

tronic Boardroom ler wil groeien naar dheden



Foto's: Gervan Leeuwen

De Electronic Boardroom workshop met één van de organisatoren Monique de Leeuw (TNO-STB).

duidelijk naar voren kijken.'

De workshop werd georganiseerd en gefaciliteerd door Monique de Leeuw en Rob Bilderbeek van TNO Studiecentrum voor Technologie en Beleid (TNO-STB). Daarbij werd gebruik gemaakt van de 'visie-workshop', een instrument dat TNO-STB vaak inzet om visie te ontwikkelen over bepaalde onderwerpen en op basis hiervan strategie te formuleren.

In dit geval is eerst aan de deelnemers (ongee-

medewerker Rob Bilderbeek toe. 'Dat luisteren vergt veel van je concentratievermogen en de meeste mensen houden het niet een hele ochtend vol. Bij dit systeem moet iedereen actief input leveren, waardoor het makkelijker is om gefocust bezig te zijn. Het is een tamelijk intensief proces.'

STB gebruikt de EB sinds een paar jaar. Binnen TNO werd er voor het eerst mee gewerkt bij het opstellen van de vorige Strategienota. TNO-directeuren en andere functionarissen leverden toen hun inbreng via de laptop. Bilderbeek: 'In dat soort gezelschappen zie je tijdens verbale discussies dat het erg belangrijk is wie iets zegt. De anonimiteit van het werken in dit systeem brengt met zich mee dat men dat niet weet.'

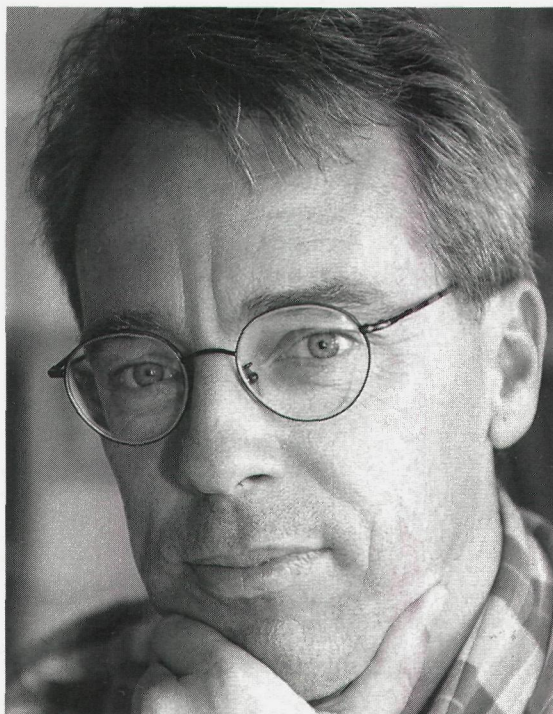
Sindsdien is de Electronic Boardroom door STB buiten TNO gebruikt in tientallen workshops: 'In ons werk heb je vaak dat je een stuk onderzoek doet en dat je dat op een gegeven moment wilt communiceren met de opdrachtgever. Of valideren met externe deskundigen. Dat kun je dan in zo'n workshop doen. Met dit instrumentarium kun je heel snel werken.'

veer vijftien TNO-controllers) gevraagd een viertal uiteenlopende toekomstvisies te ontwikkelen met betrekking tot de controller en zijn omgeving in het jaar 2010. Daarbij werd gebruikgemaakt van een assenstelsel, waarbij de assen enerzijds staan voor een strategisch denkende versus een meer ondersteunende controller en anderzijds een TNO als private contract research organisatie (CRO+) versus TNO als kennisontwikkelaar binnen de Nederlandse kennisinfrastructuur.

Nadat de vier verschillende visies waren ontwikkeld, zijn de controllers verdeeld in vier groepjes. Die hielden elk vier brainstormsessies, geconcentreerd op de ontwikkelde visies. Daarvoor is gebruikgemaakt van de Electronic Boardroom van TNO-STB (zie kader).

Op basis van de meest waarschijnlijk geachte toekomstvisie definieerde men vervolgens een toekomstig taakprofiel voor de controller binnen het TNO van 2010. Over het algemeen sprak men zich daarbij uit voor een strategisch denkende controller binnen een TNO dat zich ontwikkelt richting een private CRO+.

Ook is gesproken over de consequenties daarvan voor zijn competenties, zijn positie binnen de organisatie en de beschikbare faciliteiten. Dit leverde suggesties op voor acties om de controller voor te bereiden op zijn toekomstige taken. De uiteindelijke aanbeveling van TNO-STB is om het resultaat van de workshop te gebruiken voor het opstellen van een actieplan dat richting geeft aan een verbeteringstraject.



Rob Bilderbeek (TNO-STB): 'een controller moet meer te vertellen krijgen, niet alleen achteraf cijfers en processen analyseren, maar ook duidelijk naar voren kijken.'

'Je zit in het centrum van de beleidsvorming'

'Een directeur die voorbijgaat aan z'n controller, doet het niet goed'. Dat is de mening van Jan Wemmenhove, controller bij TNO Bouw. 'Inmiddels zijn ook de meeste directeuren binnen TNO daar wel van overtuigd. Dat houdt ook verband met de grotere nadruk op de resultaatverantwoordelijkheid van de instituten.'

Volgens Wemmenhove is de controller bij TNO inmiddels een volwaardig lid van het managementteam geworden: 'Je zit in het centrum van de beleidsvorming. Weliswaar blijf je stafman, maar doordat je het geheel overziet, vooral op financieel gebied, kun je een belangrijke inbreng hebben in het beleid.'

Wemmenhove signaleert dat de controllers bij TNO steeds meer bevoegdheden krijgen, onder andere doordat ze ook het beheer van de 'faciliteiten' in hun portefeuille krijgen. Door de decentralisatie van taken die te maken hebben met inkoop/magazijn, automatisering en huisvesting (zie ook het interview met RvB-lid Gubbi elders in deze TNO Krant) wordt de taak van de controller aanzienlijk verbreed. 'Je moet zelfs uitkijken dat je je niet in dat soort werk verliest', aldus Wemmenhove, 'en dat je voorrang blijft geven aan je controller-taak.'

Op de zetel voor gepensioneerden

In de TNO-Krant van 17 mei j.l. zijn kandidaten opgeroepen om zich kandidaat te stellen voor de gekwalificeerde zetel voor gepensioneerden in de Raad van Toezicht van de Stichting Pensioenfonds TNO. Deze oproep is gedaan in verband met het ontstaan per 1 september a.s. van een tussentijdse vacature vanwege het aftreden per deze datum van de heer F.H.J. Essenstam. Alleen kandidaten uit de kring van gepensioneerden konden zich kandidaat stellen. Naar aanleiding van deze oproep heeft de heer G.J. van Spaandonck zich kandidaat gesteld. De heer Van Spaandonck is reeds in de periode 1992 - 1996 bestuurslid van de Stichting Pensioenfonds TNO geweest. Aangezien binnen de daarvoor gestelde termijn geen andere kandidaten zich hebben aangemeld, wordt de heer Van Spaandonck geacht per 1 september a.s. automatisch te zijn gekozen. Als nieuw gekozen lid treedt hij op het rooster van aftreden in de plaats van zijn voorganger.

Kleurwedstrijd Space Expo

In Noordwijk is een indrukwekkende tentoonstelling over Europese ruimtevaart te bezichtigen. TNO is een van de sponsors van deze Noordwijk Space Expo en heeft een kleurwedstrijd georganiseerd, ingedeeld in twee leeftijdscategorieën: van 4-8 jaar en van 8-12 jaar. Elke deelnemer krijgt een leuk aandenken en elke maand worden er drie leuke prijsjes voor elke categorie uitgereikt. De kleurwedstrijd zal tot het einde van dit jaar lopen. Voor een kleurplaat en verdere informatie kan contact opgenomen worden met Noordwijk Space Expo, Keplerlaan 3, 2201 AZ Noordwijk, telefoon 071 364 64 46 (dagelijks geopend van 10.00 - 17.00 u).

SRF's waardevol voor continuïteit; immers, toptalent trekt toptalent aan

Voor de ontwikkeling van TNO is de aanwezigheid en zichtbaarheid van toptalent van groot belang. Talenten moeten kunnen uitgroeien. Een werkklimaat waarin medewerkers, die topprestaties leveren, ook waardering en erkenning krijgen is daarvoor van groot belang. De erkenning tot Senior Research Fellow is zo'n blijk van waardering.' Aldus Voorzitter van de Raad van Bestuur Jan Dekker, tijdens de feestelijke bijeenkomst op vrijdag 27 juni jl. waarin de nieuwe SRF's werden erkend.

Wereldkundig

In het auditorium van TNO-complex Zuidpolder te Delft werden de namen van de nieuwe Senior Research Fellows officieel wereldkundig gemaakt. De nieuwe SRF's ontvingen daar een persoonlijke felicitatie. De TNO-onderzoekers dr. Victor van Hinsbergh (TNO Preventie en Gezondheid), dr.ir. Henk Benschoop (TNO Prins Maurits Laboratorium), dr.ir. Jan Rots (TNO Bouw) ontvingen de erkenning voor de eerste maal. Prof.dr.ir. Peter Bultjes (TNO Milieu) kreeg een verlenging, want een SRF-schap is slechts vijf jaar geldig, tenzij er dus een verlenging volgt.

Wereldwijd

Als SRF krijgt een TNO'er tegelijkertijd wereldwijde erkenning omdat de voordracht door TNO pas wordt toegekend nadat nationale en internationale collega's, referees, uit het wetenschappelijk veld hun waardering voor een collega schriftelijk hebben laten blijken. Feitelijk wordt dus door externen



Victor van Hinsbergh (links) wordt gefeliciteerd door Peter Folstar.

bepaald of een TNO'er de erkenning tot SRF krijgt. Dekker: 'De vraag rijst natuurlijk waarom personen deze erkenning kunnen krijgen en niet de totale onderzoeksteams. De reden is dat een onderzoeksteam altijd een aanvoerder heeft die trekker is bij het schrijven van artikelen, bij het werven van klanten en die tenslotte het voorbeeld is voor talentvolle jongeren die op zoek zijn naar een vak op het gebied van wetenschap en techniek.'

Victor van Hinsbergh

Waarom de erkenning tot SRF aan de TNO'ers was toegekend, werd door leden van de Raad van Bestuur persoonlijk toegelicht. Peter Folstar besprak het werk van Victor van Hinsbergh. Daarbij stond hij allereerst stil bij het heuglijke feit dat Van Hinsbergh deze zelfde week zijn inaugurele rede had gehouden aan de Vrije Universiteit te Amsterdam, waar hij sinds begin dit jaar deeltijd hoogleraar is. Terugkijkend op de laatste vijftien jaar van de carrière van Van Hinsbergh merkte Folstar op: 'Onderzoek van vaatwanden en alles wat zich er in afspeelt loopt al gedurende de genoemde periode. Endotheel biologie was indertijd een onbekend gebied. De onderzoekslijn daarin moest geheel worden opgebouwd. Het kostte tijd en veel inspanningen om het hedendaagse niveau te bereiken. Uiteindelijk werd bereikt dat de kwaliteit van dit soort onderzoek niet alleen in onderzoekskringen waardering oogstte, maar ook in de praktische hoek van het werkveld weerklank vond. Folstar: 'De algemene reactie die klinkt is: daar hebben we wat aan voor uw en mijn vaten.' Het zichtbare resultaat is vertaald in uitstraling naar Amsterdam en vervolgens in toegang tot klinieken aldaar. Want van Hinsbergh bedacht een methode om vaatprothesen 'in te zaaien' met nieuwe bloedvaatjes, waardoor de doorbloeding van probleemvaatwanden beter kan verlopen. 'Een hele andere



Jan Dekker wenst Jan Rots (rechts) geluk met zijn benoeming.

manier van werken dan bij een operatie waar door wegsnijden en aan elkaar naaien van vaten, een soort veredeld loodgieterswerk wordt verricht,' aldus Folstar die vervolgde met: 'Het is zeer imponerend wat van Hinsbergh gedaan heeft en de positie die hij voor TNO heeft ingenomen is uniek. Daarnaast worden ook nog eens zijn sociale kwaliteiten geroemd en de wijze waarop hij samenwerkingsverbanden tot stand brengt. De toekenning tot SRF moet gezien worden als een stimulans om op deze weg door te gaan.'

Henk Benschop

De carrière van Henk Benschop en het waarom van de SRF-erkenning werd besproken door RvB-lid Miel Margherita. De erkenning aan Benschop werd verleend voor zijn werk op het gebied van de biochemie van zenuwgassen. Na zijn studie in het vak Chemical Engineering aan de TU Delft werd Benschop in 1964 als dienstplichtige aangesteld bij het huidige Prins Maurits Laboratorium. Na de dienstplicht trad Benschop bij TNO in dienst en hij richtte zich de eerste jaren op de stereochemie van bepaalde organische fosforverbindingen met een zenuwgaswerking. Dit werk vormde de basis voor zijn promotie in 1972. Na een jaar in Israël te hebben gewerkt legde hij zich verder met name toe op de werking van oximen, stoffen tegen zenuwgasvergiftiging. Dat onderzoek leverde onder meer stoffen met beschermende werking tegen bepaalde zenuwgassen op. Daarnaast ontwikkelde hij een analysemethode om zenuwgassen en het gebruik daarvan snel te kunnen determi-

Peter Bultjes.



Henk Benschop kijkt toe als zijn vrouw bloemen van Miel Margherita ontvangt.

neren. Zelfs jaren na gebruik van zenuwgassen werd het mogelijk sporen in het lichaam vast te stellen. Margherita: 'Het werk van Henk Benschop trok op een gegeven moment de aandacht in Amerika en leverde tot op de dag van vandaag vele 'Research Grants' op.' Door de 'referees' - de geraadpleegde externe vakdeskundigen - werd Benschop unaniem beschreven als een bekwaam wetenschapper die tot op heden zonder uiterlijk vertoon werk van zeer hoge kwaliteit levert. Een Senior Research Fellow erkenning meer dan waard.

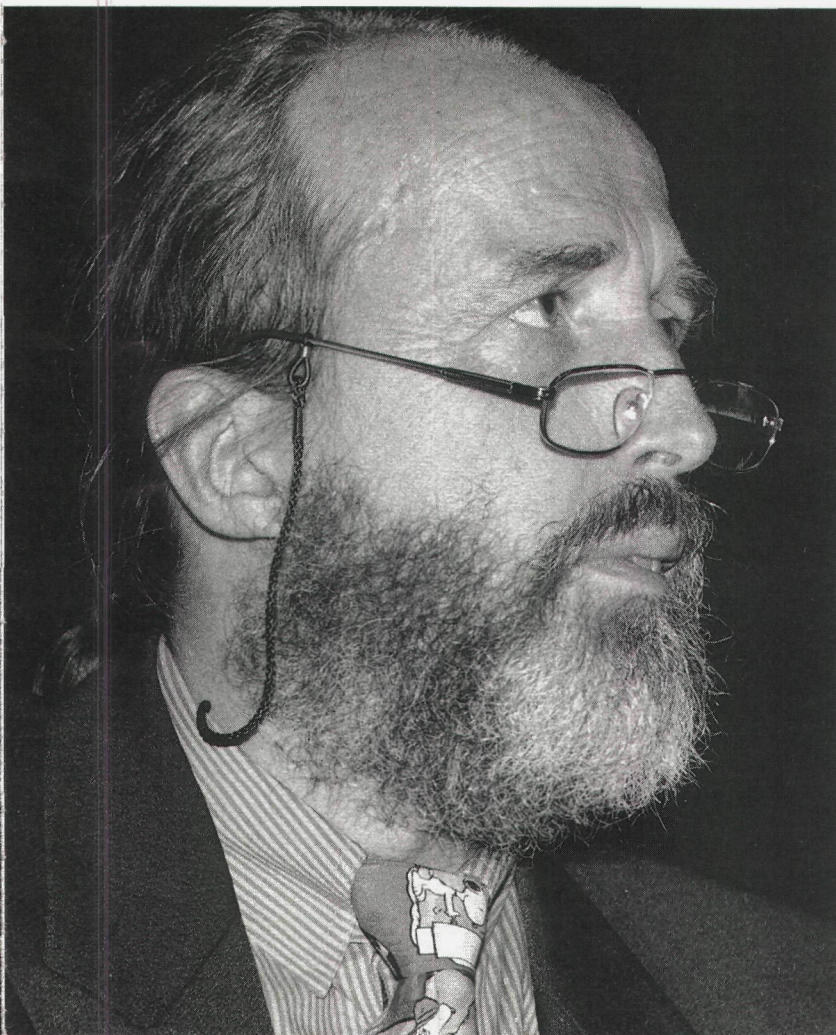
Jan Rots

Voorzitter van de Raad van Bestuur Jan Dekker beschreef vervolgens met zichtbaar genoegen het vakgebied en de waardering voor de prestaties van het, aldus Dekker, 'verschijnsel' Rots. Dekker: 'Jan Rots, Sectiehoofd van de afdeling Numerieke Mechanica is de man van het DIANA programma. Dat programma weet dingen en hun breukgedrag te beschrijven. Wat er gebeurt met constructies en hun bezwijkgedrag kan door dit computerprogramma heel precies worden berekend door bijvoorbeeld een brug in gelijke vierkante blokjes te verdelen en te berekenen bij welke krachten op bepaalde blokjes het beton van de brug bezwijkt.' In het buitenland werd al veel interesse getoond voor het werk van de

groep van Jan Rots en het programma werd al voor vele projecten en toepassingen benut. Dekker betoogde: 'De drang van Jan Rots om het gedane onderzoek toepasbaar te maken op het gebied van te ontwerpen of analyseren van (civiel)technische constructies, wordt door de 'referees' gezien als een zeer belangrijke eigenschap voor een TNO-onderzoeker, een echte SRF.'

Peter Bultjes

Tenslotte werd Peter Bultjes in het zonnetje gezet door RvB-lid Peter Folstar. Het gaat hier om de verlenging van zijn bestaande SRF. Hij houdt zich al jaren bezig met het analyseren van de atmosfeer. In de loop der jaren heeft hij zijn gedachten ontwikkeld en hij probeert over te brengen hoe men verantwoordelijk kan omgaan met wat er voorhanden is. Als persoon wordt hij wereldwijd zeer gewaardeerd omdat hij op basis van feiten een bepaalde lijn weet te houden en te vinden zonder dat hij geweld hoeft te doen aan zijn eigen principes. Hij werd door verschillende 'referees' getypeerd als een bijzonder mens. 'He is somewhat unusual', merkte een van het op, aldus Folstar. Naast onderzoeker is Bultjes ook deeltijd hoogleraar bij de Universiteit van Utrecht. Hij hield namens alle SRF's een dankwoord en merkte op dat de tweede keer SRF worden nog leuker is dan de eerste keer en hij kreeg de lachers op zijn hand toen hij een voorstel deed voor een gezamenlijk SRF-project met de werktitel: Biomonitoring van geïnhaldeerde fijnstof en de invloed op het bezwijkgedrag van vaatwanden. Wie weet is er over een aantal jaren een rapport beschikbaar over deze materie. Tenslotte bracht Jan Dekker een toast uit op alle SRF's en hun partners. TNO is daarmee, anno 1997, totaal zestien Senior Research Fellows rijk.



D66-kamerlid op stage bij TNO

Tweede-Kamerlid mevrouw J.A. Jorritsma-Van Oosten (l.) was na afloop van haar 'stage-week' bij TNO onder de indruk van het enthousiasme op de 'werkvloer'. Deze stages voor kamerleden, die meestal in het zomerreces van de Kamer plaatsvinden, worden georganiseerd door de Stichting Maatschappij en Onderneming. Ruim tien jaar geleden heeft deze stichting het initiatief genomen om zo politiek en bedrijfsleven nader tot elkaar te brengen. Het idee van deze stages is de kamerleden meer zicht te geven op de praktijk van alledag.

Mw. Jorritsma had te kennen gegeven geïnteresseerd te zijn in de thema's biotechnologie en biomassa. Zij heeft voor de fractie van D66 o.m. energie en wetenschapsbeleid in haar portefeuille. Op de foto neemt zij een kijkje in de keuken van TNO Voeding en krijgt zij van A.J. van den Wijngaard een uiteenzetting over fermentatietechnologie. Zij vond dat TNO als eerste CRO+ consequent werkt zowel aan de relaties met bedrijven als aan de samenwerking met de universiteiten. Het kamerlid bezocht o.m. TNO-MEP, TNO-PG, TNO Voeding en sprak met de heren Dekker en Folstar van de RvB-TNO.

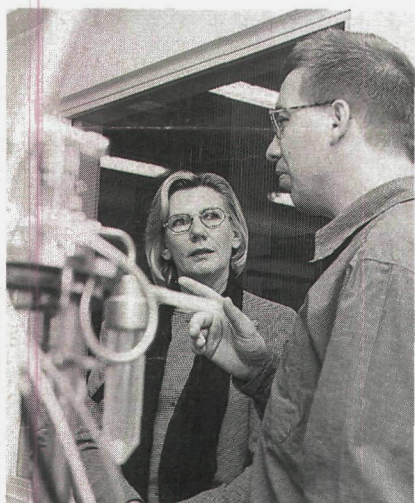


Foto: Martin van der Vaart

Investors Meeting op 25 november

Oproep voor participatie-voorstellen

De Environmental Technology Valley Association (E.T.V.A.), waarvan TNO-MEP een van de initiatiefnemers is, en Synerchem (het branchetechnologiecentrum van de VNCI - de Vereniging van de Nederlandse Chemische Industrie) organiseren op dinsdag 25 november 1997 een zogeheten 'Investors Meeting' op het Business Park E.T.V. te Apeldoorn. Op deze bijeenkomst wordt gelegenheid geboden participatievoorstellen te presenteren aan kapitaalverschaffers, met name aan 'private investors'.

Deze presentaties moeten leiden tot interesse bij de kapitaalverschaffers in financiering van de laatste ontwikkelingsstappen en de commercialisering van technologieën, producten en diensten op de gebieden energie, milieu, chemie en procestechnologie, en biotechnologie (uitsluitend voor chemie en milieu). Het motto van de meeting is: 'Money meets ideas'.

Risicokapitaal

Er zijn veel initiatieven die betrekking hebben op de ontwikkeling van innovatieve, vaak hoogwaardige en kansrijke technologieën, producten of diensten. Door gebrek aan financiering van het commercialiseringstraject komen zulke initiatieven dikwijls echter niet van de grond - risicokapitaal is vaak moeilijk te vinden. Private investors ('business angels') spelen in toenemende mate een belangrijke rol in risicodragende kapitaalverschaffing. Zij beschikken behalve over geldmiddelen ook over een schat aan ervaring in technologieontwikkeling, het op de markt brengen van producten en het succesvol managen van een bedrijf. Op de komende Investors Meeting zullen participatievoorstellen worden gepresenteerd aan met name deze private investors. Ook zullen enkele institutionele investors aanwezig zijn.

Hoge kwaliteit

Om private investors te interesseren, moeten de participatievoorstellen van hoge kwaliteit zijn, niet alleen voor wat betreft de technologie of het product, maar ook ten aanzien van het businessplan en degenen die een en ander tot een commercieel succes moeten maken. En natuurlijk ook qua presentatie aan de investors. Om deze kwaliteit te waarborgen vindt een selectie plaats van de voorstellen. De expertise in de E.T.V.A. en Synerchem-gelederen zal worden ingezet bij de beoordeling van de voorstellen. Voorts zal het businessplan worden getoetst. Hiervoor is expertise aanwezig bij onder andere de Gelderse Ontwikkelingsmaatschappij, Moret Ernst & Young, Elsdon Ventures en de Rabobank.

Indienen van voorstellen

Er is een 'Oproep voor participatievoorstellen'; hierin is nadere informatie te vinden over het indienen van voorstellen. Deze 'Oproep' wordt verspreid via contactpersonen in netwerken, waarbij al een zekere selectie van voorstellen plaatsvindt. De netwerken zijn o.a. VNCI, Regionale ontwikkelingsmaatschappijen, InnovatieCentra, beheerders van diverse stimuleringsprogramma's en het E.T.V.A.-netwerk (ca. 35 leden). Via dit bericht worden ook TNO-medewerkers attent gemaakt op de mogelijkheid om voorstellen in te dienen, betreffende eigen TNO-producten of producten van relaties.

De 'Oproep' is te verkrijgen bij het E.T.V.A.-secretariaat: telefoon 055 549 37 00, fax 055 549 39 95.

Personalia

Op zaterdag 21 juni ontving Jean van Wersch, clustermanager Strategie & Organisatie bij de Projectgroep Bedrijfskunde TNO, uit handen van mevrouw N. Kroes (Nijenrode University) en prof. Jackson (William E. Simon Graduate School of Business Administration van de University of Rochester (V.S.)) zijn MBA-graad van beide universiteiten in het kader van hun gezamenlijke 'Rochester-Nijenrode Executive MBA Program'. Jean van Wersch werd tevens uitgeroepen als de beste van zijn groep (26 deelnemers bestaande uit toptalent van onder meer ABN Amro, de ING Bank, de Nederlandse Munt, Gist-brocades en Coopers & Lybrand).

Per 1 september is Dr H. Speelman benoemd tot directeur van het Nederlands Instituut voor Toegepaste Geowetenschappen (NITG-TNO) en zijn Ir J. Ridder en Dr C.J. van Staalduinen benoemd tot adjunct-directeuren van het NITG-TNO.

Salaris

Met ingang van 1 juli 1997 wordt de WW-premie met 1 procent verhoogd. Van deze verhoging komt 0,3 procent ten laste van de werknemer en 0,7 procent ten laste van de werkgever. De verhoging van de WW-premie heeft tot gevolg dat het netto-salaris met ingang van 1 juli 1997 licht zal dalen.

Warmtepomp-competitie afgerond met prijsuitreiking bij TNO-MEP

Warmtepompen zijn sterk in opmars in Nederland. In de Derde Energienota heeft EZ ambitieuze doelstellingen geformuleerd voor de inzet van warmtepompen, onder meer in woningen voor ruimteverwarming en warm tapwatervoorziening. In dat kader hebben Novem en een aantal bedrijven uit de energiesector (Sep, EnergieNed, NUON, REMU ENECO en ENW) het initiatief genomen tot het organiseren van de Warmtepomp-competitie. Aan adviesbureaus en leveranciers/producten van warmtepompen werd de vraag voorgelegd om, bij voorkeur in samenwerkingsverbanden, ontwerpen voor warmtepompsystemen in te dienen. Dat betekende dat deze consortia installaties moesten ontwerpen voor ruimteverwarming, tapwatervoorziening en ventilatie op basis van

elektrische warmtepompen. De afdelingen Koudetechniek en Warmtepompen (KTW) en Energie en Stromingstechniek (EST) van TNO-MEP hebben de ingediende systemen beoordeeld op een aantal criteria (onder meer investeringskosten, exploitatiekosten, jaarlijks energiegebruik, bereikte comfortcondities in de verschillende vertrekken, veiligheid, milieu-effecten, geluidvermogen, ruimtebeslag, regelbaarheid en esthetica). Daartoe werden de warmtepompen getest in het TNO Ontwikkel- en testcentrum voor warmtepompen en werden de systemen gesimuleerd met DIBSIM (Dynamic Installation and Building Simulation Model). Op basis van de scores op deze criteria heeft een jury het consortium onder aanvoering van het InnovatieCentrum Groningen als

winnaar van de eerste prijs aangewezen. De bedrijvengroep met als leider De Beijer RTB B.V. kreeg voor zijn ontwerp een eervolle vermelding. Op 12 juni jl. werd tijdens een feestelijke bijeenkomst bij TNO-MEP de prijs uitgereikt door Ed Nijpels, voorzitter van het Wereld

Natuurfonds. Als minister van Huisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu was hij in 1989 verantwoordelijk voor het Nationaal Milieubeleidsplan (NMP), dat de aanzet vormde voor de hernieuwde aandacht voor duurzame energietechnologieën in Nederland.

WNF-voorzitter Nijpels reikt de prijs uit.



Foto: Arka foto