gehandeld. We beschrijven, volgen en meten onze processen, handelen hiernaar en sturen continu bij. Wat we doen, hoe we het doen en waarom we het doen ligt vast. Processen worden niet een op een overgenomen vanuit de bestaande werkwijze maar beoordeeld, geoptimaliseerd of nieuw ontworpen. Hierbij maken we gebruik van marktmodellen. Deze zijn gericht op het faciliteren en garanderen van de opera- en balletproducties van onze organisatie.	Waardering Medewerkers Onze medewerkers worden gewaardeerd voor hun betrokkenheid, inbreng en inzet. Communicatie is open, respectvol, onderzoekend en toetsend. Initiatief en groei in professionaliteit wordt beloond. Er is expliciet vastgelegd waar medewerkers blij van worden.	Waardering Bestuur & Financiers We worden door de directie gezien en op alle levels betrokken als belangrijke pijler voor de toekomst van NO&B. We helpen andere afdelingen met ons analysevermogen en gedegen gestructureerde aanpak. Onze IT ondersteunt de bedrijfsvoeringsprocessen maximaal. Voor IT besluitvorming maken we gebruik van businesscases. Mede hierdoor zijn de IT kosten planbaar, bestuurbaar, inzichtelijk en marktconform. We voldoen aan de wettelijke en bestuurlijke kaders. We waarderen en respecteren de steun en betrokkenheid van het bestuur bij het verbeteren van de IT van NO&B. Onze stijl van werken is gericht op doen.
	Beleid & Strategie IT is cruciaal voor de toekomst van NO&B. De afdeling I&I vertaalt organisatiebehoeften naar IT oplossingen en is het centrale coördinatiepunt voor de IT bij NO&B. We outsourcen de ICT en voeren regie over marktpartijen.		Waardering Klanten & Leveranciers We bieden toegevoegde waarde door betrouwbare en stabiele IT, integrale oplossingen en veilige toegang naar data. We kennen de behoefte van onze klanten door en door en koppelen die aan de juiste leverancier. Hiervoor werken we nauw samen met klanten en leveranciers.	
	Management van Middelen We werken onder architectuur. Er is ruimte en vrijheid om plaats, tijd en device onafhankelijk werken. Onze productiemiddelen zijn gedefinieerd en onze kennis en methoden worden breed gedeeld en expliciet vastgelegd in beheerdossiers.		Waardering Maatschappij We dragen bij aan milieubewust werken, stellen stageplekken beschikbaar, zorgen voor waarheidsgetrouwe communicatie naar de buitenwereld en verbinden ons aan andere culturele instellingen. Daarnaast fungeert I&I als ambassadeur op IT gebied en leveren we een bijdrage aan de minimale digitale vaardigheden van de medewerkers NO&B.	

Voortdurend verbeteren

We verbeteren kort-cyclisch en pragmatisch op basis van noodzaak, flexibele plannen, feedback uit de organisatie en een duidelijke toekomstgerichte visie. Voor de hoofdrichting maken we gebruik van een roadmap. Afstemming met (IT)partners binnen NO&B vindt plaats. We reserveren capaciteit voor toekomst-vaste IT verbeteringen en accepteren de korte termijn nadelen hiervan.



Voor het verbeteren van de IT organisatie binnen de NO&B organisatie wordt als kapstok het INK model gehanteerd. Hierbinnen leggen we onze visie vast, analyseren we huidige situatie en stellen we doelen om vanuit de huidige situatie concrete stappen te zetten in de richting van de visie. Concreet, praktisch en tastbaar. De huidige situatie vraagt om duidelijkheid, pragmatiek en (zo snel mogelijke) actie. We zetten het INK model daarom nadrukkelijk niet in met als doel via procesmetingen een hoger kwaliteitsniveau aan te tonen.

Het INK-model biedt de mogelijkheid om op een gestructureerde wijze de manier waarop we als IT willen ontwikkelen door te vertalen naar de vijf organisatiegebieden (inrichting / besturing). De resultaatgebieden staan voor de aandachtsgebieden waarop de prestaties van de IT organisatie worden gemeten. Het voortdurend verbeteren vormt de feedbackloop tussen "wat doen we" en "wat levert het op".

Per aandachtsgebied (leiderschap, medewerkers, etc) worden compact beschreven:

- De visie (lange termijn);
- De doelen voor het eerstvolgende jaar (korte termijn);
- De analyse met uitgangspunten, achtergrondinformatie en conclusies (huidige situatie).

In bovenstaande slide is de kernvisie per INK aandachtsgebied, zoals die in detail wordt opgenomen in de verdere slides, beschreven.

De IT is gericht op het ondersteunen en voortdurend verbeteren van de opera en ballet producties van NO&B. Dit doen we door zowel opera, ballet en de centrale organisatie te ondersteunen met IT. Op termijn willen wij de gehele IT-cyclus (van besluitvorming tot gebruik) met onze diensten afdekken. Onze diensten worden zodanig samengesteld dat we in staat zijn integrale oplossingen te realiseren voor de uitdagingen waar NO&B voor staat. Veiligheid en beveiliging zijn een impliciet onderdeel van onze diensten (security by design).

Onze stijl van werken is sterk gericht op doen (de PDCA-cirkel rond maken). Met de kennis van de organisatie en ervaring in ons vakgebied realiseren we ons dat een adequate IT tot stand komt door een balans tussen: voorbereiden (architecturen en plannen) en realisatievermogen (kennis, pragmatiek en actiegedrevenheid).

Belangrijke ankers om stappen te zetten zijn hierbij :

1. IT ondersteunt de bedrijfsvoeringsprocessen maximaal, handmatig extra werk wordt overbodig gemaakt.
2. Businesscases zijn het centrale instrument om tot besluitvorming over IT te komen
3. De kosten voor IT zijn planbaar, bestuurbaar, inzichtelijk en marktconform
4. IT voldoet aan de wettelijke en bestuurlijke kaders
5. We meten wat we doen en rapporteren hierover op reguliere basis



Visie

1. We hebben een veilige werkomgeving waarin we naar elkaar luisteren, elkaar helpen en besluiten op basis van feiten.
2. We besturen IT met een combinatie van lijn-, proces- en projectmanagement.
3. We vertonen voorbeeldgedrag en helpen elkaar door constructieve feedback beter te worden.
4. Onze communicatie is tijdig, open, duidelijk, concreet, direct en respectvol. We denken, werken en organiseren op basis van functionaliteiten. Ons handelen is transparant, altijd in het belang van NO&B en bovenal integer.
5. We houden ons aan onze afspraken
6. We werken samen op basis van ons afdelingsplan en door te vertrouwen en te verbinden.
7. We maken duidelijk wat we doen, waarom we het doen en welke prioriteiten we hierbij stellen. We zijn resultaatgericht en voelen ons verantwoordelijk voor ons werk.
8. We zijn trots op wat we doen en dragen dat ook uit. We zijn zichtbaar door succes te delen via verschillende communicatiekanalen.

4.



Het afdelingsplan, de basis voor onze (door)ontwikkeling en samenwerking, is een gezamenlijk document. Door de gezamenlijke aanpak is de bekendheid met het afdelingsplan geborgd. Alle medewerkers van I&I zijn in staat om het afdelingsplan toe te lichten aan onze collega's. Met de collega's is ons vertrekpunt voor samenwerking verbinding en vertrouwen. Dit uit zich onder andere in het uitdragen van de visie en het gezamenlijk uitvoeren van de acties en meenemen van aangedragen verbeteringen die leiden tot het realiseren van doelen uit het masterplan, het afdelingsplan of het noodmaatregelenplan.

In een IT organisatie als I&I is de leiding van de afdeling gebaseerd op drie managementpijlers: lijn-, proces- en projectmanagement.

Het projectmanagement verzorgt het managen van de veranderingen; De operationele planning en realisatie van de projecten uit het masterplan IT, doelen uit het afdelingsplan en gegroepeerde activiteiten uit het noodmaatregelenplan. Alhoewel dit niet allemaal projecten zijn worden deze werkzaamheden projectmatig aangepakt: Er is een plan/voorstel, er is een planning (met begin en einddatum) en de benodigde deliverables om het eindresultaat te bereiken zijn gedefinieerd. De eindverantwoordelijke is dé succesfactor voor geslaagde projecten, doelen en activiteiten en legt hierover verantwoording af aan het hoofd IT, tenzij expliciet anders afgesproken.

Het procesmanagement verzorgt de reguliere werkzaamheden binnen de afdeling; Of het nu gaat om het managen van incidenten, het beheren van functionaliteiten of het op elkaar afstemmen van de informatiebehoefte uit de business met de informatiesystemen van NO&B, we werken volgens een vastgesteld en duidelijk proces met een procesverantwoordelijke. De procesverantwoordelijke neemt verantwoordelijkheid voor het aansluiten van het proces op de omgeving, het beschrijven van het proces, ziet toe op een goede uitvoering van het proces en het verbeteren van het proces aan de hand van procesmetingen. De procesverantwoordelijke legt verantwoording af aan het hoofd IT. Het lijnmanagement is voorbereidend op en ondersteunend aan de procesmatige- en projectmatige werkzaamheden en verzorgt het sturen en faciliteren van de afdeling en de contacten met de rest van de NO&B organisatie.

Bij het uitvoeren van onze werkzaamheden vertonen we voorbeeldgedrag. We zorgen hierbij voor bewustwording naar elkaar en naar onze omgeving. We behandelen anderen zoals we zelf ook behandeld willen worden, geven op een prettige en constructieve manier feedback. Onze communicatie sluit hier naadloos bij aan en is boven alles respectvol. Ons gedrag en handelen is transparant, gebaseerd op integriteit en gebaseerd op feiten. Meningeën zijn weliswaar belangrijk, maar geen leidraad voor ons handelen. We luisteren naar elkaar, komen onze afspraken na, helpen elkaar waar nodig/mogelijk en komen voor elkaar op. Hierdoor creëren we met elkaar een veilige werkomgeving.

Om de binding tussen de bedrijfsvoering en de informatievoorziening te borgen (business IT alignment) denken, werken en organiseren we op basis van functionaliteiten.

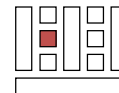
Onze werkstijl en managementstijl is gericht op het behalen van resultaten (afspraken maken en nakomen, de cirkel rond maken en houden). Belangrijk hierbij is dat we op elkaar kunnen vertrouwen en met elkaar verbinden, ook in de situatie waarin we vanwege de coronapandemie deze verbinding meer digitaal moeten leggen. Daar hoort bij dat we ook als individu de verantwoordelijkheid nemen voor onze acties, de regie te houden over de uitvoering en tijdig blijven terugkoppelen over de voortgang. Als we anderen inschakelen blijven wij verantwoordelijk voor de afhandeling. Mandaten om het werk te doen leggen we op basis van afgestemde plannen zo laag mogelijk in de afdeling.

Ons werk draagt bij aan het mooie en unieke bedrijf dat NO&B is. NO&B geeft veel mensen plezier, ontspanning en de kans te genieten van voorstelling op het allerhoogste niveau. Ook wij maken dat mogelijk en daarom zijn we trots op wat we doen. We dragen dat uit binnen NO&B, maar ook daarbuiten. Onze instrumenten en successen delen we met onze omgeving. Hiervoor beschikken we over meerdere communicatiekanalen, zoals een nieuwsbrief en kennisdelingsessies. Maar ook over onze plannen (dit afdelingsplan, maar ook bijvoorbeeld het masterplan IT) die we graag delen met de directie en afdelingen van NO&B. Maar ook wijzelf zijn hierin een belangrijk kanaal. Daarom moet iedere IT medewerker in staat zijn om het afdelingsplan op hoofdlijnen uit te dragen aan anderen.

Een plan blijft slechts een loos document als het geen opvolging krijgt. Daarom heeft dit plan wekelijks aandacht in onze overleggen. We bespreken met elkaar wat de voortgang is op onze doelen en helpen elkaar bij de realisatie. Alhoewel bij ieder doel in dit plan als verantwoordelijke voor de realisatie de naam van een I&I-er staat, werken we met elkaar samen om deze doelen te realiseren. Door met elkaar te sparren, duo's te vormen, meester-gezel constructies te hanteren of wat ook helpt om met samenwerken een betere realisatie te bewerkstelligen.

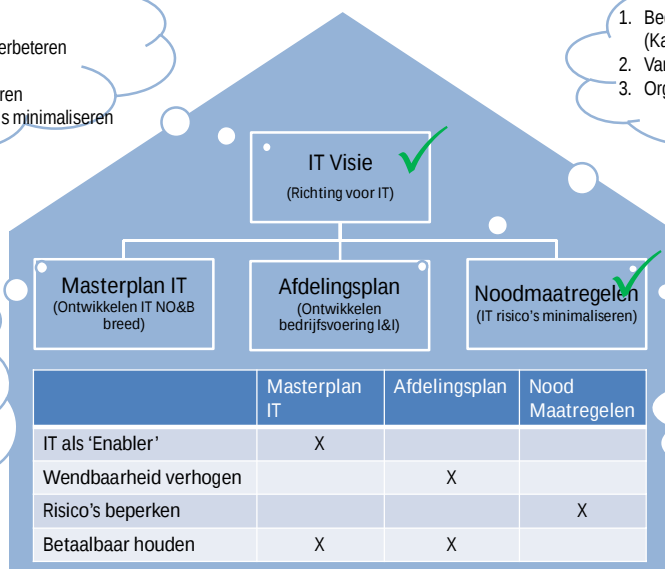
Positionering afdelingsplan

... samenhang in aanpak ...



1. Standaard IT outsourcen
2. Samenhang applicaties verbeteren
3. Klant centraal stellen
4. IT bedrijfsvoering verbeteren
5. Bestaande grote IT risico's minimaliseren

1. Bedrijfsmatig, procesmatig en planmatig werken (Kapstok : INK model)
2. Van technisch naar functioneel
3. Organisatie & medewerkers ontwikkelen



1. IT-Architectuurkader NO&B vaststellen
2. Verbeteringen per afdeling formuleren
3. Roadmap IT
4. Businesscase, 3 categorieën

1. (Urgente) IT knelpunten identificeren en oplossen
2. Bevindingen KPMG rapport 2018 & Deloitte audit oppakken

De inhoudelijke aanpak waar het afdelingsplan deel van uit maakt is vierledig:

1. Richting geven aan de IT : De IT Visie (September 2021: Merk op de visie dateert uit 2018, het afdelingsplan geeft op dit moment de actuele uitwerking van de visie weer)
Dit doen we door
 - Vanuit de situatie van NO&B te kijken naar de huidige mogelijkheden die IT te bieden heeft. Op grond van de ervaring van QA Services bij andere bedrijven wordt geadviseerd de markt meer te betrekken bij de IT (standaard ICT outsourcen), de klant centraler te stellen in het IT proces en de samenhang en samenwerking tussen applicaties te ontwikkelen (denken in processen en ketens).
2. Ontwikkelen van de IT NO&B breed : Het masterplan IT
Dit doen we door
 - Voort te bouwen op de hoofdlijnen die al in de visie zijn aangegeven
 - Architectuur denken en handelen te introduceren
 - Met de organisatie de behoeften en wat er is te inventariseren
 - Een businesscase op te stellen voor deze verbeteringen
 - De verbeteringen onder te brengen in veranderportfolio's IT
 Hierdoor
 - Kunnen we de IT gebruiken om ons bedrijf beter te maken (Enabler).
 - Kunnen we de (deels verborgen) kosten om alle systemen met elkaar te verbinden verlagen. Daarnaast zijn we in staat om de goede en bij NO&B passende oplossing te kiezen. Dit voorkomt dat we IT aanschaffen die bij nader inzien toch niet goed bij ons past of die niet (in samenhang) doet wat we hadden beoogd bij aanschaf. Hierdoor voorkomen we desinvesteringen en houden we IT betaalbaar.
3. Bedrijfsvoering van I&I Ontwikkelen : Het afdelingsplan I&I
Dit doen we door
 - De projecten uit het masterplan te coördineren en aan te sturen
 - De resultaten van het masterplan te ontvangen, consolideren en borgen in de afdeling I&I
 - Vanuit de optredende situaties actie te nemen en structuur te brengen (proces inrichten en cirkel vergroten: Als je in een kluwen aan een touwtje trekt komt de rest mee omhoog)
 - Samen in de bedrijfsvoeringkolom op te trekken (breder dan I&I waar mogelijk) en structuur te brengen in het organisatieplanningsproces en de stuur en verantwoordingscyclus.
 - Direct aan te haken bij de klanten en hierdoor vooraan in het proces toegevoegde waarde leveren.
 - Afdelingsmanagement in te richten (aandacht voor mensen, hun werk, hun ambities en aanstaande veranderingen)
 - De visie in de organisatie uit te dragen en hierdoor te verbinden.
 Hierdoor
 - Kunnen we eerder de IT aanpassen aan klantwensen waardoor de IT als geheel wendbaarder wordt en soepeler op de behoefte van de organisatie aansluiten.
 - Zijn we beter in staat gestructureerd en planmatig ons werk te doen en onze mensen beter toe te rusten en te ontwikkelen om hun werk te kunnen doen. Dit leidt tot bedrijfsmatigere IT een betere klantbeleving.
 - Kunnen we de werkprocessen efficiënter en herhaalbaar inrichten en hoeven we het wiel niet opnieuw uit te vinden. Door op te schuiven richting de klant en te werken onder architectuur in landschappen en bedrijfsketens zijn we in staat om IT gericht in te passen en aan te schaffen. Hierdoor is minder handwerk nodig om de systemen aan elkaar te knopen. Dit is goedkoper, betrouwbaarder en minder fraudegevoelig. Hierdoor verhogen we het rendement van het gebruik van de IT systemen en houden we IT betaalbaar
4. IT Risico's minimaliseren : De Noodmaatregelen

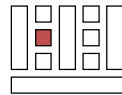
De uitvoering van de plannen is als volgt:

IT Visie : De IT visie is afgerond en opgesteld door externe capaciteit. Uitwerking van de visie vindt plaats in de onderliggende 3 plannen.

Masterplan IT: Het masterplan IT is origineel opgesteld in 2019 met een reikwijdte tot 2024. In 2020 is een addendum opgesteld om nieuwe behoeften in het masterplan op te nemen en het gepresenteerde vergezicht te concretiseren. Medio 2021/2022 is de bedoeling een reguliere informatieplanningscyclus te introduceren binnen NO&B waarin het masterplan opgaat.

Afdelingsplan I&I: Plan wordt opgesteld door de manager I&I en de afdeling I&I. De realisatie van de doelstellingen in dit plan wordt voorzien door de manager I&I, de medewerkers van de afdeling I&I en incidenteel aangevuld met externe capaciteit indien er budgetten beschikbaar zijn.

Noodmaatregelen: Het noodmaatregelenplan is per Q2 2020 afgerond.



Informatievoorziening (IV)

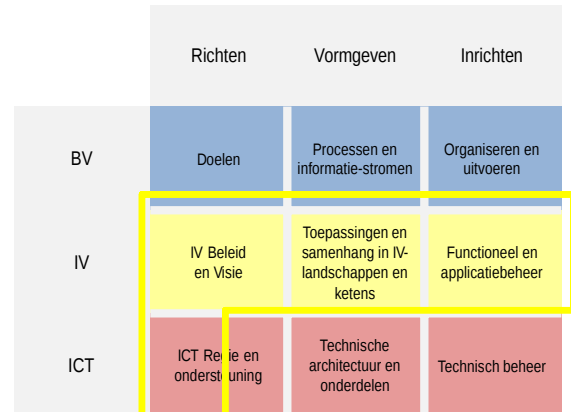
- Visievorming en beleid voor de informatievoorziening
- Overzicht en beheertoepassingen
- Structureren informatielandschap in onderlinge samenhang (ketenbenadering)
- Richting geven aan NO&B brede samenwerking obv functioneel beheer
- Richten en vormgeven met architectuur (HORA)
- Inrichten volgens best practices (BISL, ASL)

Koppelvlak naar bedrijfsvoering (BV)

- Werken op basis van aansluitvoorwaarden & proces
- Vertalen organisatiebehoeften in IV oplossingen
- Helpen van Opera & Ballet aan inzicht en overzicht
- Adviseren over realistische en haalbare oplossingen

Koppelvlak naar technologie (ICT)

- Werken op basis van aansluitvoorwaarden & proces
- Bouwen op toekomst vaste architectuur en middelen
- Garanderen van continuïteit en beschikbaarheid in de ICT
- Vormgeven en inrichten op basis van goede afspraken en best practices (ITIL)



Wat I&I doet binnen het bedrijf is het beste zichtbaar te maken met behulp van een architectuurmodel. Hierbij is gekozen voor het 9-vlaks model van de IV architectuur.

Dit model is onderverdeeld in de rijen:

Bedrijfsvoering (BV): De processen van de organisatie en haar afdelingen

Informatievoorziening (IV): De geautomatiseerde oplossingen die de processen van de organisatie ondersteunen

Informatie en Communicatie Technologie (ICT): De techniek waarvan de geautomatiseerde oplossingen gebruik maken

En de kolommen:

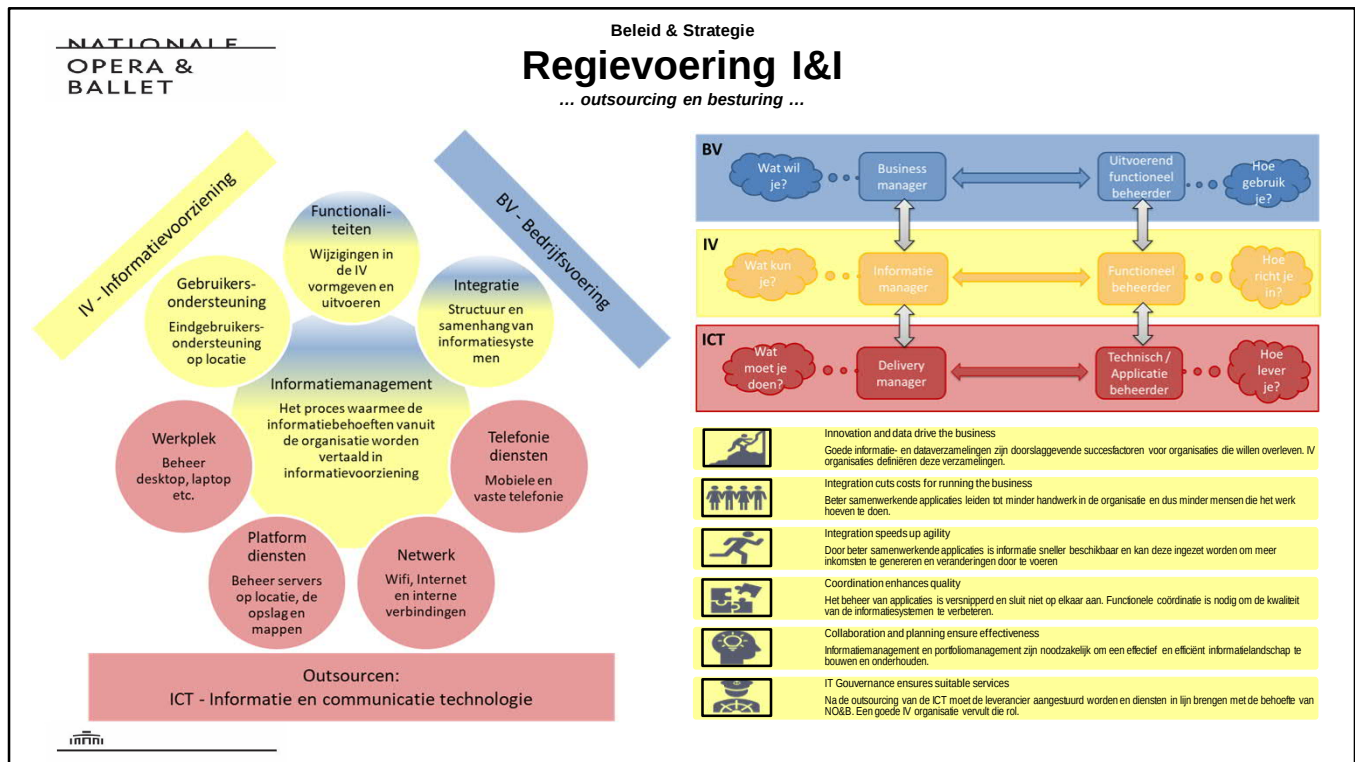
Richten: Wat willen we bereiken en waarom

Vormgeven: Hoe gaan we dat bereiken

Inrichten: Waar mee gaan we dat bereiken

Het I&I van de toekomst richt zich met name op de IV en neemt de regie over de onderliggende ICT (in de bovenstaande figuur geel omlijnd). Naast het opstellen van beleid en de visie op IV, richt zij zich op het afstemmen van bedrijfsprocessen op de IV, in samenhang beheren en verbeteren van de veelheid aan toepassingen in het IV landschap van NO&B en het zorgen dat de continuïteit en beschikbaarheid in de ICT geborgd wordt.

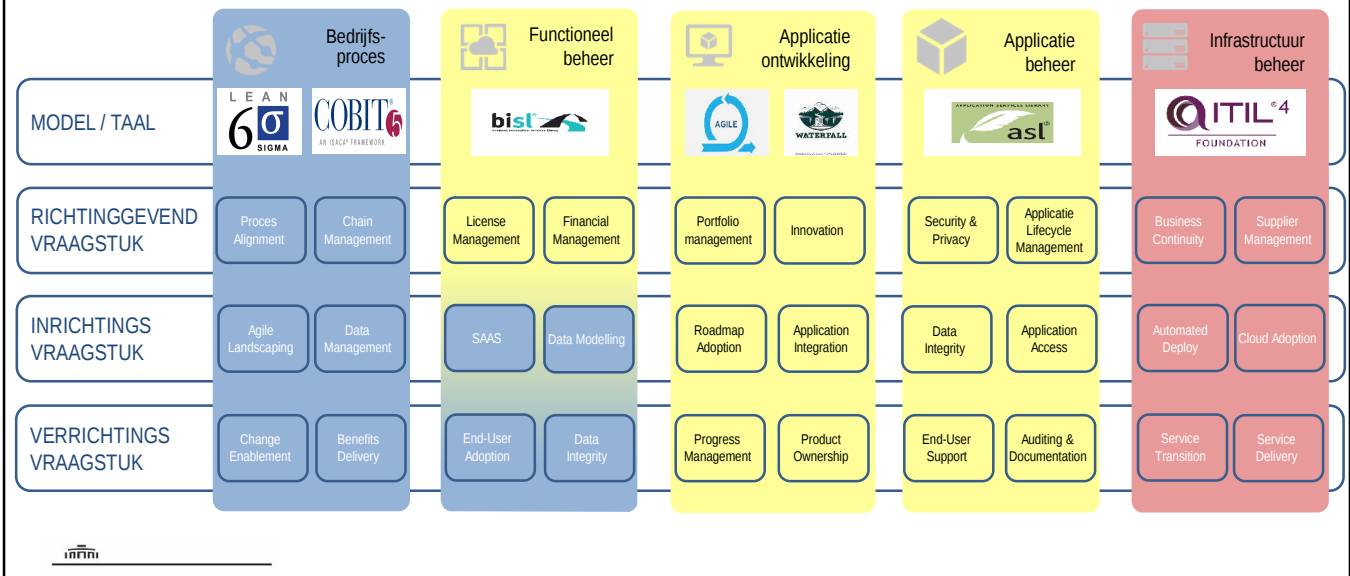
Om de aansluitingen op de koppelvlakken naar BV en ICT te borgen wordt gebruik gemaakt van aansluitvoorwaarden: Welke afspraken gelden er bij het komen tot ondersteuning middels toepassingen van de BV en welke afspraken zijn nodig om deze toepassingen op de onderliggende infrastructuur in productie te brengen. Naast deze aansluitvoorwaarden wordt op deze koppelvlakken gebruik gemaakt van een proces om het koppelvlak te standaardiseren. Dit is belangrijk om te borgen dat bedrijfsbehoeften worden vertaald naar een oplossing die in het landschap en de architectuur past en kan samenwerken met de andere oplossingen. Ook is dit belangrijk om te borgen dat we geen oplossingen krijgen die hetzelfde doen, die niet betaald kunnen worden en die niet kunnen worden aangesloten op de infrastructuur.



I&I verricht haar diensten nu (Q3 2020) met name op de ICT-voorzieningen van het IV Architectuur 9-vlakmodel. Dit betreft de ICT voorziening (werkplekbeheer, netwerkbeheer, platformdiensten, telefoniediensten). De ICT-voorziening-laag beschrijft de structuur, technische invulling en technische standaards waarop de informatiesystemen dienen aan te sluiten. Doordat I&I zich met name hierop richt wordt feitelijk maar 1 van de beide "I's" ingevuld. De andere "I" van informatievoorziening (in termen informatiesystemen (Informatiemanagement, functionaliteiten & gegevensverzamelingen, structuur en samenhang met andere informatiesystemen)) wordt op dit moment zeer beperkt ingevuld. De informatievoorziening is ondersteunend aan de bedrijfsvoering waarin missie, doelstellingen, bedrijfsprocessen en de bijbehorende informatiebehoefte zijn beschreven.

Met het besluit de ICT te outsourcen, de gebruikersondersteuning zelf te blijven doen (als compensatie voor de gebrekkige IT kennis bij NO&B medewerkers) en I&I te richten op de informatievoorziening en aansluiting met de bedrijfsvoering heeft het DT NO&B een belangrijke stap gezet voor de toekomst. Niet alleen van de IT, maar ook voor NO&B als geheel. NO&B wordt namelijk steeds meer afhankelijk van goed functionerende IT voor haar voortbestaan. De belangrijkste eigen inkomstenbron (verkoop van kaarten) is volledig afhankelijk van goed werkende en geïntegreerde IT oplossingen. Ondersteunende afdelingen en processen (HR, Finance) zijn in de tegenwoordige tijd niet meer denkbaar zonder IT. Scenario's waarin we structureel een wereldwijd publiek willen bereiken zijn niet realiseerbaar zonder IT. Ook binnen de kunstvormen doet IT steeds meer zijn intrede. Bijvoorbeeld waar het gaat om begeleiding van onze dansers, snel aanpasbare partituren voor onze zangers en musici of digitaal repeteren op afstand. Daarmee ontwikkelt IT zich tot een essentiële levensader voor de toekomst van NO&B die met dit besluit meer verweven wordt in de algehele koers en visie voor NO&B.

Voor I&I betekent dit dat de verandering naar een IV organisatie definitief wordt ingezet. Een IV organisatie die zich richt op innovatie, data, integratie, coördinatie van IV activiteiten, plannen en organiseren van de IT voor NO&B en regievoering over externe partners. Binnen de afdeling I&I zijn hiervoor belangrijke rolwijzigingen nodig. De informatiemanager wordt op tactisch/strategisch niveau geïntroduceerd met een zware rol om de business-IT alignment vorm te gaan geven en regievoering te organiseren over de externe leverancier. Hiervoor moet in de staande organisatie de rol van business manager worden belegd en bij de leverancier de rol van deliverymanager worden ingevuld. De functioneel beheerder wordt geïntroduceerd die onder aansturing van de informatiemanagers zorgt voor de uniforme inrichting en aansluiting van informatiesystemen binnen NO&B en afstemming met technisch en applicatiebeheer. Hiervoor moet in de staande organisatie een functionele relatie met de aanwezige functioneel beheerders worden gecreëerd en richting de leverancier met de technische- en applicatiebeheerders. De gebruikersondersteuning vervult een operationeel ondersteunende rol richting de gebruikers van NO&B en stemt onder aansturing van de informatiemanagers incidenten en changes af met de externe leverancier.



De komende jaren staat de IT in zijn algemeenheid voor een groot aantal vraagstukken. Een deel van deze vraagstukken heeft ook zijn invloed op NO&B. Het betreft:

Richtinggevende vraagstukken

- Proces Alignment.**
In kaart brengen en op elkaar aansluiten van business strategie, business processen en IT processen. Uitdaging hierbij is dat de IT steeds meer verschuift van "wat wil ik" naar "wat kan ik". De IT bepaalt daarom in (generieke) ketens steeds meer welke mogelijkheden de business heeft. Dit vraagstuk is essentieel om de organisatie efficiënt te maken en te duurzaam te digitaliseren tegen zo laag mogelijke kosten. Indirect bepalen de generieke ketens ook deels de mogelijkheden voor de specifieke bedrijfsketens, aangezien specifieke ketens vaak voortbouwen op informatie en processen die in generieke ketens worden gehanteerd. Hieronder valt ook het onderbrengen van digitale vaardigheden in ondersteunende processen en in projecten.
- Chain Management**
Het onderbrengen van de IT in ketens en het definiëren van deze ketens.
- License Management**
Met het verschuiven van on-premise applicaties naar SAAS applicaties is het licentiemanagement een cruciale factor geworden met relaties naar contractmanagement en beschikbaarheidsmanagement.
- Financial Management**
Met de verschuiving naar andere kostenmodellen verschuiven ook de financieringspatronen van applicaties van de investeringsbegroting naar de exploitatiebegroting. De opgave is hier dan ook om vanuit functioneel beheer actieve kostensturing en kostenreductie te realiseren.
- Portfolio Management**
Het evalueren en aansluiten van de IT portfolio op de IT processen en het programmatisch doorvoeren van veranderingen hierbinnen. In samenhang met ALM gaat dit ook over het reduceren van applicaties met (min of meer) dezelfde functionaliteiten.
- Innovation**
Het verbeteren van de functionaliteit in de applicatieportfolio met als doel de bedrijfsprocessen beter te ondersteunen en vanuit technologie push te veranderen/verbeteren.
- Security & Privacy**
Met het invoeren van de AVG en toenemende cyberdreigingen moeten applicaties en gegevens Secure en Private "by design" zijn. Dit geldt ook voor applicaties waarmee onze klanten geconfronteerd worden. Dat stelt derhalve ook eisen aan de wijze waarop deze informatie intern wordt verwerkt, aan andere applicatie wordt overgedragen en opgeslagen.
- Applicatie Lifecycle Management**
Dit betreft de gebruiksduur van de applicatie in de meest brede zin. Vraagstukken hierbinnen zijn wanneer applicaties worden uitgefaseerd, wat er moet gebeuren met de informatie (nut, archiefwet, ...), hoe de support voor applicaties wordt geregeld, hoe de relatie met contractmanagement is vormgegeven (welke afspraken zijn er gemaakt tegen welke kosten) e.d.
- Business continuity**
Continuïteit van de dienstverlening wordt steeds belangrijker. De infrastructuur wordt steeds meer een commodity waarvan wordt verwacht dat deze altijd beschikbaar is (vergelijking met stroom, water, riolering) Het beschikbaar zijn kent geen satisfyers meer, uitsluitend ontstaan dis-satisfiers bij niet beschikbaarheid. Het vraagstuk is hier hoe we deze continuïteit nog meer garanderen en verstoringen beperken in de afspraken met onze leveranciers.
- Supplier Management**
In de kern draait het hier om het managen van leveranciers. Voor NO&B draait het in geval van uitbesteden van de dienstverlening om de selectie van de leverancier waarmee we de komende jaren verder kunnen.

Inrichtingsvraagstukken

11. **Agile Landscaping**
De digitale veranderingen gaan steeds sneller. Nieuwe ontwikkelingen volgen elkaar in steeds rapper tempo op. De bedrijven die digitaal op de lange termijn kunnen overleven zijn bedrijven die wendbaar zijn in het adopteren van digitale ontwikkelingen in hun landschap. Gestructureerd innoveren en markttendensen volgen zijn hierbij een cruciale randvoorwaarde.
12. **Data management**
Data speelt een steeds belangrijkere rol. De digitale successen van de afgelopen jaren leven van data. Bedrijven als facebook, google en vele anderen zijn georganiseerd rondom data. Dit gegeven speelt ook een steeds grotere rol bij andere bedrijven. Adoptie hiervan is tegelijkertijd cruciaal als dat het ook nieuwe vragen opwerpt. Hoe organiseer ik de data binnen ons bedrijf, hoe ontsluit ik deze, hoe gebruik ik deze (en wissel ik deze uit) in mijn bedrijfsketens, hoe ga ik om met wet en regelgeving en hoe gebruik ik deze data om te sturen en te verbeteren.
13. **SaaS**
De introductie van SaaS zorgt voor een grote verandering in het informatielandschap. Vragen als eigenaarschap van data, exit strategie, uitwisselbaarheid, open koppelingen, landschap integratie, aansturen van leveranciers, selecteren van de juiste "partner" leverancier en interactie met de eindgebruikers vragen om een geheel nieuwe benadering van functioneel beheer en de hiermee gepaard gaande competenties.
14. **Data Modelling**
De wijze waarop data gemodelleerd wordt, over applicaties heen gedefinieerd en genormaliseerd wordt steeds belangrijker om snel en goed stuurinformatie te generen uit het datalandschap met behulp van CRM systemen, BI tools en data-warehouses.
15. **Roadmap Adoption**
Met de introductie van SaaS applicaties introduceren de leveranciers veranderingen in de applicatie die van invloed zijn op het gebruik in de organisatie. Het is daarom van belang de roadmaps van leveranciers goed te bewaken, zuivere implementaties door te voeren in lijn met de filosofie van de leverancier (anders ontstaan hoge kostenposten en stokkende processen) en tijdig op veranderingen te anticiperen door gebruikers te informeren en interne processen te optimaliseren. Wijzigingen in dit veld krijgen steeds meer een "mandatory" karakter. Net als gewijzigde wetgeving vereist dat organisaties compliant worden, vereist een gewijzigde applicatie ook compliancy vanuit de organisatie.
16. **Application Integration**
Applicatie integratie vervult een belangrijke en cruciale rol in het landschap. De wijze waarop applicaties met elkaar integreren is cruciaal om de belofte van agile landscaping en gebruik van data waar te maken. De wijze waarop deze integratie plaats vindt gaat verder dan de oude "Enterprise Service Bus" en houdt ook rekening met SaaS interactie, Business Process Outsourcing en de inzet van Artificial Intelligence op de grensvlakken van applicaties.
17. **Data Integrity**
Data moet integer en betrouwbaar zijn. Relateerbaarheid (over applicaties heen) moet worden afgedwongen, vervuiling bestaat niet meer, data is genormeerd, bedrijfsbreed volgens dezelfde definities. De verantwoordelijkheid voor integriteit van data is per systeem belegd. Dit is de cruciale randvoorwaarde om te verworden tot een succesvol bedrijf. Gemeenschappelijk kenmerk van succesvolle bedrijven is namelijk dat bedrijven die hun basis administraties op orde hebben in staat zijn om te excelleren.
18. **Application Access**
Wie mag wanneer onder welke condities en met welke autorisaties de applicatie betreden? Er vindt logging plaats van gebruikersactiviteiten en deze worden gevalideerd door (of namens) de applicatie-eigenaar.
19. **Automated Deployment**
Updates worden steeds frequenter doorgevoerd. Zeker in webomgevingen. Leveranciers als amazon.com en bol.com maken meermaals per dag nieuwe versies van hun software beschikbaar. Ook voor het uitrollen van applicaties op de IT omgeving wordt een dergelijk principe vereist.
20. **Cloud Adoption**
Cloud heeft zijn eigen vraagstukken. Doordat data niet meer on premise staat is het vanaf alle plaatsen toegankelijk. Dit gaat wel ten koste van de performance. Bij "normale" kantoorbestanden is dit niet echt een factor van belang. Bij speciale bestanden (denk aan filmmateriaal, zwaar fotomateriaal, zware tekeningen) of toepassingen (instant klantbeleving) kan dit echter wel een factor van belang zijn die moet worden meegewogen in aard en type van de cloud waar het gaat om bandbreedte, opslagspecificaties en de wijze waarop toegang tot de data wordt verkregen (in eigen of gedeelde omgevingen).

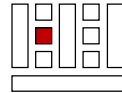
Verrichtingsvraagstukken

21. **Change enablement**
De snelle veranderingen in de IT vragen om verandervermogen, veranderbereidheid, verandergeschiktheid en inzicht in de verandernoodzaak voor de organisatie.
22. **Benefits Delivery**
De beoogde doelen van IT veranderingen moeten gerealiseerd en gemeten worden en gevierd worden indien behaald.
23. **End-User Adoption**
Al snel in het veranderproces moeten eindgebruikers betrokken worden en hun input kunnen leveren om de verandering te kunnen realiseren. Dit vereist veel energie en capaciteit.
24. **Data Integrity**
Nadat de dataintegriteit systeemtechnisch en organisatiebreed is afgedwongen, moet deze ook in de praktijk bewaakt en getoetst worden.
25. **Progress management**
Leveren op tijd zonder vertraging is belangrijk. Bij de planningen moet ook het besluitvormingsproces vooraf zichtbaar worden gemaakt, de prioriteit overeengekomen de voortgang gemeten en tijdig geëscaleerd op de vertragende parameters.
26. **Product Ownership**
Voor ieder product moet een eigenaar zijn die zich ook eigenaar voelt, prioriteiten stelt, betrokkenheid van de gebruikersorganisatie garandeert en het product accepteert.
27. **End-User Support**
De organisatie is digitaal onvolwassen. Eind gebruikers moeten sterk geholpen worden door trainingen, snelle support en proactief advies om hun rol in de digitale transformatie goed te kunnen vervullen.

28. Auditing & Documentation
Door onze accountant worden we geholpen om onze processen goed in te richten. Het is dan ook van belang dat we deze aanbevelingen goed, volledig en controleerbaar opvolgen. Daarnaast is het van belang dat de werkwijze(s) worden vastgelegd in beheerdossiers. Hiermee is ook de overdraagbaarheid van werkzaamheden geborgd.
29. Service Transition
De verandering van de oude omgeving naar de nieuwe omgeving en de komende verandering naar een nieuwe partner maakt dat we alle informatie om een service transitie door te voeren nodig hebben. Al onze infrastructuur moet derhalve ook overdraagbaar zijn naar een externe leverancier.
30. Service Delivery
Nadat de nieuwe leverancier de dienstverlening heeft overgenomen moet de levering van diensten naar wens verlopen. Dit vereist inhoudelijk sturen op de overeengekomen servicelevels, managen van de relatie en aandacht voor de afgesproken doorontwikkeling van de dienstverlening.

Veranderen naar een IV organisatie

... functioneel en samenhangend ...



Visie

1. Onze IT is samenhangend, zorgt voor de beste ondersteuning om volledig ons werk te kunnen doen en is "loosely coupled".
2. Wij realiseren en bewaken de verbinding tussen bedrijfsvoering en informatievoorziening.
3. Onze IT organisatie ontwikkelt zich naar een functioneel ingerichte regieorganisatie.
4. Waar de markt diensten beter of efficiënter kan verrichten betrekken wij de markt bij onze dienstverlening (sourcing).
5. We werken samen, delen kennis op ons vakgebied binnen NO&B en spreken binnen NO&B dezelfde taal.
6. Onze governance is gebaseerd op BISL en verankerd in onze processen.
7. Duurzaam digitaal samenwerken wordt de standaard

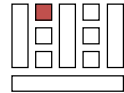


Het is belangrijk dat onze IT goed met elkaar samenhangt. Alleen dan is het mogelijk van IT een 'enabler' te maken die ons bedrijf en onze processen goed en volledig ondersteunt. Dat betekent dat al onze wensen ook worden ondersteund door de IT waarmee we werken en dat we losse tools of handmatig werk rondom onze processen heen tot een minimum reduceren. Het masterplan IT draagt zorg voor het in kaart brengen van het initieel bundelen van de benodigde veranderingen om onze IT aan te sluiten. Als het masterplan IT in uitvoering is moet initieel voor de binnen het masterplan afgeronde delen, maar ook na afloop van het masterplan IT de organisatie zo zijn ingericht dat de bereikte situatie ook behouden blijft. In die te bereiken situatie wordt ons werk (en daarmee onze processen) ondersteund door goede stukken IT die met elkaar gekoppeld zijn op de grensvlakken van de gedefinieerde processen. Die koppeling moet dusdanig zijn dat de afzonderlijke stukken IT makkelijk en snel vervangen kunnen worden door andere IT ("loosely coupled"). Een van de belangrijke randvoorwaarden hiervoor is het inrichten van een generiek koppelvlak waar gedefinieerd wordt welke gegevens de systemen aan elkaar leveren. De gegevenslevering vanuit de applicatie vindt ook plaats aan dit koppelvlak en de gegevensverrijking vindt ook plaats via dit koppelvlak.

Om de stand van de veranderde IT na uitvoering van het masterplan te borgen is het ook noodzakelijk dat er coördinatie en regie wordt aangebracht op de ontwikkelingen in de IV. Hierbij moet de focus liggen op het vertalen van functionaliteiten die de bedrijfsvoering wenst naar (bij voorkeur SAAS) oplossingen die deze functionaliteiten het beste ondersteunen en die goed passen in en samenwerken met de applicaties die al aanwezig zijn in het landschap. Dat vergt een brede en afdelings-overstijgende blik, kennis van het IV-landschap en de ketens binnen NO&B en kennis van oplossingen die in de markt beschikbaar zijn. Daarnaast is het belangrijk van zelf doen van ICT, via een outsourcing van de ICT, te komen tot de regievoering over het ICT landschap. Van belang hierbij is aan te sluiten bij de standaarden in de markt, de juiste prikkels voor NO&B en haar leverancier(s) te vinden en te sturen op (het nakomen en meten) van afspraken.

Om de IV samenhangend te houden is een versterkte samenwerking met de functioneel beheerders bij de afdelingen van NO&B noodzakelijk. Zowel op het vlak van methoden en technieken rondom functioneel beheer (het spreken van dezelfde taal), als op de afstemming over de koppelvlakken (hoe stemmen we applicaties binnen landschappen en procesketens op elkaar af) als op het delen - en profiteren van elkaars ervaringen. Belangrijk is dat functioneel beheer van I&I hierbij het voortouw neemt en een (functionele) rol pakt op dit gebied. Dezelfde taal spreken we met de marktstandaard BISL, op grond waarvan de functioneel beheerprocessen worden ingericht. Hiervoor moet veel werk worden verzet: samenwerken op IT vlak is niet de standaard binnen NO&B en het vergt een verandering van de uitvoerend functioneel beheerders: van volledig zelfstandig naar samenwerkend in een afdeling-overstijgend team binnen de functionele kaders van de afdeling I&I.

Bijzondere aandacht ontstaat voor digitaal samenwerken tussen meerdere medewerkers op diverse locaties en tussen groepen medewerkers op 1 locatie. Dit vereist naast een goede technische invulling ook functionele hulp aan de organisatie om hun werkzaamheden te organiseren. Daarbij gaat het niet alleen om het vinden van de knoppen in de standaard tooling (bv microsoft teams), maar ook om de selectie en implementatie van ondersteunende tools en werkvormen die passen bij het te bereiken doel (bv online onderhandelen, brainstormen, betrekken/activeren, slecht nieuws gesprekken) waarbij de mens gewend is aan persoonlijk contact en gebruik maakt van lichaamstaal. Het risico bestaat dat deze tools snel worden uitgerold omdat ze makkelijk beschikbaar te maken zijn en er vraag ontstaat vanuit de organisatie, maar feitelijk hebben we het in IT termen over het uitvoeren van een pakketselectie waarbij vooraf functionele eisen moeten worden geformuleerd om te komen tot de juiste tool en het afbakenen van het inzetgebied en de bijbehorende rollen.



Visie

1. Medewerkers zijn bereid voor de toekomst en werken hier op eigen initiatief actief aan.
2. Medewerkers beschikken over alle kennis en kunde om hun werk inhoudelijk te doen en over te dragen.
3. We denken buiten gebaande paden, functioneel en in reële mogelijkheden in plaats van in beperkingen.
4. Vanuit een functionele insteek weten onze medewerkers als stevige gesprekspartners klanten en directie te overtuigen van de beste IT-oplossingen voor NO&B die passen in het landschap en de procesketens.
5. Medewerkers sturen op een productgericht resultaat, werken planmatig, zelfstandig, gestructureerd, nemen eigenaarschap, benoemen wat goed gaat en delen kennis en informatie maximaal.
6. Medewerkers participeren in veranderingen en verkennen hierbij hun grenzen.
7. Medewerkers bewaken de balans tussen werk en privé en maken dit vanuit zichzelf bespreekbaar.

Bij het management van medewerkers ligt de nadruk op het doorlopend en op eigen initiatief ontwikkelen. Het opleidingsplan (zie ook de slide 'inzetbaar en geschoold') is dan ook gericht op voortdurend ontwikkelen en bijleren. Het opleidingsplan bevat verplichte onderdelen, maar biedt ook ruimte aan eigen ontwikkeling.

Ontwikkelen is noodzakelijk om als medewerker bereid te zijn voor de toekomst. Dat kan zijn binnen NO&B, maar ook daarbuiten. Omdat ook in de maatschappij steeds meer wordt verwacht dat medewerkers zelf zorgen voor hun inzetbaarheid (employability) wordt dat ook benadrukt binnen I&I. Doordat je als medewerker zelf zorgt voor een goede inzetbaarheid en op dit vlak initiatiefrijk bent, neem je het lot in eigen handen en draag je ook bij aan de waarde van I&I voor NO&B. Het helpt medewerkers goed hun functie te kunnen vervullen en een goede gesprekspartner voor de organisatie te zijn en te blijven.

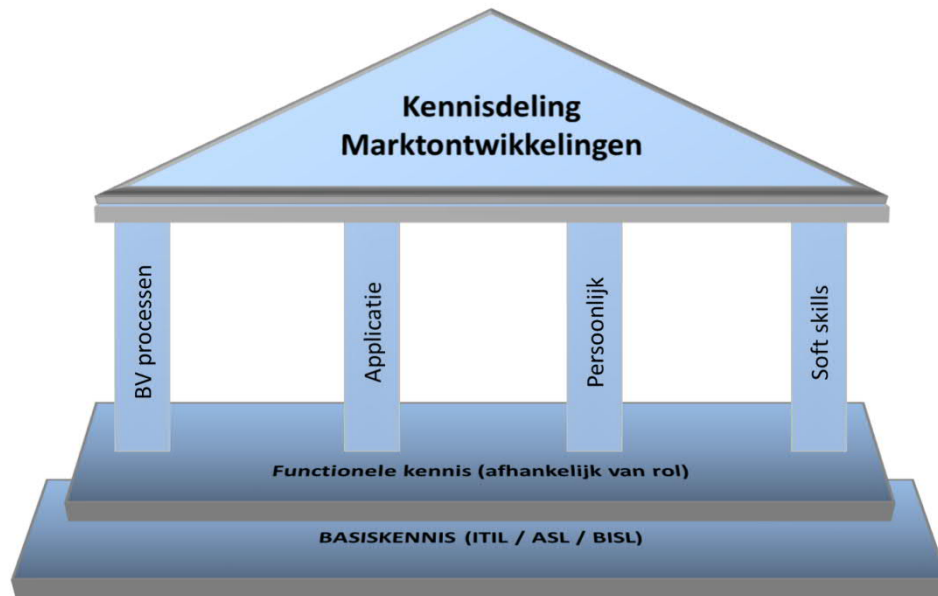
Creativiteit is een belangrijke factor: Afstand nemen, veerkracht tonen en functioneel – en buiten gebaande paden denken, dragen bij aan het onder alle omstandigheden goed werk te kunnen leveren en de verwachtingen te overtreffen. Een "can-do" mentaliteit waarbij gedacht wordt in reële mogelijkheden in plaats van in beperkingen is onontbeerlijk. Hierbij worden ook de (eigen) grenzen verkend: niet om buiten de comfort zone te acteren, maar wel om die zone groter te maken waar het kan.

Medewerkers voelen eigenaarschap, ook als het om werkzaamheden gaat die niet direct in de "eigen" portefeuille zitten. Hierdoor delen we kennis met elkaar, betrekken we elkaar en acteren we als team. Niemand staat daarom alléén voor uitdagingen, maar we staan altijd samen.

Plezier in het werk en een goede balans tussen werk en privé zijn belangrijk. Om hier goed beslagen ten ijs te komen volgt de afdeling de bestaande HR-cyclus. Daarnaast heeft elke medewerker een ontwikkelplan waarin meer persoonlijke doelen aan bod komen: wat wil ik (op langere termijn) met mijn carrière en ontwikkeling. Dit gaat ook verder dan de huidige functie: wat zijn de ambities, dromen, wensen...

Inzetbaar en geschoold

... de juiste bagage voor het werk ...



inffm

Onze inzetbaarheid is gestoeld op een raamwerk van noodzakelijke kennis voor het uitoefenen van de functie.

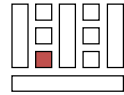
De basis van deze kennis wordt gevormd door de kennis van frameworks / best practices voor het inrichten van IV en ICT en voor de koppeling naar de BV. Denk hierbij aan breed geaccepteerde IT standaarden als BSL, ASL en ITIL.

Bovenop deze basis wordt gericht geïnvesteerd in functionele kennis voor de inhoudelijke functie. Dit is de laag die continue moet worden onderhouden: Immers de IV (applicaties, processen) en ICT (techniek, mogelijkheden) wijzigt en dus ook de benodigde kennis.

Hierbij wordt er per medewerker gekeken welke opleidingen bijdragen aan een betere inzetbaarheid van de medewerker. Dit kunnen opleidingen zijn op het gebied van processen of de aansluiting daarop (o.a. informatiemanagement). Ook opleidingen voor specifieke applicaties zijn in deze functionele laag opgenomen. Denk hierbij aan trainingen op het gebied van AFAS of TOPDESK, maar waar van toepassing ook generieke tools als bijvoorbeeld Excel.

Voor een deel van de medewerkers is het ook van belang over goede soft skills te beschikken. Dit kunnen vergadertechnieken zijn, maar ook andere technieken gericht op herkennen en beïnvloeden van houding en gedrag. Idealiter zijn deze opleidingen te combineren met de persoonlijke doelen van medewerkers.

In de top van de piramide staat het volgen van ontwikkelingen in de markt en het delen van kennis. Dit doen we door middel van kennissessies. Deze willen we op termijn ook openstellen voor andere belangstellenden.



Visie

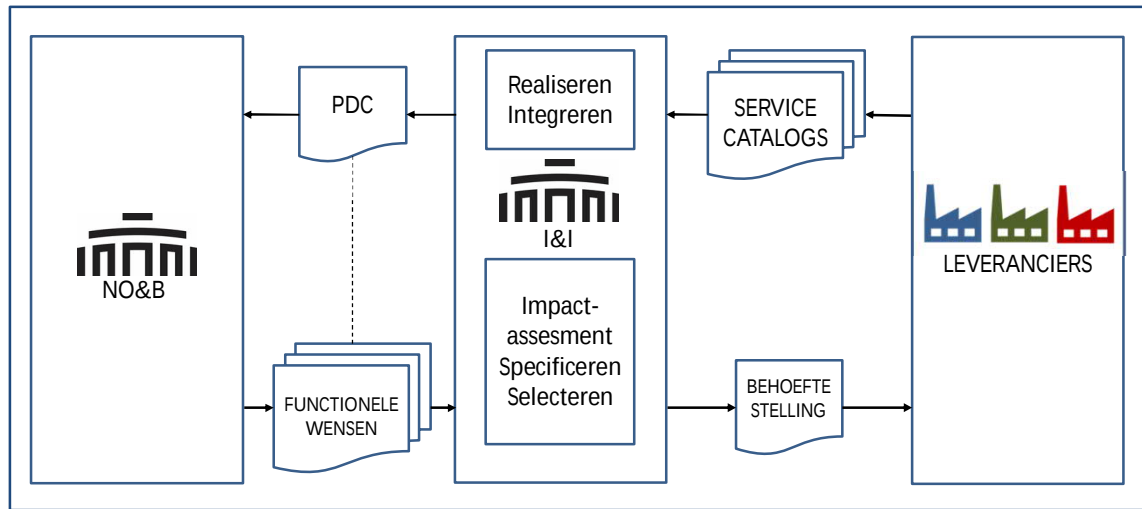
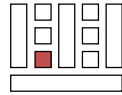
1. De afdeling I&I geeft gebruikers een duidelijk overzicht van haar producten en diensten.
2. De geboden producten en diensten faciliteren mobiliteit (any place, any time, any device).
3. Kennis wordt expliciet vastgelegd in bv beheerdossiers en is eenvoudig benaderbaar.
4. We werken onder architectuur. Hierbinnen wordt structuur, beveiliging en lifecycle management geborgd.
5. We zijn in-control van onze middelen. Onze middelen zijn stabiel, toekomstvast en onderhoudbaar.
6. De huisvesting van I&I faciliteert flexibel werken en biedt ruimte voor concentratie. Werken op kantoor is veilig.
7. Op kantoor ondersteunen wij collega's op locatie, doen we aan teambuilding en werken we samen aan producten en diensten.

I&I levert producten en diensten aan de organisatie en haar klanten. We brengen deze producten en diensten voort met onze middelen (geld, informatie, kennis en technologie, materialen, fysieke infrastructuur en diensten van derden) en beheren en leveren deze zo gestructureerd als mogelijk. De kennis en ervaring die we inzetten bij het leveren van deze producten en diensten wordt vastgelegd, in de vorm van beheerdossiers en kennisitems, zodat kennis expliciet geborgd is voor collega's. Uitgangspunt bij de producten en diensten is dat alle medewerkers zoveel mogelijk mobiel onafhankelijk van tijd, plaats en apparaat kunnen werken, zeker nu thuiswerken, vanwege coronamaatregelen, veel belangrijker is geworden.

Onze dienstverlening voldoet tenminste aan onze architectuurprincipes en ze past in de doelarchitectuur van het masterplan. In de praktijk betekent dit dat mobiliteit wordt gepropageerd, dat alle middelen goed beheerd en beheerst worden en dat toegang/rechten zonder uitzonderingen worden doorgevoerd in alle systemen en applicaties.

Door te werken onder architectuur wordt onderlinge samenhang in ons landschap van producten en diensten geborgd. Aansluitvoorwaarden zijn een belangrijke poortwachter voor opname in de architectuur.

Onze middelen zijn bekend maar worden nog niet afdoende beheerd. Duidelijke beheerdossiers over onze middelen, hoe ze werken en hoe we deze up-to-date houden moeten nog worden opgesteld om zo in control te zijn en te blijven van deze middelen. Dit zorgt tevens voor duidelijkheid naar de organisatie en ons zelf. De CMDB (middelenregistratie) is nu ingevoerd en up-to-date en dient voor meer dan 95% up-to-date te blijven door dit met steekproeven te controleren.



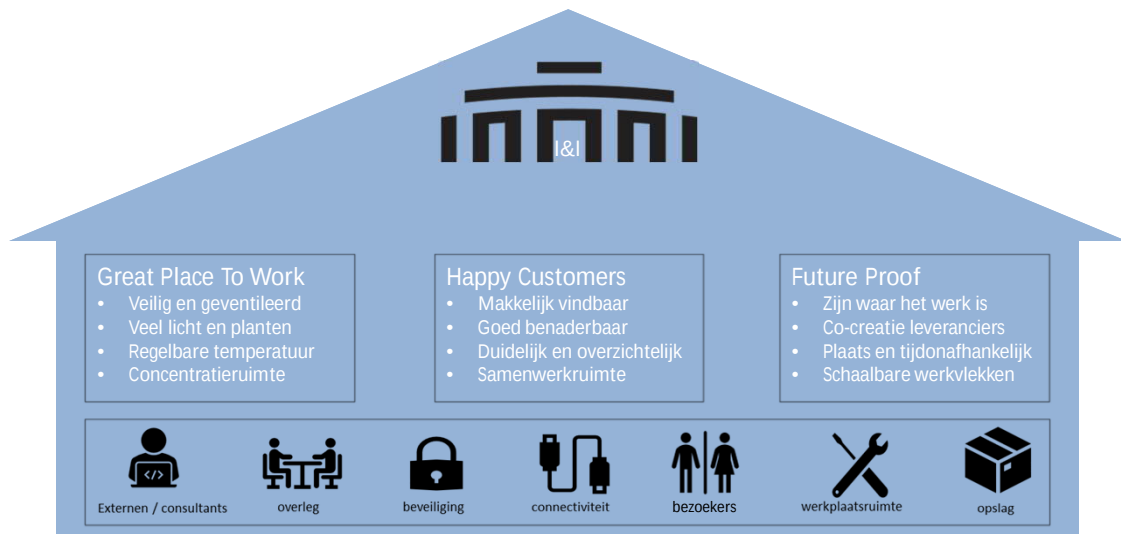
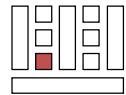
I&I voert de regie op de afspraken die we hebben met leveranciers en de regie op de IT behoefte van de overige afdelingen van NO&B. De klantbehoeften worden samen met I&I vertaald naar functionele wensen. Er vindt een controle plaats op de huidige PDC om eventuele raakvlakken met al aanwezige middelen te inventariseren. I&I specificeert deze wensen vervolgens en neemt deze op in een behoeftestelling aan de leveranciers. Samen met de afdeling inkoop wordt bepaald op welke wijze en via welke processen de leveranciers worden benaderd. De te maken afspraken met leveranciers gaan onder andere over producten, diensten, kwaliteitseisen, beschikbaarheidseisen, levertijden en mate van ondersteuning.

Nadat de leveranciers geselecteerd zijn worden de services die zij leveren (zie ook verder: architectuurprincipes) geïntegreerd in kant en klare producten voor de afdelingen van NO&B. Deze hoeven dus niet zelf losse producten te integreren. Deze producten staan overzichtelijk in de Producten- en DienstenCatalogus van I&I. Bij de outsourcing wordt de integratiefunctie maximaal bij de outsourcingspartner belegd.

Zo weten de medewerkers van NO&B welke diensten ze bij I&I kunnen afnemen, welke voorwaarden er gelden en ook welke ondersteuning ze mogen verwachten.

Huisvestingsconcept I&I

... flexibel, prettig, veilig en klaar voor de toekomst ...

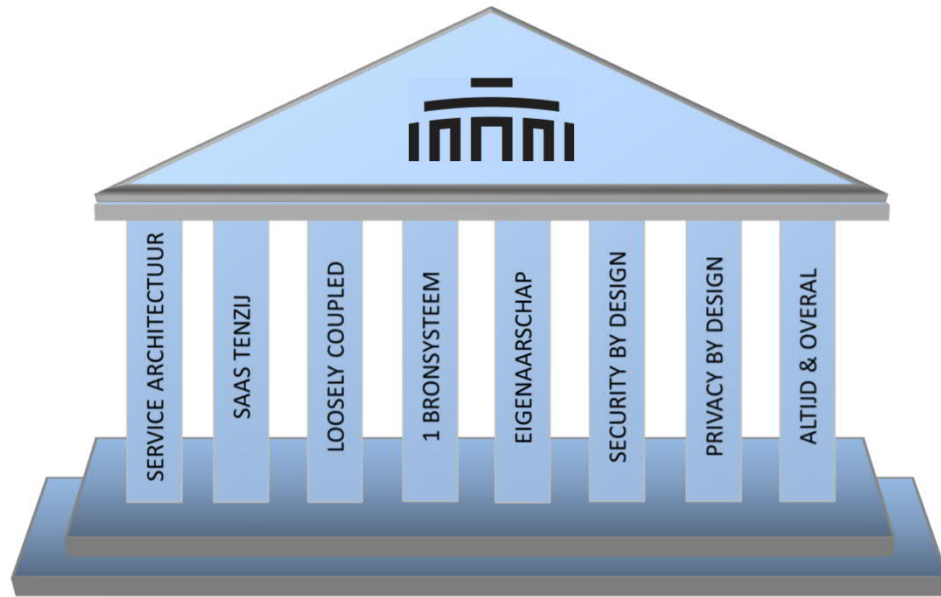
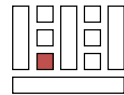


Ons huisvestingsconcept faciliteert een prettige en veilige werkomgeving. Om dit te realiseren zorgen we voor zoveel mogelijk licht en natuurelementen. De inzet van planten ligt hierbij voor de hand. We zorgen samen voor dat we ons veilig voelen en spreken elkaar hier op aan. Voor onze interne klanten is het nodig dat we makkelijk vindbaar zijn (zowel fysiek als digitaal). Een korte afstand en fysieke aanwezigheid zijn hierbij voor de korte termijn noodzakelijk. Net als het feit dat we ook goed benaderbaar zijn via digitale media (TOPdesk) en via de telefoon. Wat en hoe we onze diensten leveren is duidelijk.

De coronapandemie heeft onze visie op huisvesting structureel gewijzigd. Op locatie werken we samen. Met onze directe collega's (in- en extern) aan uitdagingen of met onze klanten om ze op locatie te kunnen ondersteunen. Tussen de samenwerkvormen in is behoefte aan kleine concentratieruimtes om bijvoorbeeld iets uit te werken of digitaal te overleggen zonder dat we onze collega's storen. Meer dan vroeger zal dan ook het zelfstandig werken aan onderwerpen meer thuis plaats gaan vinden. Om ook toekomstvast inzetbaar te zijn hanteren we (uiteraard binnen de kaders van de arbeidsovereenkomsten) het concept dat wij zijn waar het werk is. Dat betekent dat we geen vaste thuiswerkdagen oid hebben, maar ook geen vaste aanwezigheidsdagen. Wel is het zo dat het niet op de kantoorwerkplek aanwezig zijn vooraf afstemming en instemming behoeft en dat iemand een aantal dagen per week op de werkplek wordt verwacht, mits dit ook mogelijk is vanwege gegeven de actuele situatie mbt de coronapandemie. Dit vereist wel het sturen op output (wat wordt er opgeleverd) versus het veelal huidige sturen op input (wat ga je doen). Door deze manier van werken is het mogelijk met minder werkplekken toe te kunnen dan er medewerkers zijn. Uiteindelijk levert dit ook financieel voordeel op voor NO&B. Ons werk bepaalt waar we werken zodat we productief blijven, zichtbaar zijn en geconcentreerd kunnen werken.

Een ander aspect van toekomstvastheid is co-creatie met leveranciers. In de situatie waar de ICT is uitbesteed en we voor de IV veelal afhankelijk zijn van partners is het belangrijk dat de vaste medewerkers van NO&B in staat zijn leveranciers aan te sturen en de concepten waarmee zij werken te begrijpen. Dit betekent dat onze medewerkers net zo kind aan huis zijn bij onze leveranciers als dat andersom het geval is. Ook voor onze leveranciers creëren we een prettige en veilige werkruimte.

Naast de vaste medewerkers zijn er regelmatig 1 of meerdere externe consultants aanwezig. Hun aanwezigheid wordt opgevangen in de schaalbare werkplekken. Vanwege de specifieke werkzaamheden heeft de afdeling ICT een ruime hoeveelheid netwerkaansluitingen nodig (minimaal 24). Daarnaast moet er (vanwege het werken met gevoelige gegevens) extra aandacht worden gegeven aan de beveiliging van de afdeling. Ook is er een opslaglocatie nodig in de buurt van de I&I-werkplekken.



De genoemde architectuurprincipes zijn afgelopen jaar uitgewerkt in het document architectuurprincipes NO&B, waarin het principe nader wordt toegelicht, de rationale achter het principe wordt geschetst en de implicaties voor NO&B zijn opgenomen. Een nieuwe applicatie moet voldoen aan de architectuurprincipes zodat I&I kan waarborgen dat de applicatie past in het applicatiehuis en ook dat de ondersteuning op de applicatie geregeld kan worden.

Servicegerichte Architectuur

We denken in services die met elkaar moeten kunnen samenwerken. (SOA)

SaaS, tenzij

Onze software nemen we af als dienst. Hierdoor hebben we geen eigen infrastructuur meer nodig om de applicatie te kunnen gebruiken. Deze werkwijze stelt wel eisen aan hoe de dienst wordt aangeboden. Zo wil je niet te maken krijgen met verminderde beschikbaarheid omdat andere gebruikers van de dienst een te zwaar beslag leggen op de infrastructuur van de leverancier. Omdat de data bij de leverancier staat vergt dit ook expliciete afspraken over eigenaarschap en goede afspraken over dataverwerking in het licht van de AVG.

Loosely Coupled

Doordat we werken met services die met elkaar samen werken is het van belang dat de services open, transparant en ook "loosely coupled" zijn. Hierdoor is het concreet mogelijk de leverancier van een service te vervangen door een andere leverancier, zonder dat de werking wordt aangetast. Dit stelt hoge eisen aan de API die door de services beschikbaar worden gesteld (zowel qua transparantie, snelheid, documentatie en standaarden).

1 Bronsysteem

Voor alle data die in meer systemen wordt gebruikt wordt vastgesteld wat het bronsysteem is. De overige systemen hebben zich te houden aan de gegevens die uit dat bronsysteem worden aangeboden.

Eigenaarschap

Voor iedere entiteit in het IT landschap is een eigenaar benoemd, die ook de rol van eigenaar vervult.

Security By Design

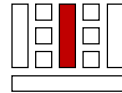
Voor applicaties en systemen wordt security als randvoorwaarde gezien bij het selecteren en inrichten. Bij het aanschaffen van apparatuur uit zich dat o.a. in de kwaliteit en termijn waarop ondersteuning en updates worden geleverd in bijvoorbeeld de firmware en de wijze waarop data is versleuteld.

Privacy By Design

Voor applicaties en systemen wordt privacy als randvoorwaarde gezien bij het selecteren en inrichten. Bij het aanschaffen van apparatuur uit zich dat o.a. in de kwaliteit en termijn waarop ondersteuning en updates worden geleverd in bijvoorbeeld de firmware en de policy die de leverancier ten aanzien van privacy hanteert. Bij software uit zich dit in de wijze waarop data wordt afgeschermd, beveiligd, versleuteld, niet langer wordt bewaard dan strikt noodzakelijk/wettelijk toegestaan en de toegang tot data wordt gelogd. Ook bij het customizen van aangeschafte software en interfacing met andere programma's is een randvoorwaarde de privacy van gegevens. Dat betekent concreet autorisatie op de interface, bescherming van tussenbestanden en direct verwijderen van interfacebestanden.

Altijd en Overal

Een acroniem hiervoor is APATAD (Any Place, Any Time, Any Device). Applicaties, gegevens en bestanden zijn altijd en overal bereikbaar. Hierbij maakt het niet (meer) uit welk device je hanteert. Deze werking vereist een cloudbenadering. Dit kan zowel een private cloud (van/voor NO&B) zijn als een publieke gedeelde cloudomgeving.



Visie

1. Processen worden uniform vastgelegd en onderverdeeld in de typen primaire-, ondersteunende- en management processen.
2. We hebben inzicht in onze processen. De processen zijn eenvoudig, vindbaar, pragmatisch en bevatten wat we doen, hoe we het doen en waarom bepaalde proceskeuzes zijn gemaakt.
3. Er wordt naar de processen gehandeld.
4. Processen worden zichtbaar regelmatig gemeten en onderhouden.
5. Processen sluiten maximaal aan bij modellen uit de markt. Hierbinnen zijn ze gericht op alle processen binnen Nationale Opera & Ballet.
6. Al onze werkzaamheden liggen vast in een proces. De rollen binnen het proces zijn benoemd en toegewezen.

inffm

Bij management van processen gaat het om de wijze waarop de IT-organisatie, vanuit de strategie gezien, het beleid en processen vaststelt, ontwerpt en beheerst. Maar ook belangrijk is de manier waarop wordt zorggedragen dat een aanpak die leidt tot een continue verbetering van deze processen op gang komt en blijft. Het gaat om de manier waarop we deze processen managen, de resultaten ervan beoordelen, flexibiliteit en creativiteit van medewerkers aanmoedigen om zo verbetering van deze processen te kunnen realiseren. Hiernaast heeft het betrekking op de manier waarop de verbeteringen worden geïmplementeerd en de gerealiseerde resultaten van die verbeteringen worden geëvalueerd.

We maken gebruik van de volgende procestypering: Besturend proces (Manage), Primaire proces (Design & Create, Produce, Maintain & Perform) en het Ondersteunend proces (Enable).

Het gaat hier over alle IT processen + processen uit de organisatie die IT raken.

De 4 belangrijkste IT processen die we in het eerste kwartaal vast leggen zijn:

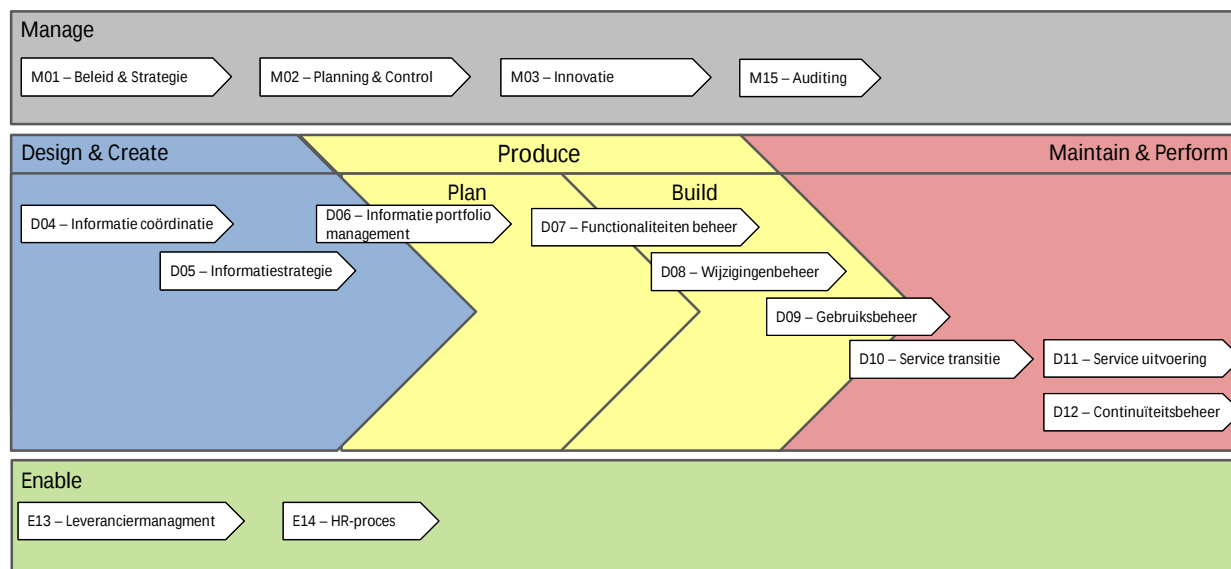
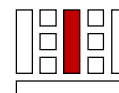
- 1) Informatie coördinatie (alle plannen die gevolgen hebben voor de informatievoorziening op een lijn te brengen. Hierbij vindt er een afstemming plaats met de bestaande organisatie)
- 2) Informatie strategie (bepalen veranderbehoefte)
voorbereidingen getroffen aan de gebruikerskant
vormgeving niet- geautomatiseerde IV

De overige processen volgen in de verdere loop van 2021.

Er zijn in de organisatie veel afdeling overstijgende processen waar IT een relatie mee heeft. Het is van belang dat wij met IT hier zo goed mogelijk op kunnen aansluiten. Daarom moeten de primaire processen waar IT een haakje bij heeft inzichtelijk worden gemaakt. Als IT zullen wij de input definiëren en waar nodig de ontbrekende processen op hoofd niveau uitwerken. We spreken af dat al onze werkzaamheden vast leggen in een proces waarin de procesmanagementrollen zijn benoemd en toegewezen.

Er is in het bedrijfsleven al veel onderzoek gedaan naar het in kaart brengen en optimaliseren van processen. Deze modellen uit de markt zullen wij zoveel mogelijk als uitgangspunt nemen in plaats van het een op een overnemen van de bestaande werkwijzen/processen. Dit heeft onder andere als voordeel dat ze leesbaar en onderhoudbaar zijn en op een logische/passende manier zullen aansluiten op onze organisatie, systemen en applicaties.

De modellen die wij gebruiken komen uit BISL, ASL en ITIL. Deze "beheerprocessen" zijn processen die de continuïteit van de automatisering (procedures, werkinstructies, handleidingen) moeten waarborgen. ITIL, ASL en BISL zijn de meest bekende modellen die de verschillende taken en verantwoordelijkheden binnen de automatiseringsfunctie vanuit een procesgedachte met elkaar in verband brengen. Dankzij de drie modellen is veel ervaring en kennis opgedaan om de complexiteit van ICT te beheersen.



Er wordt onderscheid gemaakt tussen primaire, ondersteunende en besturingsprocessen. In deze plaat noemen we deze onderdelen Design & Create/Produce/Maintain & Perform (primaire), Enable (ondersteunend) en Manage (besturingsprocessen). Deze onderverdeling kan organisatie breed ingezet worden.

In de stroom Design & Create/Produce/Maintain & Perform bevinden zich voor ons de belangrijkste processen. Deze processen beschrijven de dienstverlening/het productieproces. In het geval van onze IT-organisatie bevinden zich hier voornamelijk de processen die informatie voorziening en functioneel beheer betreffen.

De processen uit de stroom Manage omvatten activiteiten betreffende het plannen, controleren, evalueren en bijsturen. Hier zijn hoofdzakelijk processen over Beleid & Strategie en Planning & Control te vinden.

En onderaan in de stroom Enable vind je processen die ondersteunend zijn aan de primaire processen (uiteraard ook aan de besturingsprocessen en zichzelf). Resultaat kunnen o.a. middelen zoals informatie, mensen (HR processen), leveranciermanagement, faciliteiten (huisvesting) en financiën zijn.

Informatie coördinatie = alle plannen die gevolgen hebben voor de informatievoorziening op een lijn te brengen. Hierbij vindt er een afstemming plaats met de bestaande organisatie.

Informatiestrategie = bepalen veranderbehoefte. Bestaat uit 5 onderdelen:

- 1) Bepalen ketenontwikkelingen
- 2) Bepalen technologische ontwikkelingen
- 3) Informatie lifecycle management
- 4) Informatie portfolio management
- 5) Bepalen bedrijfsprocesontwikkeling

Informatie portfolio management = Dit proces dient ervoor om een overkoepelend beeld te krijgen van de ontwikkelingen van de informatiedomeinen (scenario's). Het resultaat is een portfolio van het geheel van de veranderingen en hun onderlinge samenhang: de portfolioplaning.

Er is overleg tussen functioneel beheerder(s) (het uitvoerende niveau), de systeemeigenaar (het sturende niveau) en de informatiemanager (het richtinggevend niveau) over de te verwachten ontwikkelingen in de organisatie en de producten of diensten, zodat (meer-)jarenplannen voor de portfolio van systemen en onderliggende applicaties kunnen worden gemaakt en bijgesteld.

Functionaliteiten beheer bestaat uit 4 onderdelen:

- 1) Specificeren (elke wijziging verder gespecificeerd zodat stekje op ICT gebied kan worden opgepakt, dit wordt gedaan door o.a. requirements management en ontwerp)
- 2) Vormgeving niet-geautomatiseerde IV (procedures, werkinstructies, handleidingen)
- 3) Toetsen en testen (aangebrachte wijzigingen functioneel beoordeeld)
- 4) (Vorbereiden) transitie (werkzaamheden op functioneel gebied uitgevoerd voor zowel voorbereiding als de werkelijke ingebruikname van de wijziging)

Wijzigingenbeheer = hier gaat het onder andere om het registreren van wijzigingen, komen tot juiste besluiten over wijzigingen en het bewaken en bijstellen van de uitvoering.

Gebruiksbeheer = hieronder valt onder andere onze communicatie met externe partijen.

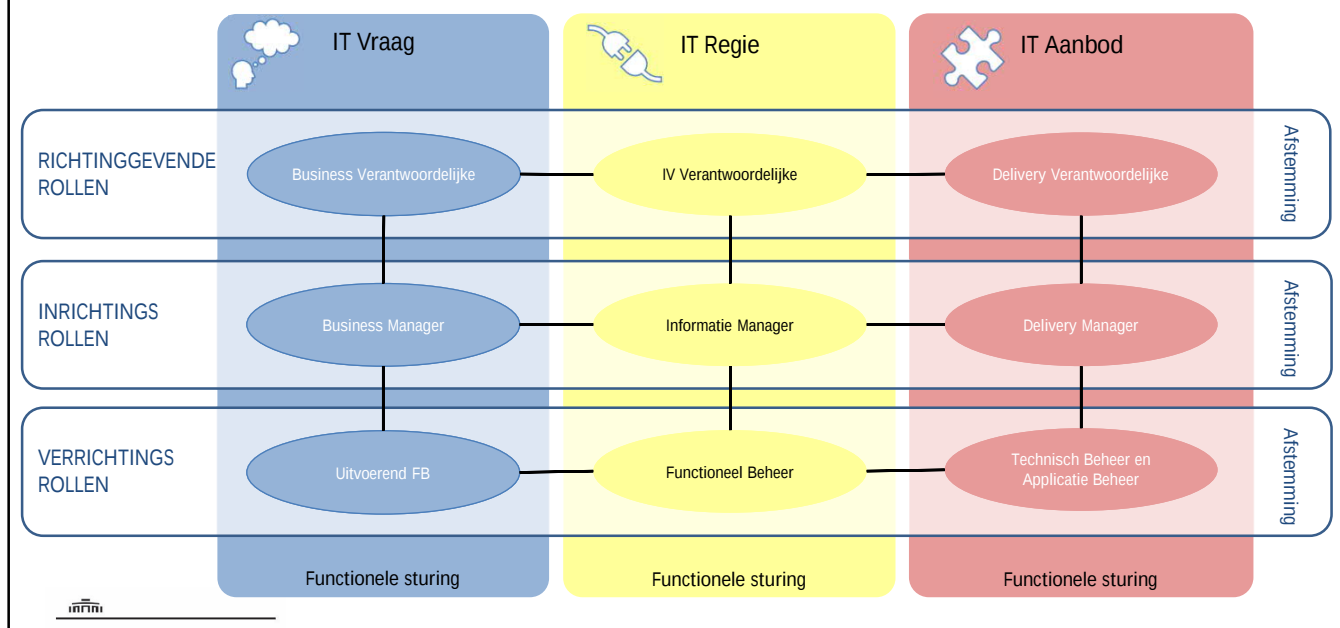
Service transitie = hier gaat het om de werkelijke in productie name van het gewijzigde systeem. In het proces service transitie worden alle voorbereidingen aan de gebruikerszijde getroffen. Het proces heeft als doelstelling de randvoorwaarden in te vullen voor een probleemloze ingebruikname van de nieuwe/gewijzigde functionaliteit.

Service uitvoering = dit proces heeft als doelstelling (eind)gebruikers optimaal met de bestaande informatievoorziening te laten werken. In dit proces wordt een aanspreekpunt gerealiseerd voor de (eind)gebruikers. Via dit aanspreekpunt kunnen gebruikers alles wat hen belemmert in het werk melden. Daarnaast zal dit punt ook informatie over bijv. aankomende wijzigingen communiceren.

Continuïteit = hier gaat het om gegevens beveiliging, in kaart brengen van mogelijke dreigingen en zicht op de veroudering van systemen.

De vraag-aanbod rollen binnen NO&B

... functioneel samenwerken vanuit de IV Organisatie...



De verdere professionalisering van IT binnen NO&B reikt verder dan uitsluitend de afdeling I&I. Om deze professionalisering te ondersteunen wordt ontwikkeld naar IV organisatie met een vraag-aanbod model, waarbij de afdeling I&I regisseert. Heel NO&B heeft verantwoordelijkheden binnen deze ontwikkeling. Veelal zijn deze verantwoordelijkheden (nog) niet onderkend of bekend. Aangezien NO&B een bedrijf is met veel verschillende disciplines en soorten functies is het onmogelijk om deze individueel te identificeren. Daarom is er gekozen voor het definiëren van rollen op IT vlak die binnen de verschillende afdelingen bij een functionaris worden belegd.

De invulling van deze rollen is bij iedere afdeling noodzakelijk. Idealiter bestaat NO&B aan de behoeftkant uit een aantal directies (Opera, Ballet, Theater, Commercie, Bedrijfsvoering) waarbinnen generieke taken gecentraliseerd zijn en planmatig worden gerealiseerd. Per directie is er dan een gemandateerde Business Manager die grip heeft op de (IT) veranderbehoeften van de divisie en die samen met IT de veranderingen realiseert. De praktijk is echter weerbarstiger. Generieke taken worden over veel afdelingen decentraal uitgevoerd, de zeggenschap is verdeeld, goede bedrijfsvoering is zwaar onderbelicht. Toch is het noodzakelijk om in deze risicovolle omgeving met vele faalfactoren stappen te zetten voor de professionalisering van de IT. Voor wat betreft IT regie wordt invulling gerealiseerd met de aanstaande organisatieverandering en outsourcing.

Vanuit de regie ligt de nadruk op samenhang van de IT van NO&B. Het denken in IT landschappen is daarbij dominant boven de individuele IT behoeftes van afdelingen. Dat is een van de randvoorwaarden om de kosten van IT beheersbaar te houden en de kwaliteit van de totale IT te verhogen. Uiteraard is daarbij maximaal aandacht voor de belangen van individuele directies/afdelingen. Samenwerken tussen de diverse directies/afdelingen is hierbij cruciaal. Kiezen we als NO&B niet samen gemeenschappelijk voor deze route waarbij we individuele belangen soms opgeven voor het collectief wordt het voor een IT afdeling als I&I onmogelijk om goede en samenhangende IT te blijven leveren. Idealiter komt het laatste woord over NO&B IT functionaliteiten altijd te liggen bij de IV verantwoordelijke van NO&B en niet bij de individuele directies. Deze directies hebben gelijk ook de verantwoordelijkheid om "schaduw IT" te voorkomen.

De volgende rollen zijn onderkend en moeten worden ingevuld:

VRAAGZIJD (Behoeft)

Business Verantwoordelijke

Deze is verantwoordelijk voor de business strategie van NO&B het aligneren hiervan met de informatiestrategie. Draagt zorg voor de beschikbaarheid en inzet van Business Managers, zorgt voor afstemming met en mandaat van de Directie NO&B. Idealiter wordt deze rol ingevuld door de divisiedirecteuren(*) van NO&B. In de huidige situatie wordt deze rol belegd bij de algemeen directeur NO&B. Deze acteert ook als Business executive in de stuurgroep IT NO&B.

Business Manager

Is verantwoordelijk voor het in kaart brengen van de processen van de afdeling en de behoefte aan IT ondersteuning (Vraag) voor deze processen. Verzamelt de behoefte van gebruikers, bundelt deze en prioriteert deze binnen zijn domein waar nodig. Neemt deel aan het informatieoverleg NO&B en acteert voor onderdelen als user in de stuurgroep IT NO&B. Idealiter is er één Business manager per Divisie. In de route op weg naar de ideaalsituatie kunnen meerdere afdelingsfunctionarissen de rol van business manager vervullen.

Uitvoerend Functioneel beheerder

Gebruikt de IV in de dagelijkse werkzaamheden. Draagt zorg voor het tijdig melden van benodigde functionaliteiten, het testen en inhoudelijk accepteren van functionaliteiten van de oplossing. Vertegenwoordigt de gebruikersorganisatie van de applicatie. Deze rol wordt vervuld door uitvoerend functioneel beheerders op de afdelingen of indien die er niet zijn door Key Users bij de afdelingen.

REGIE (Matching)

IV Verantwoordelijke

Is verantwoordelijk voor het opstellen van de informatiestrategie en laten opstellen - en laten realiseren van de van de behoeftestellingen van de divisies, bundelen en prioriteren hiervan in het informatieplan NO&B en zorgdragen voor onderbrenging van het informatieplan in het NO&B Portfolioplan. Acteert als CIO voor NO&B en draagt zorg voor uitvoering van het informatieplan NO&B en de financiering hiervan. Acteert als Supplier in de stuurgroep IT NO&B en organiseer deze. Zit het informatieoverleg NO&B voor. Deze rol wordt vervuld door hoofd I&I.

Informatie Manager

Is verantwoordelijk voor het valideren van de vraag en de IT mogelijkheden aligneren op de vraag. Vertalen van de vraag (wat wil ik) naar IT oplossingen (wat kan ik) rekening houdend met de informatiearchitectuur en het informatielandschap van NO&B. Voert ook de regie op leveranciers om oplossingen te realiseren. Tevens proceseigenaar/-beheerder en daarmee mede verantwoordelijk voor de opzet, bestaan en werking van het proces informatie portfoliomanagement. Organiseert en neemt deel aan het informatieoverleg NO&B. Zit het functioneel beheer overleg voor en autoriseert IV functionaliteiten voor NO&B. Deze rol wordt vervuld door de informatiemanager I&I.

Functioneel beheerder

Is verantwoordelijk voor het beheren van (delen van) de informatievoorziening van NO&B. Is verantwoordelijk voor inrichting, beschrijving, werking, parameterisering, aanpassing - en formeel accepteren van (delen van) de informatievoorziening NO&B binnen de gestelde kaders als onderdeel van het IV landschap van NO&B. Deze rol wordt vervuld door de functioneel beheerder I&I.

Aanbod (Levering)

Levering kan zowel intern als extern plaatsvinden.

Delivery Verantwoordelijke

De eindverantwoordelijke per leverancier voor het realiseren van de overeengekomen dienstverlening. Afhankelijk van de aard en omvang van het bedrijf en de te leveren dienst is deze rol belegd bij een CEO, Account director, delivery director of branche manager.

Delivery Manager

Is verantwoordelijk voor het laten aansluiten van het aanbod op de vraag. Beziekt klantwensen en honoreert deze waar mogelijk binnen de standaard functionaliteiten van de applicatie of breidt deze standaard functionaliteiten uit als de vraag groot is.

Intern is deze rol belegd bij de procesverantwoordelijke, verantwoordelijk voor het proces dat met de IV functionaliteit wordt ondersteund (Denk bijvoorbeeld aan gevraagde functionaliteit in accountview).

Extern is deze rol belegd bij de delivery- en/of accountmanager van de leverancier (Denk bijvoorbeeld aan gevraagde functionaliteit in AFAS).

Technisch- en/of applicatiebeheerder

Is verantwoordelijk voor het instandhouden, beheren, onderhouden en beschikbaar stellen van de IT infrastructuur (TB). Is verantwoordelijk voor het maken, beheren, wijzigen en instandhouden van de IT applicaties op grond van functionele eisen en technische eisen (AB).

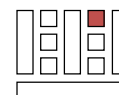
Intern (NON-SaaS) is deze rol belegd voor TB bij I&I, AB bij uitvoerend functioneel beheerder.

Extern (SAAS) is deze rol belegd bij de servicedesk en/of servicemanager van de leverancier.

(*) Voor de term divisiedirecteuren is hier gekozen om aan te sluiten bij de autorisatiestructuur. In deze structuur zijn de mandaten in IT systemen vastgelegd voor de 3 binnen NO&B onderkende besturingslagen. De autorisatiestructuur biedt qua aantal lagen een goede basis voor een te ontwerpen organisatie/informatiestructuur.

Medewerker tevredenheid

... betrokkenheid, beloning en bijdrage ...



Visie

1. Medewerkers worden gewaardeerd voor het stabiel realiseren van bestaande werkzaamheden en hun betrokkenheid, inbreng en inzet om verwachtingen te overtreffen.
2. Medewerkers waarderen dat de communicatie open, respectvol, onderzoekend en toetsend is.
3. Initiatief en groei in professionaliteit wordt gewaardeerd.
4. Medewerkers waarderen en worden blij van ondersteuning, opleiding, back-up mogelijkheden, bijdrage aan de organisatie, innovatie en uitdaging.
5. Medewerkers waarderen en worden blij onderdeel te zijn van een team, en dragen daar ook aan bij. Van individueel gedrag naar groepsgedrag.
6. Medewerkers acteren op basis van feedback.
7. Medewerkers waarderen dat actief omgegaan wordt met feedback over de werkomstandigheden.

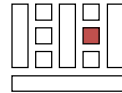
Waardering door medewerkers draait om in hoeverre de organisatie toegevoegde waarde levert voor haar medewerkers en er een "fit" is tussen de organisatie en de medewerker. Hierbij is ook belangrijk hoe de medewerker denkt over de organisatie, bijvoorbeeld op het gebied van beloning, ontwikkeling, uitdaging en motivatie.

De visie gaat hierbij uit van de medewerker die nodig is in de organisatie. Wordt je als medewerker enthousiast van de visie ontstaat er een "fit". Ontbreekt het enthousiasme dan is het tijd voor een goed gesprek met het management, want zonder een goede "fit" komt de bevoegdheid, betrokkenheid, motivatie, productiviteit en plezier in het geding. Uiteindelijk leidt dat tot wrijving en dat moet voorkomen. Een serieus, open en constructief gesprek over hoe we de tevredenheid van medewerkers in het werk weer terug kunnen brengen is dan noodzakelijk.

De I&I medewerker wordt blij van een omgeving waarin hij zijn professie goed kan uitoefenen en betrokken blijft bij het werk en continue kan en mag stretchen om de verwachtingen van de organisatie en zichzelf te overtreffen. Een omgeving waarin beschaafd en met respect met elkaar wordt omgegaan. Waar mogelijkheden zijn om eigen ideeën in de praktijk te brengen en zo te blijven ontwikkelen. Waar je continue wordt uitgedaagd om te innoveren, fouten mag maken en opleidingen volgt die belangrijk zijn voor jezelf en de organisatie.

Maar ook een omgeving waar je onderdeel bent van een team en de rol van teamspeler hebt in plaats van individualist. Dat betekent ook jezelf weg kunnen cijferen om een beter teamresultaat te kunnen neerzetten. Maar tegelijkertijd betekent het ook dat je dat je veel terugkrijgt in de zin van leuke collega's, gezelligheid en een prettige werkomgeving. Ook betekent het dat je serieus wordt genomen en dat je feedback actief wordt opgepakt. Dat betekent niet dat je altijd gelijk krijgt, maar wel dat er een serieus gesprek over plaatsvindt.

Aan de andere kant krijg je ook open en eerlijke feedback en wordt er van je verwacht dat je daar actief mee aan de gang gaat.



Visie

1. Wij initiëren, coördineren, structureren en realiseren de IT initiatieven van NO&B.
2. De afdeling I&I biedt stabiele en betrouwbare oplossingen vanuit klantoptiek.
3. Wij weten wat onze klanten (moeten) willen en zijn in staat hierbij de passende IT oplossing te adviseren en selecteren. Hierbij zijn we in staat onze IT behoeften functioneel te formuleren zodat onze leveranciers passende diensten kunnen leveren.
4. We zorgen voor een groep partners (leveranciers) die de kwaliteit bieden die we nodig hebben en die onze behoeften begrijpen.
5. We werken structureel samen met onze klanten en delen de resultaten hiervan met heel NO&B.

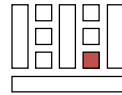


De afdeling I&I initieert, coördineert en structureert nieuwe IT initiatieven voor NO&B.

Het masterplan IT en de realisatie van de projecten hieruit onder verantwoordelijkheid van de stuurgroep masterplan IT (onder voorzitterschap van de Algemeen Directeur NO&B) dragen hier in hoge mate aan bij. Langzaam groeit ook de bewustwording binnen NO&B om bestaande initiatieven te bundelen bij I&I. De werkwijze rondom het masterplan wordt met een informatieplanningscyclus verder ingebed binnen NO&B. Hierdoor moet ook voorkomen worden dat er opeens behoefte blijkt te zijn aan IT, zonder dat het mogelijk is dit verantwoord te selecteren en implementeren. Hierbij richten we ons maximaal naar de functionele wensen van de afdelingen van NO&B, maar de oplossing moet wel passen binnen de doelarchitectuur.

Doordat we verankerd zijn in NO&B en ervaring hebben met de kunstvormen weten we wat IT kan betekenen voor de verdere ontwikkeling van NO&B. We zijn dan ook in staat passende oplossingen te adviseren voor de primaire processen bij NO&B en "business-IT alignment" vorm te geven. Om een stabiele omgeving en dienstverlening te kunnen garanderen coördineren we alle IT initiatieven met inzet van informatiemanagers die ieder een eigen domein (bedrijfsvoering, publiek, theater) onder hun hoede nemen. Daarnaast hebben we goede IT partners die samen met ons de markt kennen en ons continue helpen de juiste keuzes te maken in het IT landschap en ons helpen oplossingen te realiseren. De afdeling I&I fungeert als regisseur tussen de wensen van onze gebruikers en de leveranciers die de uiteindelijke diensten leveren.

Samenwerken met onze klanten vinden we belangrijk, zeker ook aangezien een deel van het functioneel beheer (uitvoerend functioneel beheer) veelal belegd is bij de diverse afdelingen. We hebben hier ook een functionele relatie, immers I&I reikt de kaders (architectuur, beleid) aan waarbinnen IT toepassingen worden ingezet. Ook voor de wijze waarop we gebruik inrichten (met behulp van de best practice modellen uit de markt : BISL, ASL) en samenhang tussen applicaties realiseren is het belangrijk goed samen te werken, zodat we zoveel mogelijk win-win-win situaties kunnen creëren.



Visie

1. We dragen bij aan milieubewust werken. Dit doen we door middel van papierloos werken, gebruik maken van de spullen die we in huis hebben (recyclen), het voeren van afvoerbeleid en energiezuinig werken (alternatieven voor energie gebruiken).
2. Open en waarheidsgetrouwe communicatie op een afgewogen moment naar de buitenwereld bij het optreden van major incidenten.
3. Binnen de afdeling is plaats voor opleiding in de vorm van stageplekken.
4. De afdeling I&I fungeert als ambassadeur op het gebied van IT.
5. De afdeling I&I verbindt zich actief met andere culturele instellingen voor het delen van kennis en ervaringen.
6. Medewerkers NO&B beschikken over minimale digitale vaardigheden om te kunnen voldoen aan de huidige en toekomstige vraag vanuit de maatschappij.

infini

Het onderdeel Waardering door Maatschappij ontstaat uit de vraag: 'Wat doen we aan de behoeften en verwachtingen van de wereld om ons heen?' Een organisatie kan bestaan dankzij de wereld om ons heen. Uit die wereld betrekken we materialen, medewerkers, klanten, middelen enzovoort. Wat doen we daarvoor terug? Voor dit aandachtsveld is de actieve betrokkenheid bij de wereld om ons heen van belang (de directe omgeving vooral, maar eventueel ook in breder perspectief).

Onder milieubewust werken vallen voor I&I de onderstaande punten:

- Digitaal werken, paperless;
- Recyclen (gebruik maken van de spullen die we in huis hebben);
- Afvoerbeleid (verkopen);
- Energiezuinig werken.
- Afval scheiden

Op het moment is de facilitaire dienst al in gesprek met Bureau8080 (<https://bureau8080.nl/>) over het schrijven van een beleidsplan Duurzaamheid NO&B. Mogelijk kunnen we hierop aansluiten of bepaalde zaken overnemen in ons ICT plan milieubewust werken.

Het is niet alleen belangrijk om een incident te voorkomen, maar ook bij een opgetreden incident moet men snel en adequaat handelen. Ook qua communicatie met de buitenwereld. Bij het optreden van een incident zal er een afweging moeten worden gemaakt aan wie, wat en wanneer iets gemeld moet worden (zie draaiboek). Dit zal in samenspraak gaan met de DPO's. Major incidenten komen uit hoge prioriteit tweedelijns calls. Hier telt met name het imago van een bedrijf. Men kan heel veel investeren in informatiebeveiliging, echter een enkel incident kan het zorgvuldig opgebouwde imago om zeep helpen. Het is daarom belangrijk dat men ook voor informatiebeveiliging in staat is om aan goede persvoorlichting te doen. Het blijkt namelijk dat in veel gevallen van incidenten die de pers halen, zijn opgeblazen en feitelijk geen of weinig schade hebben opgeleverd. Hoe doortastender men optreedt, hoe meer waardering men krijgt van de maatschappij.

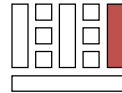
Een stagiair zal alleen met een heldere opdracht aangenomen worden. Hierbij wordt er met vooraf vastgestelde eisen iemand wel of niet aangenomen worden. Dit moet wel passen en ons iets opleveren ipv dat het ons als afdeling alleen tijd en geld kost.

We willen de prachtige mogelijkheden van het internet benutten, terwijl je tegelijkertijd controle houdt op wat er gebeurt met jouw data, je ongeremd informatie krijgt en deelt. Met de komst van het internet en andere technologieën hebben we nieuwe mogelijkheden gekregen, en tegelijkertijd geeft het de overheid en het bedrijfsleven ook vergaande controle mogelijkheden. Internetters zijn zich bewuster van hun vrijheid en mogelijke inbreuken daarop. Het is belangrijk dat we ervoor zorgen dat we die rechten niet kwijtraken in de digitale wereld. Bewust worden van wat je online gedrag met jouw data doet (facebook), en hier de juiste keuzes over kunnen maken. Als ICT afdelingen fungeren wij als ambassadeur. (Info: <https://www.bitsofffreedom.nl/>)

Het is van belang dat medewerkers NO&B beschikken over minimale digitale vaardigheden om te kunnen voldoen aan de huidige en toekomstige vraag vanuit de maatschappij. Op dit moment is het dit niveau binnen NO&B gemiddeld genomen nog te laag.

De afdeling I&I verbindt zich actief met andere culturele instellingen voor het delen van kennis en ervaringen. Dit wordt door o.a. de artistieke afdelingen al via het platform Opera Europa gedaan. Op IT gebied ontbreekt deze connectie nog.

Bij het gunnen van offertes wordt het beleid van de betreffende partij ook meegenomen in de beoordeling. Hierbij zal bijvoorbeeld gekeken worden naar (kinder)arbeid omstandigheden bij software/hardware aankopen. Er zal onderzoek gedaan worden naar een passende vorm waarmee dit getoetst/uitgesloten wordt.



Visie

1. We worden door de directie gezien en op alle levels betrokken als belangrijke pijler voor de toekomst van NO&B.
2. IT ondersteunt de bedrijfsvoeringsprocessen maximaal, handmatig extra werk wordt overbodig gemaakt.
3. We helpen andere afdelingen met ons analysevermogen en onze gedegen, gestructureerde aanpak.
4. Businesscases zijn het centrale instrument om tot besluitvorming over IT te komen.
5. De kosten voor IT zijn planbaar, bestuurbaar, inzichtelijk en marktconform.
6. IT voldoet aan de wettelijke en bestuurlijke kaders.
7. We meten wat we doen en rapporteren hierover op reguliere basis.

IT wordt in steeds meer organisaties cruciaal voor het voortbestaan. Ook bij NO&B is dit het geval. Toch is het binnen NO&B dat gericht is op Opera en Ballet niet vanzelfsprekend dat IT daarmee ook verweven wordt in de organisatie. IT is echter bij uitstek een cruciale component voor verbetering/optimalisatie van de bedrijfsvoering en uitvoerende processen van de organisatie.

Omdat zowel op bestuurlijk als managend niveau beperkt expertise van IT voorhanden is, worden mogelijkheden om performance en processen te verbeteren met IT niet (h)erkend. Ook op operationeel niveau is de kennis beperkt aanwezig om het verschil te kunnen maken. Daarom is het belangrijk dat IT (en de afdeling I&I) op alle levels (overlegfora) wordt gezien en betrokken als een belangrijke pijler voor NO&B die ertoe doet. Vanuit die optiek helpen we waar mogelijk alle afdelingen van NO&B met ons analysevermogen en onze gedegen en gestructureerde aanpak.

IT moet de bedrijfsvoering ondersteunen. Hierdoor kan uiteindelijk efficiënter en effectiever worden (samen) gewerkt binnen NO&B. Doordat IT op elkaar aansluit worden handmatige en foutgevoelige processtappen geëlimineerd. Het masterplan IT functioneert hierbij als katalysator om de ontstane lappendeken op te lossen. Hierdoor wordt IT een enabler voor de bedrijfsvoering van NO&B.

Om desinvesteringen te voorkomen en verantwoorde financiële beslissingen over IT te nemen worden businesscases ingezet als het centrale instrument om tot besluitvorming over IT te komen. Naast financiële aspecten spelen hierbij ook kwalitatieve aspecten als innovatie en verbetering een rol. Businesscases spelen naast bij de besluitvorming ook een belangrijke rol bij het meten en evalueren na de uitvoering: Zijn de voorgestelde businesscases ook daadwerkelijk gerealiseerd en hoe verbeteren we de kwaliteit van onze volgende businesscases met de opgedane ervaringen.

Op het gebied van IT spelen veel wettelijke kaders een rol. Denk hierbij aan de GDPR (AVG), maar ook aan allerlei andere voorschriften op het gebied van dienstverbanden en verlof. IT moet deze wettelijke kaders zien aankomen en ook ondersteunen in de systemen. Daarnaast moet IT ook auditproof zijn, zodat we in kunnen staan voor robuuste, veilige en toekomstvaste IT voor NO&B.

Als laatste is van belang dat we laten zien wat we doen en de voortgang hiervan ook delen met onze bestuurlijke omgeving en hen waar mogelijk betrekken bij de afwegingen die we maken. Zo ontstaat voor de afdeling I&I een vanzelfsprekend eigen "ijkpunt" en urgentie om continue op de hoogte te zijn van alle werkzaamheden die we uitvoeren. Tegelijkertijd ontstaat een formeel kanaal waarin de afdeling I&I haar voortgang rapporteert en issues en gevraagde besluitvorming op het juiste podium kan inbrengen.



Visie

1. Kleine overzichtelijke stappen zetten, eerst pilots voor nieuwe ontwikkelingen, dan pas uitrollen en evalueren (evolutionair verbeteren).
2. We innoveren en werken gestructureerd en integraal. Hierbij houden we middelen, processen en competenties in balans.
3. We monitoren de ontwikkelingen in de markt en bij onze klanten en passen goede ontwikkelingen via een innovatieprogramma toe bij NO&B.
4. We leggen IT begrijpelijk uit voor de omgeving waardoor het draagvlak voor IT toeneemt.
5. We houden onze IT up-to-date, waardoor de kosten voor oude IT dalen en we onze IT risico's verlagen.
6. Door te monitoren en klanten uit te nodigen verbeteringen voor te dragen zijn we in staat verbeterpotentieel te herkennen en oplossingen hiervoor aan te boren.
7. Er vindt afstemming en samenwerking plaats met de (IT)partners binnen de organisatie.

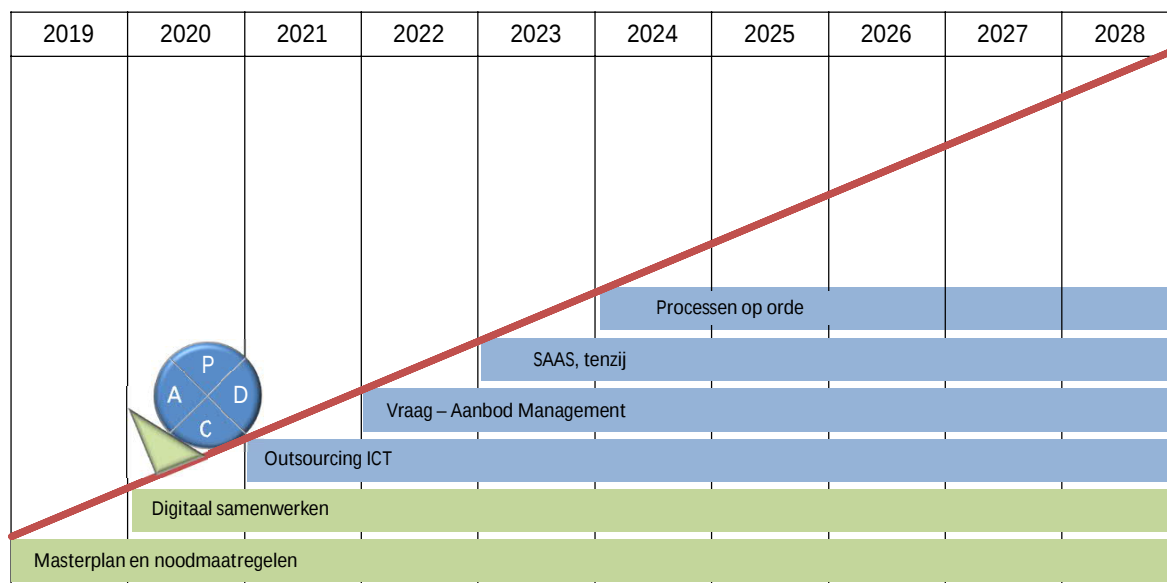
Om onnodig energieverlies en stagnatie van de voortdurende verbetering te voorkomen (één stap vooruit en twee terug), streven wij naar evolutionaire verbetering. Richting gevend voor onze verbeterlagen zijn: (klant)evaluaties, marktontwikkelingen en organisatieontwikkelingen resulterend in verbeterplannen voor de roadmap.

Voor onze innovaties is het masterplan en de toekomstige klantvraag leidend (dus niet de techniek). Innovatie richten we niet alleen op onze (productie)middelen, maar ook op onze werkwijze, processen en competenties. Hiernaast zorgen we ervoor dat kennis en werkwijzen geborgd zijn binnen I&I.

Het masterplan fungeert als IT informatie- en innovatieplan. In de roadmap van het afdelingsplan worden deze innovaties samengebracht met innovaties in processen en competenties. Hiervoor houden we een bandbreedte van onze capaciteit vrij en managen we de voortgang binnen de afdeling en rapporteren we aan de stuurgroep IT.

In onze innovatieprojecten willen we nadrukkelijk de samenwerking zoeken met andere afdelingen en (IT) partners. Het masterplan IT geeft hiervoor een goede opstap.

Door introductie van een proces voor verbetervoorstellen wordt beoogd de omgeving meer te betrekken bij onze afdeling en verder te verbeteren. Met behulp van een communicatieplan en communicatiestrategie betrekken we de omgeving meer bij IT en verhogen we het draagvlak voor de afdeling I&I.



De verbeteringen voor de huidige en komende jaren zijn duidelijk.

2019

Dit is het jaar waarin NO&B met haar IT een nieuwe richting is ingeslagen. Gebaseerd op de eind 2018 opgestelde visie stond dit jaar in het teken van het onderzoeken welke veranderingen binnen de IT omgeving van NO&B nodig zijn en hoe deze in samenhang moeten worden uitgevoerd. Dit is vastgelegd in het masterplan IT. De implementatie van dit masterplan is gestart vanaf juni 2019. Dit jaar staat eveneens in het teken van de status van de IT zoals die is geïnventariseerd met een quick-risicoscan naar aanleiding van het datalek dat NO&B begin februari trof. Om de ergste problemen te verhelpen zijn pleisters geplakt. De pleisters zijn opgenomen in het Noodmaatregelenplan IT. Dit plan is grotendeels gerealiseerd in 2019 en voor een gering deel in het eerste kwartaal 2020.

2020

Alhoewel nog gaande, was 2020 een jaar met grote verrassingen. Mede dankzij de coronapandemie is 2020 het jaar geworden van digitaal samenwerken. De adoptie van teams als centraal communicatiemiddel en als centrale hub naar bestanden en communicatiemiddel heeft een enorme vlucht genomen. Daarnaast is de basis voor IT samenwerking en optimalisatie gelegd: De budgetten zijn ondergebracht bij de afdeling I&I, de medewerkers zijn geschoold in marktmodellen om de IT te besturen, de processen zijn beschreven en de taken zijn verdeeld zodat een ieder weet wat zijn of haar bijdrage is. Binnen IV-ketens, landschappen en functiegebieden wordt formeel en informeel de samenwerking gezocht. De afdeling I&I neemt hierin in 2021 het voortouw door afstemming en leerzame/verbindende activiteiten op te starten binnen het vakgebied van de IT.

2021

2021 Wordt het jaar van de outsourcing van ICT. Voorbereid in 2020 wordt de ICT ge-outsourced aan een nader te kiezen partner voor NO&B. In dit jaar vindt de aanbesteding plaats (September 2021 merk op: de tijdelijk outsourcing ICT is een half jaar vertraagd) van de outsourcing ICT en wordt de positie van I&I als IT primus inter pares verder verstevigd. Eind 2021 / begin 2022 vindt de transitie plaats waarbij processen van NO&B en de partner op elkaar worden aangesloten en de dienstverlening wordt overgedragen aan deze leverancier. Aansluitend start de transformatie die doorloopt in de jaren daarna: De periode waarin de leverancier de dienstverlening op de gecontracteerde niveaus brengt.

2022

Het begin van 2022 wordt gebruikt om te werken in de nieuwe structuur met een externe leverancier. De structuur voor vraag-aanbod management en groei naar de IV organisatie die in 2021 is opgezet wordt ingevuld en al doende verbeterd en aangepast. Hierbij is de versterkte rol van I&I en medewerking van de rest van de organisatie onontbeerlijk.

2023

Functionaliteiten die nog niet "ver-SAAS-d" zijn worden in dit jaar alsnog "ver-SAAS-d". Tegelijk wordt gekeken of de bestaande functionaliteit in reeds "ver-SAAS-de" systemen nog voldoet aan de eisen die NO&B hier aan stelt. In dit jaar wordt ook een vervolg gemaakt met het inrichten van de processen.

2024

Dit wordt een jaar waarin de processen op orde worden gebracht en applicaties worden gefinetuned om binnen die processen samen te werken. Idealiter vindt dit veel eerder in de tijd plaats, maar dat lijkt gegeven het verandervermogen van de organisatie en de andere belangrijke ontwikkelingen geen realistische mogelijkheid. Wel wordt in eerdere jaren blijvend aandacht besteed aan processen en samenhang hiertussen.