



W
er
k
i
+

Debrief

3 Strategische Processen bij TNO

Begeleiding Najaar 2015

Ina Smittenberg
augustus-december 2014

Debrief 3 Strategische Processen bij TNO
Begeleiding Najaar 2015
Ina Smittenberg

augustus-december 2014

Voorwoord

Voor u ligt de 'debrief' van de opdracht die ik in het najaar van 2014 voor TNO vervulde. Mij werd gevraagd om 3 strategische processen in samenhang te coördineren. Daarmee sprong ik op een rijdende trein; alle drie processen waren al onder weg en meer of minder op stoom. Onderliggende debrief geeft een persoonlijke evaluatie van de ruim vier maanden begeleiding die ik bood en is onder andere bedoeld om 'lessons learned' samen te vatten. Zodat de trein ook in 2015 kan blijven rijden, hopelijk met minder wisselingen van spoor of bestemming :-).

Graag wil ik een aantal tijdelijke directe collegae van HARTE voor de samenwerking bedanken. Allereerst natuurlijk Lorike Hagdorn, die mij zoveel vertrouwen gaf door de opdracht te gunnen; ik hoop dat ze tevreden is over mijn inzet en de bereikte resultaten. Daarnaast Suzanne Ogier, Lorike's steun en toeverlaat én de mijne; wat kent zij de organisatie goed en wat kan ze deze kennis goed inzetten! En Erik Drop, de plaatsvervanger van Lorike, die eigenlijk een beetje met mij en m'n opdracht werd opgezadeld. Desalniettemin hebben we gezamenlijk een mooi resultaat bereikt. Van S&P wil ik Sander van Oort hier apart vermelden omdat wij beiden heel plezierig en scherp inhoudelijk hebben samengewerkt en afgestemd.

Verder in willekeurige, of beter nog, alfabetische volgorde de collegae uit de projectteams of de directe omgeving: Robert Bolsius, Jan Anne Boswinkel, Irene van de Broek, Joost de Bruin, Filipe Fraga, Edgar Janssen, Peter de Haan, Willem ter Horst, Sander Korz, Marylou Krijgsman, Josee Verbeek, Wemke van der Weij. Van mijn vorige opdracht bij TNO kende ik nog Eline Lankhuizen, Kees Buysrogge, Jindra Kessener en Jean Bredius, die middels gesprekken ook hebben bijgedragen aan het verhelderen van de situatie.

Heel hartelijk dank! TNO blijft een weerbarstige maar zeker een verdraaid interessante organisatie!

Inhoudsopgave

1. Opdracht

- 1.1. Aanleiding
- 1.2. Uitgangspunten
- 1.3. Doelstelling

2. Context en randvoorwaarden

- 2.1. Eigenaarschap en Opdrachtgeverschap
- 2.2. Strategische oriëntatie en operationele urgentie
- 2.3. Cultuur en Samenwerking

3. Resultaten & vervolg per project

- 3.1. Roadmapping
- 3.2. Portfolio Analyse
- 3.3. Strategische KPI's
- 3.4. Samenhang in de dynamische Jaarcyclus

4. Evaluatie per onderdeel

- 4.1. Roadmapping
- 4.2. Portfolio Analyse
- 4.3. Strategische KPI's

5. 'Wenken' betreffende Cultuur en Leiderschap

6. Bijlagen:

A. 3 Projecten in samenhang

- a) Strategische sturing; eindpresentatie Bestuursraad
- b) Roadmap toolkit & communicatie

B. Per project

- c) Roadmaps debrief
- d) Eindpresentatie Portfolio Analyse
- e) Eindpresentatie Strategische KPI's

1 Opdracht

1.1 Aanleiding

In 2011 wijzigde TNO haar organisatiestructuur naar een matrix, waarin de marktgerichte Thema kant wordt gecombineerd met de kennis en technologie van Expertise. Deze wijziging werd ingezet om scherper marktgericht en concurrerend te kunnen functioneren.

Sinds de invoering van de matrixorganisatie bij TNO is de organisatie voortdurend in beweging. De Werkplaatsen in 2012 en 2013 waren bedoeld om de matrix 'werkend' te maken. Vanuit de Werkplaatsen werd besloten om het marktgericht werken binnen de thema's vorm te geven in roadmaps (een thema-gedreven plan per innovatiegebied waarin de marktwerking en -propositie concreet en onderscheidend vorm krijgt). De belofte: TNO zou strategische sturing middels roadmaps en roadmapping gaan inrichten.

Eind 2013 werd een impuls aan roadmap-ontwikkeling gegeven, vervolgens kwam dit proces begin 2014 voor het merendeel van de innovatiegebieden tot vertraging of stilstand, als gevolg van organisatiewijzigingen. Wisseling van de Raad van bestuur, andere verantwoordelijkheden in de matrix, het verdwijnen van de business line manager (BLM) functie en in algemene zin een groot aantal wisselingen van de wacht op sleutelposities, herverkaveling binnen en tussen de innovatiegebieden leidden tot aanzienlijke mutaties in roadmap inhoud of aansturing.

In de zomer van 2014 werden (deels nieuwe) Directors Roadmap benoemd. Bij hen lag alsnog de opdracht én de verwachting om de roadmap 'af' te maken. Aangezien in 15 van de 22 roadmaps aanzienlijke wijzigingen waren opgetreden – in de aansturing dan wel in het territorium – moest een groot aantal Directors of Roadmap opnieuw beginnen of wijzigingen integreren. Vanuit de directeur Strategy werd een proces gestart om hen daarbij te ondersteunen middels advies van S&P (een interne consultancydienst).

De omgeving van TNO (m.n. teruglopende SMO en overheidsopdrachten) noopt TNO om daarbij kritisch naar de eigen portfolio-opbouw te kijken; welke kennis en technologie is nog werkelijk innovatief en competitief en kan dit laten zien door zwarte cijfers, groei- of ontwikkelmogelijkheden dan wel een hoge mate van aantrekkelijkheid voor de markt?

Om dit in kaart te brengen werd tegelijkertijd met de 'revitalisering roadmaps' het project Portfolio Analyse ingezet door de directeur strategy.

Vanuit de Raad van Bestuur werd – niet voor de eerste keer – aangegeven dat men de strategische sturing van de organisatie middels een compacte set Strategische Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) wenste te monitoren. KPI's maken kritische succes factoren van een organisatie inzichtelijk en meetbaar en geven zo zicht op óf en hóe doelstellingen worden bereikt. Ook dit project was al gaande, maar wat weggezakt, of kwam in ieder geval niet tot een conclusie.

Zo werd na de zomer van 2014 aan drie projecten van groot strategisch belang, sterk onderling afhankelijk van elkaar, tegelijkertijd een impuls gegeven. Roadmaps zorgen voor een scherpe strategische koers, het portfolio zorgt voor een daarbij passend aanbod van kennis en technologie en KPI's 'monitoren' de ingezette koers en gewenste resultaten.

Om de onderlinge afhankelijkheden én de voortgang te monitoren werd ondergetekende gevraagd om de projecten te coördineren en af te stemmen.

1.2 Uitgangspunten

Juist de samenhang en de bestuurlijke afstemming binnen en tussen de drie projecten is cruciaal voor het werkend krijgen van het strategisch proces in de matrix.

Uitgangspunt is dat er is gekozen voor Roadmaps als dé manier om te beschrijven hoe de strategie van TNO gerealiseerd gaat worden en als strategische sturing in de weg naar de realisering.

De strategie van TNO én de 22 roadmaps van de innovatiegebieden leveren input voor portfolio analyse. Deze zijn noodzakelijk vanwege teruglopende overheidsfinanciering, veranderende marktomstandigheden en aflopende contracten. Portfolio analyse heeft mogelijk personele én omzetconsequenties aangezien het gaat om het afbouwen of 'spin-out'-en van research groepen.

Het monitoren en evalueren van de koers van Thema en Expertise van TNO in lijn met strategie en strategische keuzes die zijn gemaakt, wordt vanaf 2015 bewaakt met strategische KPI's. Deze dienen direct afgeleid van de strategische doelen én in lijn te zijn met de criteria die in portfolio analyse worden gehanteerd.

1.3 Doelstelling van de opdracht

De opdracht betrof het coördineren van de 3 projecten in samenhang, met als beoogde resultaten

- de strategische sturing aan de hand van roadmapping (middellange termijn) in samenhang met jaarcyclus in de steigers te zetten;
- portfolio analyse en –keuzes 2016-2017 voor te bereiden in samenhang met roadmap;
- een methodiek voor management van het portfolio in place te hebben;
- de RvB en 1e echelon te laten beschikken over strategische KPI's en
- de monitoring van die KPI's onder te brengen in de dashboards (geautomatiseerde weergave van actuele scores op KPI's) en in de performance management cyclus.

In algemene zin zou draagvlak, eigenaarschap en besluitvaardigheid vergroot moeten worden. In een latere fase is een andere wens vanuit de RvB toegevoegd aan het resultatenlijstje, namelijk het inzichtelijk maken van sturing in samenhang door een 'dynamische jaarcyclus'.

2 Context en cultuur

In dit hoofdstuk schets ik een aantal (TNO-)cultuur- en contextuele fenomenen die de voortgang van de projecten beïnvloeden, soms positief, soms niet. Wanneer de projecten een vervolg krijgen is het belangrijk om met deze fenomenen rekening te houden in de te kiezen aanpak.



TNO innovatieën voor life

Algemene observaties

"Bij ons is alles anders, dus dit geldt niet voor mij"
"Het lukt waarschijnlijk weer niet"
"Moet 't echt? Ik wacht 't wel even af"

Sturen op eigenaarschap en verantwoordelijkheid: TNO brede kwestie

Onderliggend werken aan vertrouwen & samenwerking.

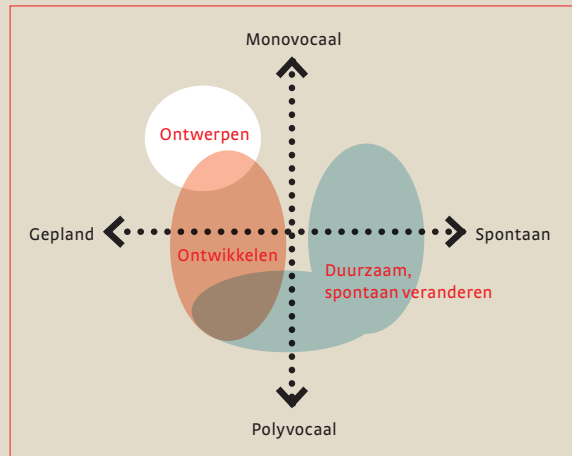
RvB duidelijker gezicht en één stem:
koers & keuzes, besluit- en implementatiekracht



2.1 Eigenaarschap en opdrachtgeverschap

Veranderkundig perspectief

Thijs Homan (Organisatiedynamica) onderscheidt aanvliegroutes van organisatieverandering langs de dimensies 'gepland-ongepland' en 'monovocaal' (his master's voice) versus 'polyvocaal' (draagvlak, meerdere initiatieven). Vanzelfsprekend is een combinatie langs de vier dimensies het meest effectief. Wanneer alleen his master's voice klinkt en sterk resultaatgericht gepland en gestuurd wordt, is er sprake van een dictatoriaal regime. Homan noemt dit: 'I Claudius'. De organisatie doet mee omdat het moet, niet omdat het gewenst, begrepen, geïnternaliseerd is. Wanneer er enkel polyvocaal en spontaan veranderingen worden ingezet, zonder kader of richting van de 'top' beklijft het nergens. Homan noemt dit 'krabben aan het behang'. Wanneer de top op afstand blijft en weinig verbinding zoekt met de organisatie in verandering noemt Homan dit: 'U vraagt, wij draaien niet'. De ingezette verandering blijft een abstract voornemen en de top wordt hoe langer hoe ontevredener over uitblijvend effect.



Binnen de Raad van Bestuur bleken de drie door de Directeur Strategy geïnitieerde projecten maar ten dele belegd en was er niet in alle gevallen een gedeeld begrip over wat ze behelzen. Met uitzondering van het project Strategische KPI's dat consequent in de agenda van de RvB was geagendeerd tot einde 2014.

Er was overeenstemming over het 'afmaken' van de roadmaps, maar pas in de loop van de drie à vier maanden die de opdracht besloeg is duidelijk geworden dat: A. het geen sinecure was vanwege de sterk veranderende omstandigheden sinds het begin van het traject; B. De RvB andere aannames had gemaakt over de stand van zaken van de roadmaps rond de zomer; C. er een onscherp beeld was van wat een roadmap is en zou moeten doen en D. roadmapPING een continu proces is dat ook z'n beslag moet krijgen in de jaar- en strategische cyclus. Deze betekenisgeving heeft tijdens het project plaatsgevonden, bij alle betrokkenen.

Portfolio Analyse lijkt achteraf het minst bekend en belegd te zijn geweest binnen de RvB. Tijdens de uitvoering van het project bleek door de expertise-directeuren een gelijksoortig (maar korte termijn georiënteerd) traject te zijn gestart; de mee-adem acties. Onder andere door deze onduidelijkheid, ook voor wat betreft de implicaties voor research groepen, werd Portfolio Analyse voortijdig stopgezet.

2.2 Strategische oriëntatie en operationele urgentie

"Moet 't echt? Ik wacht 't wel even af."

Een week na opdrachtverstrekking werd de directer Strategy ziek om gedurende de looptijd van het project niet meer terug te komen. De drie strategische projecten hadden wel een erfgenaam in de plaatservanger van de directeur, maar zeker

in de eerste weken na het overnemen van de opdrachtgeversrol is er gezocht naar de precieze opdracht en verwachtingen van en aan Strategy door de RvB.

De RvB werd door delen van de organisatie als afstandelijk gepercipieerd ten opzichte van de strategische projecten. Binnen de projectteams werd gediscussieerd wie er nu binnen de RvB het aanspreekpunt zou zijn wat betreft de projecten.

Tegelijkertijd werd binnen de RvB en in de Bestuursraad wél sterk gestuurd op de kortere termijn (begroting 2015). Daarbij voerden urgente en existentiële overwegingen de boventoon, zoals het maximaliseren van de omzet voor het komende jaar. De mogelijke strategische beslissingen vanuit het roadmap en portfolio-denken, zoals scherpe keuzen maken en beslissen tot afbouw of spin-out van bepaalde researchgroepen, leken hieraan tegengesteld – en dus onwenselijk –, of niet voorzien. Een spin-out impliceert immers omzetverlies, afbouw impliceert afstoten van expertise.

Hoe valide en zeker ook geruststellend – want gericht op continuïteit van de organisatie – deze operationele nadruk ook was, in de ogen van betrokken roadmap-directeuren en projectteamleden werkte dit ook verwarrend, omdat het werd opgevat alsof roadmapsturing niet of minder de bedoeling zou zijn. TNO'ers bevestigen in verhalen over het verleden een cultuur van besluiten die (bijna) worden genomen, maar niet geïmplementeerd. De relativerende geluiden over roadmaps en 'roadmapping' waren dus niet van de lucht. Dit maakte het moeilijker om 'bottom-up' vanuit het projectteam voldoende urgentie aan roadmaps te geven.

Het wijden van de business reviews aan de roadmaps én de waardering van de roadmaps rond het moment van opleveren, hebben het beeld weer genuanceerd. Vanaf begin december kwam een soort eindspurt op gang, die uiteindelijk meer en betere roadmaps opleverde dan aanvankelijk de verwachting was.

2.3 Cultuur en Samenwerking TNO

“We zijn niet goed in besluiten nemen en erger nog, wanneer er een besluit genomen wordt, wordt het meestal niet geïmplementeerd.”

Professionals

Vanuit het gezichtspunt van een 'externe' is de TNO-cultuur redelijk weerbarstig. De hoge mate van professionaliteit en wetenschappelijke oriëntatie van de kenniswerkers brengt een organisatiecultuur met zich mee die vergelijkbaar is met die in universiteiten en andere kennisinstellingen. Mathieu Weggeman was de eerste die deze cultuur van professionals omschreef. De essentie is dat professionals in hoge mate intrinsiek zijn gemotiveerd en dat alle externe inmenging – zoals managers of de markt – als verstorend wordt ervaren. Dat vraagt van leidinggevenden en staven een precair evenwicht in het geven van kaders en richting versus voldoende vrijheid om binnen de kaders eigen invulling te geven.

Veranderkundig perspectief

Mathieu Weggeman, sprekend vanuit de professional: “We hebben in onze organisaties te veel duurbetaalde turfsmurfen, vinkvee en spreadsheet-fundamentalisten die ons van het werk houden en zelf nauwelijks enige waarde toevoegen”.

Ook TNO kent een cultuur met een hoge mate van eigen ruimte en eigen betekenisgeving. Positief daaraan is dat vele bloemen kunnen bloeien en er vrije ruimte is om echt te innoveren. De keerzijde is dat men zich maar moeilijk laat sturen. In de zoektocht naar kaders of richting wordt het ene na het andere generieke uitgangspunt onmiddellijk losgelaten wanneer er verschillen in betekenisgeving, of uitzonderingen op de regel worden geconstateerd.

“We proberen 't al vier jaar, maar het is nog nooit van de grond gekomen.”

Mede door de inzet van Suzanne Ogier is rond strategische KPI's deze reflex doorbroken; door verschillende inhoudskundigen bij elkaar te zetten ontstond er via de discussie tóch een gedeeld(e) betekenis en advies rond een paar heikle punten in de KPI's. Dit advies is overgenomen in de definitieve set KPI's en vervolgens geaccepteerd.

Politiek

Veranderkundig perspectief. De Caluwé en organisatiekleuren.

Gepokt en gemazeld in organisatieverandering, onderscheidt de Caluwé een aantal 'denkoriëntaties' in organisaties. Publieke organisaties zoals TNO, die sterk afhankelijk zijn van externe geldstromen en het politieke Umfeld, zijn veelal een 'gele' organisatie: sterk gebaseerd op allianties, macht, lobby en coalities. Zeker wanneer ze al lang bestaan, zijn dergelijke (informele) machtsstructuren stevig geïnstalleerd. Invloed en onderhandeling zijn in 'geel' krachtiger mechanismen om iets voor elkaar te krijgen dan structuur en afspraken, zoals in een 'blauwe' organisatie. Vaak heeft 'geel' dan ook last van 'blauw' en zal het informele mechanismen inzetten om niet te hoeven meebewegen.



TNO Fenomenen

TNO is een organisatie van professionals die een enorm specialistisch 'product' leveren. Daarbij kent de organisatie ook nog eens een lange historie van relaties met de politiek en 'vaart' derhalve op goede allianties binnen én buiten de organisatie. Zéker wanneer ze (in onderdelen) in haar voortbestaan wordt bedreigd. Daar horen een aantal mechanismen bij, die in het kader van de drie strategische projecten op álle niveaus, dus zowel binnen de projectteams, binnen de afdeling en in de afstemming met andere organisatieafdelingen waargenomen konden worden. Voor mij deels een (feest van?) herkenning, maar soms wel lastig om als externe voldoende toegang en zicht te krijgen.

- 'Wij doen 't op onze eigen manier.' De neiging om zich op de eigen inhoud en het eigen domein te richten, zonder de ander veel inzage te geven in de manier van werken. Dit maakt aan de buitenkant

de indruk van een 'black box' en is wat mij betreft een manifestatie van territoriumdrift, ter bescherming van het eigen domein. In essentie een exponent van een onveilige cultuur: inzage geven maakt onderhevig aan kritiek en dus kwetsbaar.

- 'Het is (vast) niet goed genoeg.' Naar anderen, zoals externen of afdelingen buiten de eigen, is de eerste reflex er veelal één van wantrouwen: allereerst wordt er gekeken naar wat er níet is, wat het tekort of mogelijke kritiek zou kunnen zijn. Binnen TNO gaan veel verhalen over het onvermogen van het management en de organisatie als geheel. Dit wantrouwen of zelfs cynisme smooit samenwerking, verandering of loyaliteit in de kiem; veiliger is het om zich op het bekende en het eigen belang te richten in plaats van op het overstijgende.
- 'Wie is de baas?' Of het nu met de vorige voorzitter van de RvB te maken heeft, die nog groots figureert in vele interne verhalen ('kop eraf') of niet, er bestaat een neiging om 'ja' te zeggen, maar subtiel 'nee' te doen. Aansturing wordt daarmee vaak ingewikkeld: afspraken worden net niet nagekomen, want verkeerd begrepen of men stuit alsnog op bezwaren.
- 'De uitzondering ontkracht de regel'. In discussies bij TNO wordt met regelmaat iedere poging tot eenduidigheid ontkracht met een voorbeeld van een uitzondering. Zo krijgen discussies een hoog 'rituele dans' of stokpaardjes-gehalte. We kunnen wel iets generieks willen, maar de minste verbijzondering of uitzondering leidt onmiddellijk tot een 'abort mission' effect, in plaats van een onderzoek naar gedeeld uitgangspunt.
- 'Circulaire betekenisgeving'. Dit fenomeen hoort bij het vorige. De onmogelijkheid om verschillende opinies te overbruggen in een gedeeld uitgangspunt leidt ertoe dat uit arren moede een nieuwe analyse wordt ingezet. Dit lijkt overigens een Nederlands, niet enkel een TNO-fenomeen te zijn.


3 Resultaten & Vervolg

In dit hoofdstuk begin ik aan het eind door de resultaten van de drie projecten in samenhang te beschrijven en implicaties en 'wenken' voor het vervolg te expliciteren. Voor diegenen die benieuwd zijn hoe het allemaal gegaan en gekomen is, staat in hoofdstuk 4 per project een procesmatige evaluatie.

Allereerst ben ik – zeker gezien het voorgaande hoofdstuk – tevreden over de goede inhoudelijke en procesmatige relatie met de projectteams. De projectteams vonden me matig nuttig vanwege beperkte slagkracht (financieel mandaat), uiteindelijk hebben we in gezamenlijkheid een goed resultaat behaald. Ook al moesten we wennen aan elkaars stijl en cultuur en was het resultaat in het geval van Portfolio Analyse enkel de debrief van een onaf project.


In 2015 gaat de implementatie van roadmapping en van strategische KPI's verder. In algemene zin is het belangrijk om dit te doen vanuit een constructief uitgangspunt en vertrouwen in elkaars kwaliteiten, waarbij de RvB continuïteit en duidelijke kaders biedt en de organisatie meeneemt en helpt anticiperen. Strategy kan daarbij dienen als het strategisch geweten, door business intelligence, methodieken en randvoorwaarden te bieden die samenwerking, uitwisseling en eigenaarschap stimuleren. Een concrete voorzet hiertoe is verderop in het hoofdstuk te vinden.

3.1 Roadmapping



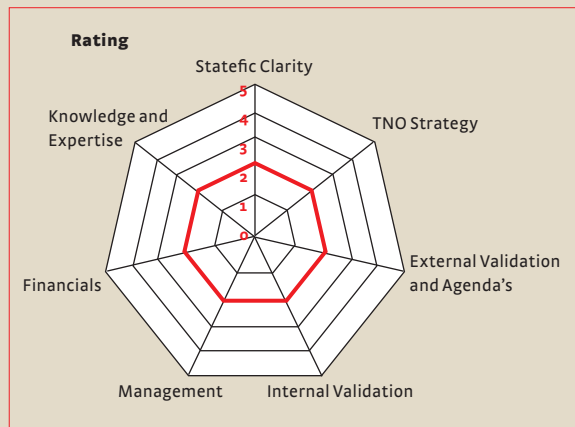
Resultaten Roadmapping

- **Bruikbaar en compact** document:
 - Essential template
 - Bruikbaarheid getoetst in Spiderweb
- Meerderheid roadmaps einde 2015 binnen: **urgentie én serieus** genomen;
- Roadmaps onderwerp & geapprecieerd **Business Reviews 1e stap gebruik & gesprek**;
- **Kruispunt** gesprekken gevoerd: toegevoegde waarde helder, ook voor vervolg; **2e stap gebruik & gesprek**
- **Appreciatie** roadmaps bij oplevering; **3e stap gebruik en gesprek**
- Set **tools** in de steigers voor verdere begeleiding (zie 'toolkit')
- Aantal interne **roadmap-consultants** 'op-gelijnd'-geleid'
- Vertaling **roadmapsturing in KPI's**: *wordt volgende stap gebruik en gesprek.*



De essentie van roadmaps

Het roadmapping project heeft geresulteerd in een compact, helder template, dat roadmapping tot de strategische essentie terugbrengt. Daarnaast is het spiderweb ontwikkeld, dat een duidelijk kader biedt om de kwaliteit én de bruikbaarheid van de roadmap te toetsen. De reacties op beide 'producten' vanuit de gebruikers (Directors Roadmap en Strategy Managers) zijn positief.



Merendeel roadmaps 'ingeleverd'

Ondanks de zeer verschillende uitgangspunten van de verschillende innovatiegebieden, is halverwege december de meerderheid van de roadmaps opgeleverd. De kwaliteit verschilde, maar mede dankzij de begeleiding van S&P is sinds de zomer een flinke verbetering gemaakt.

Ingeleverd op 16-12	Niet Ingeleverd op 16-12
Food & Nutrition	Smart Cities
Biomedical Innovations	Work & Employment
Networked Information	Sustainable Energy
FFF	Geo Energy
Semicon	Environments & Sustainability
Sustainable Chemical	Work & Health
Space	
Mobility & Logistics	
Buildings & infra	NB Geological Survey geen roadmap verwacht
Human Effectiveness	
Missions & Operations	
Force Protection	
Information Superiority	
Cybersecurity	
Maritime & Offshore	

Roadmapping op de agenda

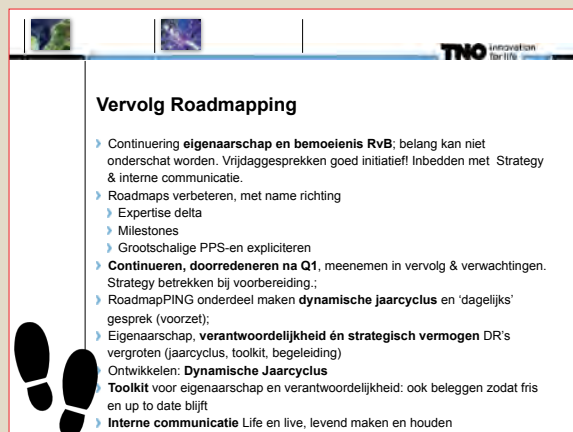
Roadmapping is in het najaar onderwerp geweest van de Business Reviews (stand van zaken) en van de laatste Bestuursraad (appreciatie roadmaps). Tussentijds zijn kruispuntgesprekken georganiseerd om de afstemming tussen Thema en Expertise, in termen van implicaties voor kennis en technologie 'delta's' (voorziene wijzigingen of aanpassingen) te bespreken. Gegeven de stand van zaken roadmaps op dat moment kwamen de gesprekken iets te vroeg, maar waren ze desalniettemin nuttig.

Tools en begeleiding

Als resultante van de begeleiding van S&P en ondergetekende 'staat' er een aanbod templates, tools en begeleiding ter beschikking van de Directors Roadmap, dat in het verder vormgeven aan roadmaps en roadmapping ingezet kan worden.

Roadmapping en KPI's

Het besturen van de organisatie met roadmaps als uitgangspunt, veronderstelt dat de juiste gesprekken worden gevoerd tussen RvB en Thema en tussen Thema en Expertise. Daarnaast zijn gedeelde parameters nodig om na te gaan of via roadmaps de gewenste resultaten worden geboekt. In de strategische KPI's is zowel het cruciale gesprek – om daarmee tot vaststelling van maatwerk kwalitatieve KPI's te komen – als het kwantitatieve 'dashboard' van kritische succesfactoren beschreven. Zie de bijlage.



Vervolg Roadmapping

- Continuering **eigenaarschap en bemoedens RvB**; belang kan niet onderschat worden. Vrijdaggesprekken goed initiatieff Inbedden met Strategy & interne communicatie.
- Roadmaps verbeteren, met name richting
 - Expertise delta
 - Milestones
 - Grootschalige PPS-en expliciteren
- Continueren, doorredeneren na Q1**, meenemen in vervolg & verwachtingen. Strategy betrekken bij voorbereiding.;
- RoadmapPING onderdeel maken **dynamische jaarcyclus** en 'dagelijks' gesprek (voorzet);
- Eigenaarschap, **verantwoordelijkheid én strategisch vermogen** DR's vergroten (jaarcyclus, toolkit, begeleiding)
- Ontwikkelen: **Dynamische Jaarcyclus**
- Toolkit** voor eigenaarschap en verantwoordelijkheid: ook beleggen zodat fris en up to date blijft
- Interne communicatie** Life en live, levend maken en houden

Om roadmapping in 2015 verder vorm te geven maak ik onderscheid tussen proces, inhoudelijk en 'gebruiks'niveau

Proces: kader en communicatie

Op procesniveau is het belangrijk dat er voldoende kader, richting én ondersteuning wordt geboden door onder andere RvB en Strategy, zoals aan het begin

van dit hoofdstuk & in paragraaf 3.4 (dynamische jaarcyclus) omschreven.

M&C zal inhoud en het gebruik van roadmaps breder bekend maken. Een eerste stap daartoe is gezet in de eindejaarsuitgave van Life (foto).



VERVOLG ROADMAPS

Met het opstellen van de roadmaps is een belangrijke stap gezet in het concretiseren van de strategie van TNO tot 2018. De volgende stap is de overgang naar roadmapping, waarbij de nadruk komt te liggen op het actief inzetten van de roadmap als sturingsinstrument. Een helder verhaal met een doel, waarbij de betrokken medewerkers, expertise én de buitenwereld vorm geven welke stappen genomen gaan worden. Duidelijke mijlpalen die we gaan realiseren op weg naar ons strategisch doel. Welke activiteiten gaan we oppakken? En wat betekent het wel of niet halen van de mijlpalen voor de koers zoals die in de roadmap is aangegeven? Zo worden de roadmaps de kern van het strategisch sturingsproces, als basis voor het realiseren van de strategie van TNO.

In 2015 zal zowel in Life als live meer worden verteld over de innovatiegebieden, onder andere gekoppeld aan de vrijdagmiddaggesprekken die de RvB steeds met 2-3 Directors Roadmap zal gaan voeren.

Inhoud: beter en scherper

Inhoudelijk is het belangrijk dat de roadmaps verder worden verbeterd en aangescherpt. Om eigenaarschap van Directors Roadmap te stimuleren wordt door Strategy een 'toolbox' ingericht, waarin de ontwikkelde handleidingen, lessen, templates en tools gemakkelijk te vinden zijn. Ook blijft er begeleiding beschikbaar vanuit S&P en M&C, waar een stevige consultancy-expertise respectievelijk een aantrekkelijk extern aanbod ten aanzien van marktpropositie is opgebouwd.

In onderstaand plaatje een schematische weergave van de 'home' pagina van de toolbox op intranet, in de bijlage wordt de toolbox verder uitgewerkt.

<p>1</p> <p>Alle Roadmaps van de 5 Thema's</p>	<p>5</p> <p>Hoe schrijf ik een roadmap? Roadmap Aanpak & Fasering & Betrokkenen in-extern</p>
<p>2</p> <p>Template & Handleiding Roadmap</p>	<p>6</p> <p>RoadmapPing In de jaarcyclus Koppeling naar jaarcyclus, gespreksformats, KPI's (zie debrief, deels nog te ontwikkelen)</p>
<p>3</p> <p>Goede Voorbeelden (op onderdelen roadmap, zoals in template: uitgewerkt in Word document)</p>	<p>7</p> <p>Test de Kwaliteit van je roadmap Spiderweb test</p>
<p>4</p> <p>Mogelijkheden voor Review Roadmap (peer review (collegae binnen thema) strategy review (Strategy), expert review S&P)</p>	<p>8</p> <p>Aanbod begeleiding en advies (S&P, HR VODW) (pagina 8)</p>

Gebruik: afstemming en samenhang

Een roadmap dient vier globale doelen: 1. begrip en draagvlak bij betrokken medewerkers ('het verhaal'); 2. afstemming met expertise, zodat de ontwikkeling van kennis en technologie in lijn gebracht kunnen worden met voorziene ontwikkelingen in de roadmap; 3. duidelijke financiële prognose en sturing. Extern wordt middels de roadmap 4. een duidelijke propositie naar markt en stakeholders vormgegeven.

Concrete milestones én informatie voor expertise, ten aanzien van de implicaties van de roadmap in opbouw van kennis en technologie, verdient allereerst aandacht. Ten aanzien van de afstemming met expertise zou in iedere roadmap beschreven moeten worden met welke expertisegroepen welk percentage van de geprognosticeerde omzet gehaald zal worden, en in welke mate groei, dan wel afname van de kennis en technologie wordt verwacht. In een lijstje:

- Top 3 tot 5 van betrokken research groepen
- Percentage geprognosticeerde omzet per RG
- Rapportcijfer aantrekkelijkheid RG
- Delta in kennis en technologie én in 'fenotype' medewerker (specialist, consultant, onderzoeker).

Strategische KPI's helpen het 'bewaken' van de voortgang in termen van milestones. De manier waarop dit zou moeten gebeuren en de samenhang van roadmapping met portfolio analyses KPI's en

andere strategische processen in de organisatie wordt beschreven in het voorstel dynamische jaarcyclus (paragraaf 3.3).

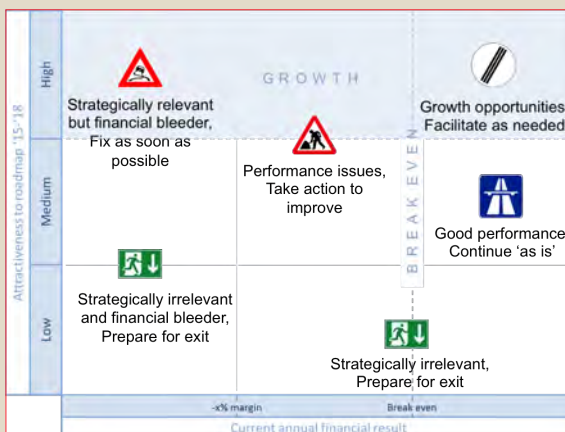
3.2 Portfolio Analyse

Resultaatgericht

Het project Portfolio Analyse werd van de drie projecten onder mijn 'hoede' het meest voortvarend, resultaatgericht en projectmatig aangepakt.

Parameters

Het projectteam onder leiding van Willem ter Horst hield het tempo er goed in en deed een stevig vooronderzoek, onder meer naar een eenduidige en bruikbare set van (financiële) parameters om het portfolio van TNO mee te beoordelen, én installeerde een helder begrippenkader. Onderstaande matrix waarbij de huidige financiële 'gezondheid' van de researchgroep wordt afgezet tegen de 'aantrekkelijkheid' van de research groep voor roadmaps, lijkt ook voor een mogelijk vervolg prima bruikbaar.



Stopgezet

Vrij spoedig na het overnemen van de coördinatie bleek dat het project en haar doelstellingen niet goed waren belegd; noch bij de Raad van Bestuur, noch bij de eigen Expertise Directeur. Een lopend onderzoek naar de fluctuaties binnen de expertiselijn (mee-adem acties 2014) werd als strijdig of overlappend gezien en mede daarom werd Portfolio Analyse voortijdig stopgezet.

Kruispuntgesprekken

In het project werd voorzien in 'kruispuntgesprekken'; de Thema's zouden met de verschillende DoR's en RM's van betrokken expertisegroepen in gesprek moeten om concrete afstemming en betekenisgeving te geven aan de waardering van 'attractiveness to roadmaps'. Mede door de afhankelijkheid van de voortgang van de roadmaps, werden deze gesprekken aanvankelijk gepland vóór het Bosberaad, vervolgens erna, daarna rond het einde van het jaar (inleverdatum roadmaps) en vervolgens helemaal gecancelled bij stopzetting van het project.

'Bottom-up' bleek er snel na stopzetting wel degelijk behoefte aan dergelijke afstemming tussen Thema en Expertise; reden waarom de kruispuntgesprekken alsnog door de RvB werden afgekondigd. Door de ad hoc wijze waarop dit gebeurde, was de voorbereidingstijd voor de gesprekken algemeen (te) kort. Het nut ervan is wel degelijk aangetoond in de onderwerpen die ter tafel kwamen.

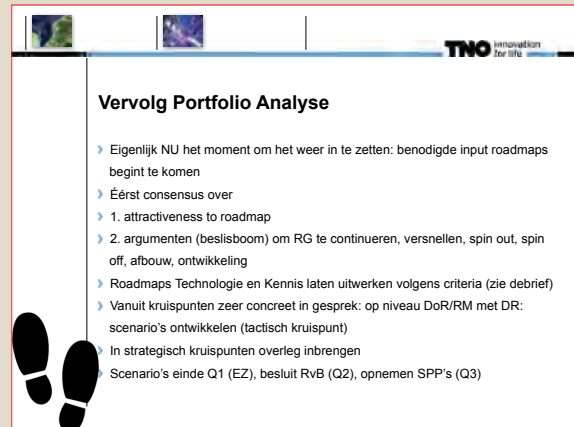
Moment suprême

Stopzetting vond plaats op het moment suprême van het project: de 'attractiveness to roadmap' én de grenswaarden op beide assen zijn niet verder uitgewerkt. Daardoor kon de eenduidige werkbaarheid van het model niet aan de werkelijkheid worden getoetst. Naar mijn inschatting is dat nog een taai kwestie.

Op het moment van stopzetten was een derde van de geplande gesprekken met researchmanagers gevoerd. In deze gesprekken werd de eigen beleving van de 'toestand' en de waarde van een researchgroep afgezet tegen de gekozen parameters uit het financiële systeem. Zo kan de matrix (zie afbeelding) langs de horizontale as op twee manieren worden gevuld; met de objectieve dan wel de subjectieve waardering van de researchgroep. Beiden zijn opgenomen in de eindrapportage (bijlage).

Researchmanagers werd ook gevraagd voor welke roadmap hun groep het meest betekenisvol zal zijn. Deze informatie is dus niet compleet uitgevraagd. De 'tegenvraag' aan roadmap-directeuren ten aanzien

van de kwaliteit van de researchgroepen is niet meer gesteld. In voorgaande paragraaf over roadmaps werd duidelijk dat in de roadmaps de concreetheit ten aanzien van expertise- en researchgroepen nog grotendeels ontbreekt.



The image shows a presentation slide from TNO. The slide title is 'Vervolg Portfolio Analyse'. It contains a list of bullet points with blue arrowheads. The TNO logo is in the top right corner. There is a graphic of two black footprints on the left side of the slide.

- › Eigenlijk NU het moment om het weer in te zetten: benodigde input roadmaps begint te komen
- › Eerst consensus over
- › 1. attractiveness to roadmap
- › 2. argumenten (beslisboom) om RG te continueren, versnellen, spin out, spin off, afbouw, ontwikkeling
- › Roadmaps Technologie en Kennis laten uitwerken volgens criteria (zie debrief)
- › Vanuit kruispunten zeer concreet in gesprek: op niveau DoR/RM met DR: scenario's ontwikkelen (tactisch kruispunt)
- › In strategisch kruispunten overleg inbrengen
- › Scenario's einde Q1 (EZ), besluit RvB (Q2), opnemen SPP's (Q3)

Tijd

Met de 'oplevering' van de roadmaps einde 2014 en de verbeterslag die in januari 2015 nog wordt gedaan, wordt de tijd rijper voor het doorzetten van Portfolio Analyse. Ook in het kader van de keuzes die voor 2016-2017 moeten worden gemaakt in overleg met EZ, is portfolio-inzicht zoals voorbereid zeer nuttig en relevant.

Parameters en drempelwaarden

Ondanks het goede voorwerk van het project is er nog geen overeenstemming of eenduidigheid over hoe het criterium 'attractiveness to roadmap' (verticale as) te bepalen. Ook de 'drempelwaarden' op de beide assen moeten nog scherp worden bepaald. Er worden immers scherpe conclusies voorzien op basis van de plek in de matrix.

Objectief en subjectief

Het is aanbevelenswaardig om daarbij objectiveerbare criteria te laten prevaleren. In de final deliverable van het project worden subjectieve inschattingen en objectieve criteria onvoldoende van elkaar onderscheiden, wat tot gekleurde of vertekende conclusies kan leiden. Zeker wanneer ze in een 'harde' matrix worden geplotted.

Delta

De overlap en onderlinge afhankelijkheid van Expertise en Thema moet helder worden uitgewerkt in 'output'criteria voor de roadmaps, zoals beschreven in de vorige paragraaf. Dit voorkomt circulaire betekenisgeving of analyse die de voortgang belemmert. Op het moment van afronden van het

project is nog niet één roadmap duidelijk genoeg op dit punt.

Kruispunt en jaarcyclus

De kruispuntgesprekken dienen een vast onderdeel worden van de jaarcyclus. Tot mijn verbazing wordt er lang niet overal actief afstemming en aansluiting gezocht door thema's en roadmap-directeuren met expertise (of vice versa). Dit leidt in sommige gevallen tot parallelle processen, waarin een researchgroep een eigen 'marktplan' maakt en acquisitie inzet en dit pas later 'onderbrengt' in een roadmap.

Kruispuntgesprekken en de weg ernaartoe en vanaf (scenario's, kruispunt, besluitvorming) zijn derhalve onderdeel gemaakt van de dynamische jaarcyclus (paragraaf 3.4). Ik zou graag willen postuleren dat deze gesprekken de crux zijn voor het constructief (in plaats van contraproductief) functioneren van de matrix.

Kruispuntgesprekken zouden (door Strategy) helder moeten worden uitgewerkt in een voorbereiding en gespreksprotocol. Niet om verder te bureaucratiseren, maar om resultaten van de gesprekken te borgen. Welke informatie moeten thema en expertise-betrokkenen vooraf met elkaar uitwisselen? Welke roadmaps dan wel expertisegroepen verdienen extra aandacht? Zijn de roadmaps herkenbaar en geloofwaardig? Wat zijn de specifieke vragen die er per researchgroep liggen? Ten aanzien van (financiële) gezondheid, omzet en 'delta' in kennis en expertise?

3.3 Strategische KPI's

3.3.1 Resultaten

Resultaten Strategische KPI's

- Een sterke, gedeelde set strategische KPI's waarover consensus is
- Opname alle kwantitatieve KPI's in dashboard
- Combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve KPI's
 - Installeren cruciale gesprekken tussen 0e en 1e lijn en 1e en 2e lijn
 - Geven gedeelde agenda
 - Versterken strategische sturing
- Stimuleren gedeeld betekenis kader en monitoren
- Roadmapsturing daarmee geborgd in KPI's
- Ready for Trial fase Q1-2.
- Agenda staat klaar voor inventarisatie overige KPI-wensen

Het project Strategische KPI's 0e en 1e echelon was het enige project dat 'gedreven' werd door de agenda (en de wens) van de Raad van Bestuur.

Op het moment van overname van de coördinatie van de projecten was er al veel inhoudelijk voorwerk gedaan rond de strategische KPI's. Tegelijkertijd bleek dat er een aantal KPI-bewegingen naast elkaar liep: het Rapid Design Event, het inrichten van de dashboards door Finance en het destilleren van Klant Kennis Medewerker KPI's door B&S.

De werkzaamheden binnen dit project betroffen achtereenvolgens een aantal zaken, die uiteindelijk een mooie essentiële set strategische KPI's heeft opgeleverd.

Definities

Er was enige tijd gemoeid met het definiëren en afbakenen van gebruikte begrippen en het helder formuleren van de opdracht, getoetst aan de verwachtingen van de RvB en andere belanghebbenden. Kritische Succes Factoren zijn nog niet meteen een KPI, en voor het monitoren van de voortgang kunnen ook kengetallen worden ingezet. In de bijlage worden de KPI-begrippen gedefinieerd.

Afbakening

We hebben onderscheid gemaakt tussen strategische en operationele KPI's, en taken afgebakend van B&S (rapid design event, KKM-KPI's) en Finance (dashboard maken en inrichten) versus Strategy. Daarbij is een kleine toetsgroep ingericht die procesmatig en inhoudelijk de aanpak bezag en inhoudelijke aanscherping leverde.

Heikele kwesties

Samen met een wisselende samenstelling van inhoudelijke experts is een aantal 'heikele punten' onderzocht. Dit betrof strategische onderwerpen waar men graag een KPI van wilde maken; PPS-en en ShIP's, roadmapsturing, spread of funding en expertiseopbouw bijvoorbeeld. In de eindpresentatie is de 'oplossing' van deze kwesties uitgewerkt.

Set kwantitatieve en kwalitatieve KPI's

	RvB	Integrale kostprijs	
TD	ED	M&C	HR
Roadmap + OIT & milestones	KTA	Reputatie	MBO
Multiplier o/o	Flexinhuur	Publiciteit/ effect	Doorstroom
Totaal omzet	KPA & portfolio		
PPS-en milestone sturing	Omzet netto + dekking		

In december is bovenstaande 'set' KPI's aangeleverd, in een uitgebreid document waarin de rationale, de benchmark, de 'eigenaar' en de doelstelling van de verschillende KPI's wordt uitgelegd (bijlage). Er staat een solide geheel, waar een zinnige combinatie wordt gemaakt van kwalitatieve en kwantitatieve KPI's.

Essentieel gesprek

Relatief 'nieuwe' strategische variabelen, zoals roadmap-sturing en grotere PPS'en zijn vervat in een kwalitatieve KPI; die veronderstelt een gesprek tussen de 'eigenaar' van die KPI en het bovenliggende echelon, waarin voornemens worden verhelderd en SMART gemaakt, zodat na een half jaar en een jaar kan worden gezien of en hoe voornemens zijn gerealiseerd.

3.3.2 Vervolg

Vervolg Strategische KPI's

- ▶ Pilot / trial fase inzetten begin 2015
- ▶ Roadmaps checken op:
 - ▶ Milestones
 - ▶ Expertise delta
 - ▶ PPS-en
 - ▶ Bila's inplannen KPI's
 - ▶ BusRev halfjaarlijks voor TNO-breed grote lijnen & implicaties (onderdeel dynamische jaarcyclus)
- ▶ Ontwikkeling handleiding, inclusief defenitie- en betekenis kader, inclusief gespreksformats (ROC, PG, Bila)

R: opname in performance management systematiek

Agenda/huiswerk voor staven 2015 aanvullend 'onderzoek' tav gewenste KPI's

Beginnen met een pilot

Voor het vervolg is het van belang dat er daadwerkelijk met deze KPI's gewerkt gaat worden en dat er niet opnieuw in analyse of betekenisgeving wordt gedoken. Het eerste half jaar van 2015 wordt naar verwachting een 'pilot' gedaan met deze KPI's; volgend op de roadmaps kunnen dan ook de kwalitatieve KPI's gekoppeld aan roadmap-sturing worden bepaald.

'Boodschappenlijst'

Voor de KPI's die gewenst maar nog niet maakbaar zijn is een 'boodschappenlijst' opgenomen in hoofdstuk 4 en het einddocument. Daarin staat opgenomen welke activiteiten staven als HR, M&C of Strategy zouden moeten ontplooiën om deze KPI's te kunnen ontwikkelen. Wanneer de pilot wordt geëvalueerd is het goed om de boodschappenlijst er nog eens bij te nemen om te bezien in hoeverre nog aanvulling nodig is.

Performance Management en het essentiële gesprek

HR dient deze Strategische set ook daadwerkelijk op te nemen in de Performance Management cyclus. De opname in het dashboard is – voor de kwantitatieve KPI's – geborgd bij Finance.

Om het essentiële gesprek ook echt te laten plaatsvinden, zou Strategy samen met HR een gespreksformat kunnen ontwikkelen. Dit helpt in het voldoende SMART maken van voornemens én in het blijven hanteren van hetzelfde begrippenkader. Daarbij is begeleiding van de gesprekken in de pilotfase te overwegen.

Dynamische jaarcyclus

Tenslotte is het bepalen en bespreken van strategische KPI's opgenomen in de dynamische jaarcyclus, zodat de logische samenhang met andere strategische processen helder wordt en blijft.

3.4 Samenhang; de dynamische jaarcyclus

Om de uitvoering van de TNO-strategie samenhangend te borgen, is het noodzakelijk dat de strategische processen goed op elkaar zijn afgestemd, zowel in de jaarcyclus, als in de vierjaars strategische cyclus.

In deze paragraaf wordt een voorzet gedaan voor een aantal essentiële elementen van zo'n dynamische jaarcyclus én de samenhang ertussen.

Eenvoud en grip

De dynamische cyclus zou een vereenvoudiging moeten opleveren; als het goed is geeft het meer overzicht en uitzicht. Zo kunnen alle echelons meer proactief en met meer 'grip' de sturing vormgeven. Dat is heel belangrijk voor eigenaarschap en dus betrokkenheid op alle niveaus.

3.4.1 Uitgangspunten

Roadmaps centraal

Roadmap-sturing wordt meer centraal en leidend in de organisatie, zodat marktgerichte sturing en het maken van scherpe keuzen echt vorm krijgt. Eventuele portfoliokeuzen volgen op de roadmap-keuzen, aangezien Expertise verantwoordelijk is voor onderscheidende kennis- en technologie (opbouw) passend bij de richting in de roadmaps.

KPI's borgen koers

Door kwantitatieve en kwalitatieve KPI's wordt de strategische sturing van TNO, Thema en Expertise vervolgens vormgegeven en gemonitord: Essentiele sturingsinformatie en cruciale gesprekken worden hier met elkaar verbonden, verantwoordelijkheden worden onderscheiden én gelinkt en eigenaarschap en sturing zijn helder aangegeven.

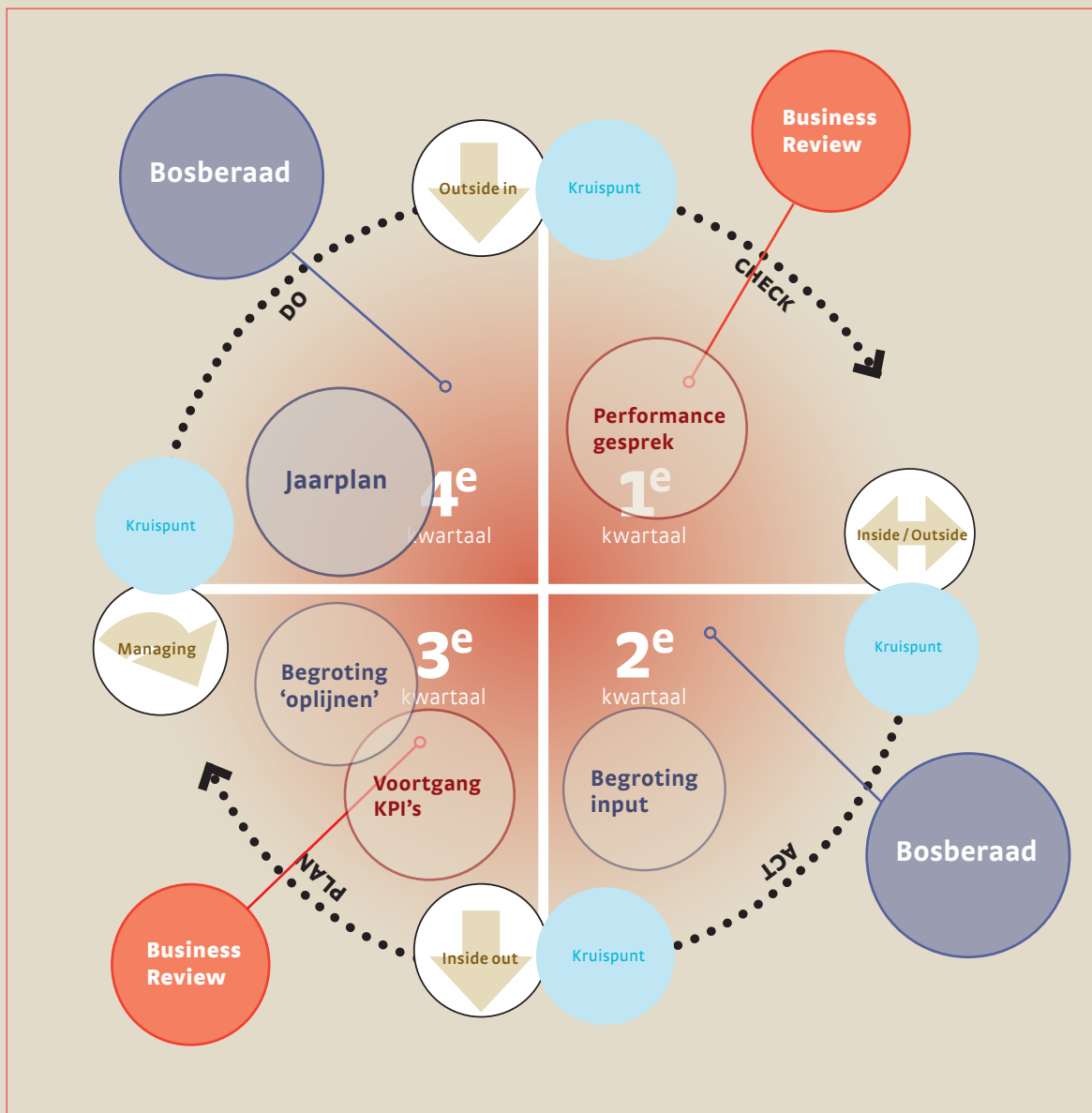
Plan-Do-Check-Act

PDCA wordt op alle lagen ingezet, zowel strategisch, tactisch als operationeel

- Plan = opstellen plan met SMART doelstellingen (strategisch: Implementatieplan, op roadmap-niveau de milestones)
- Do = uitvoeren plan met permanente meting van (strategische) kritische prestatie-indicatoren (je zegt alsmaar KPI's, dan hier ook)
- Check = voortgang evalueren en verantwoording afleggen aan hoger niveau (strategisch= RvT en EZ, tactisch is MD en RvB);
- Act = interventie, bijsturen en uitvoeren hiervan

Cyclisch, niet lineair

Door het terugkijken en vooruitkijken cyclisch vorm te geven, wordt sturing dynamisch, congruent en consistent;



3.4.2 Rollen en verantwoordelijkheden

Raad van Bestuur

Het eerste hoofdstuk indachtig – en vooruitlopend op de evaluatie in het volgende hoofdstuk – is het bij de invoering van de dynamische jaarcyclus van groot belang dat de RvB zich eigenaar én aanjager toont van de strategische sturing; zij geeft kaders, richting en belang aan, ook naar de interne organisatie. Eigenaarschap impliceert óók het herhalen van de boodschap, totdat die bij iedereen geland is.

Naar het nemen van besluiten en deze doorvoeren, bijvoorbeeld in het kader van portfolio analyse, wordt vanuit de organisatie met spanning naar uitgezien. De ervaring leert dat dit niet altijd even consequent is gebeurd, bijvoorbeeld in het kader van Strategy Light. Dit ligt nog vers in het collectieve geheugen van de TNO'ers.

De komende tijd zal de RvB dus, naast eigenaarschap en besluitvaardigheid rond het strategisch proces, moeten laten zien dat zij een voorbeeldrol vervuld. Bij aarzeling of onduidelijkheid is het belangrijk dat de boodschap steeds wordt herhaald én dat de nadruk wordt gelegd op het laten zien van goede voorbeelden. Bij onduidelijkheid wordt constructief gediscussieerd, gericht op aanvullende perspectieven en voortgang.

Strategisch Geweten

De afdeling Strategy heeft een heel belangrijke rol in het mede vormgeven en faciliteren van het strategisch proces. We zouden willen spreken van Strategy als strategisch 'geweten' van de opdrachtgevende RvB: Strategy biedt gevraagd en ongevraagd advies over de integratie roadmapPING in/en andere aspecten van het strategische besturingsproces. Deze functie wordt momenteel door Strategy nog niet zo vervuld of opgepakt.

Dit veronderstelt een aantal functies of thema's van Strategy:

Strategisch

- Het in algemene zin monitoren en borgen van de strategische doelen van TNO en de vierjaars strategische cyclus, door (mee) proactief het proces in te richten.
- Het leveren van business intelligence; door als kritisch geweten te fungeren, maar ook door het borgen van uitgangspunten, methodes en templates. Dit rond strategisch proces, maar óók betreffende generieke TNO-vormen zoals proeftuinen.

Tactisch

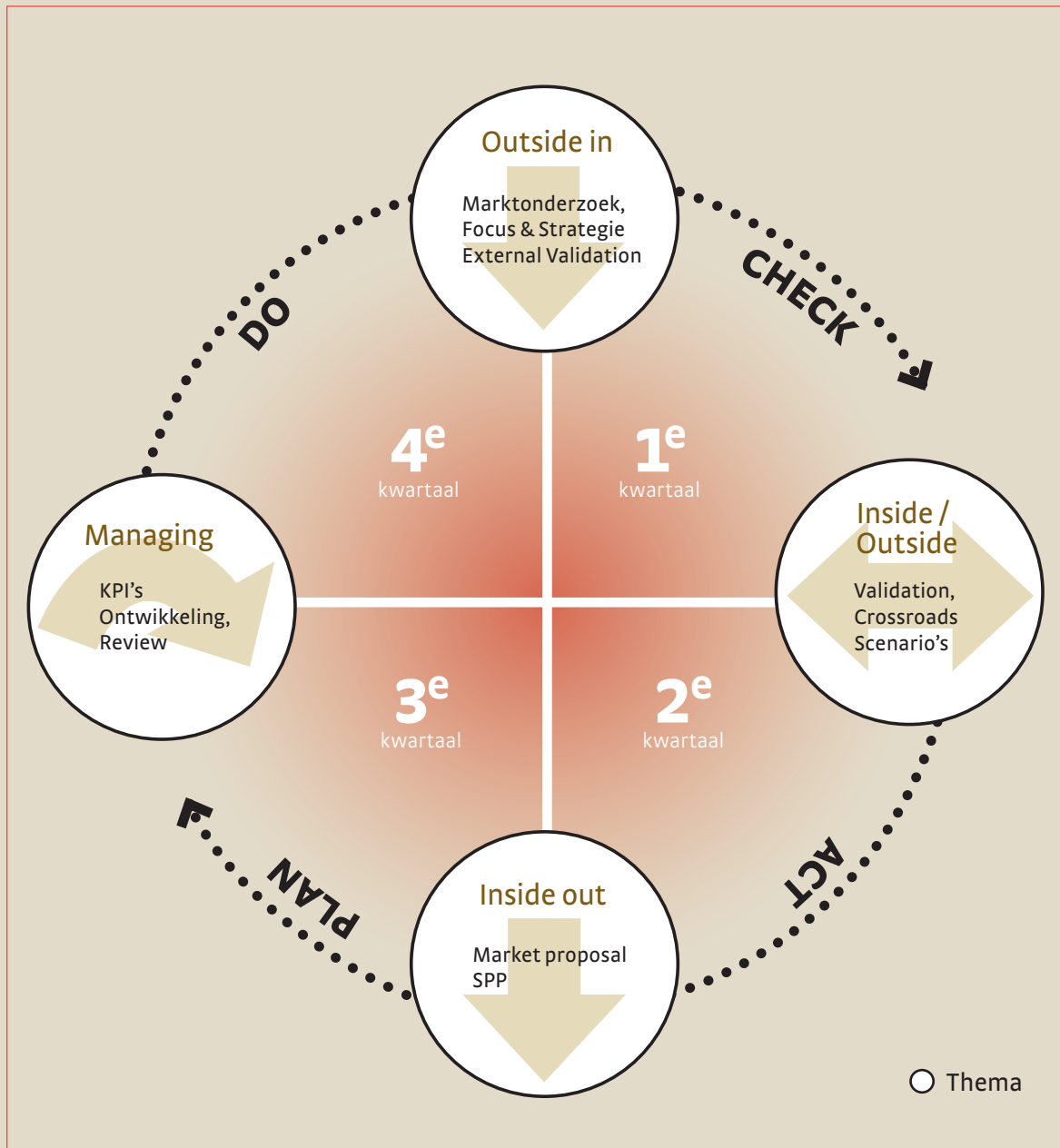
- Detectie van thema's, crossovers die roadmaps of research groepen overstijgen (zoals bijvoorbeeld in de kruispuntgesprekken);
- monitoring van de Strategische KPI's en van grootschalige PPS-en;

Operationeel

- Het doen van (eenduidige) voorbereiding & terugkoppeling van strategische sessies zoals BosBeraad en Business Review;
- ontwikkeling van aanpak, formats, tools, templates die de eenduidigheid van roadmap-sturing (binnen een beperkte mate aan variantie) borgen. Hiermee wordt de zelfstandigheid, het eigenaarschap en het strategisch vermogen binnen Thema en Expertise ondersteund en vergroot. Op cruciale onderdelen wordt samenwerking gezocht met HR en M&C;

3.4.3 Opbouw van de dynamische jaarcyclus - sequentie

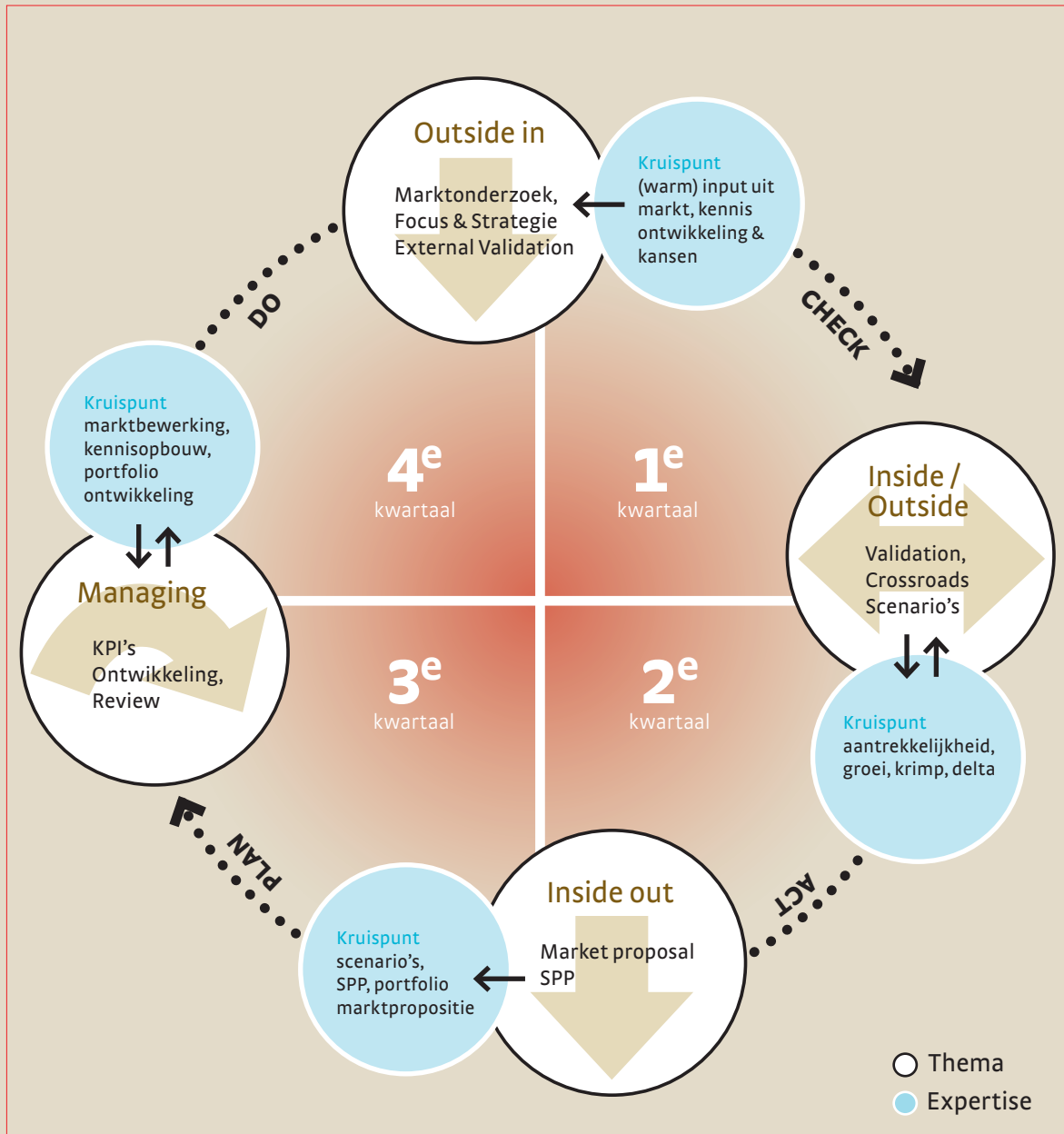
01 Roadmapping Jaarcyclus / Thema



Roadmapping is een continu en circulair proces van marktinformatie ophalen en valideren, focus kiezen en strategie bepalen, intern draagvlak en potentieel nagaan, marktpropositie formuleren en toewerken naar het realiseren van de belofte in de markt en aan de interne organisatie.

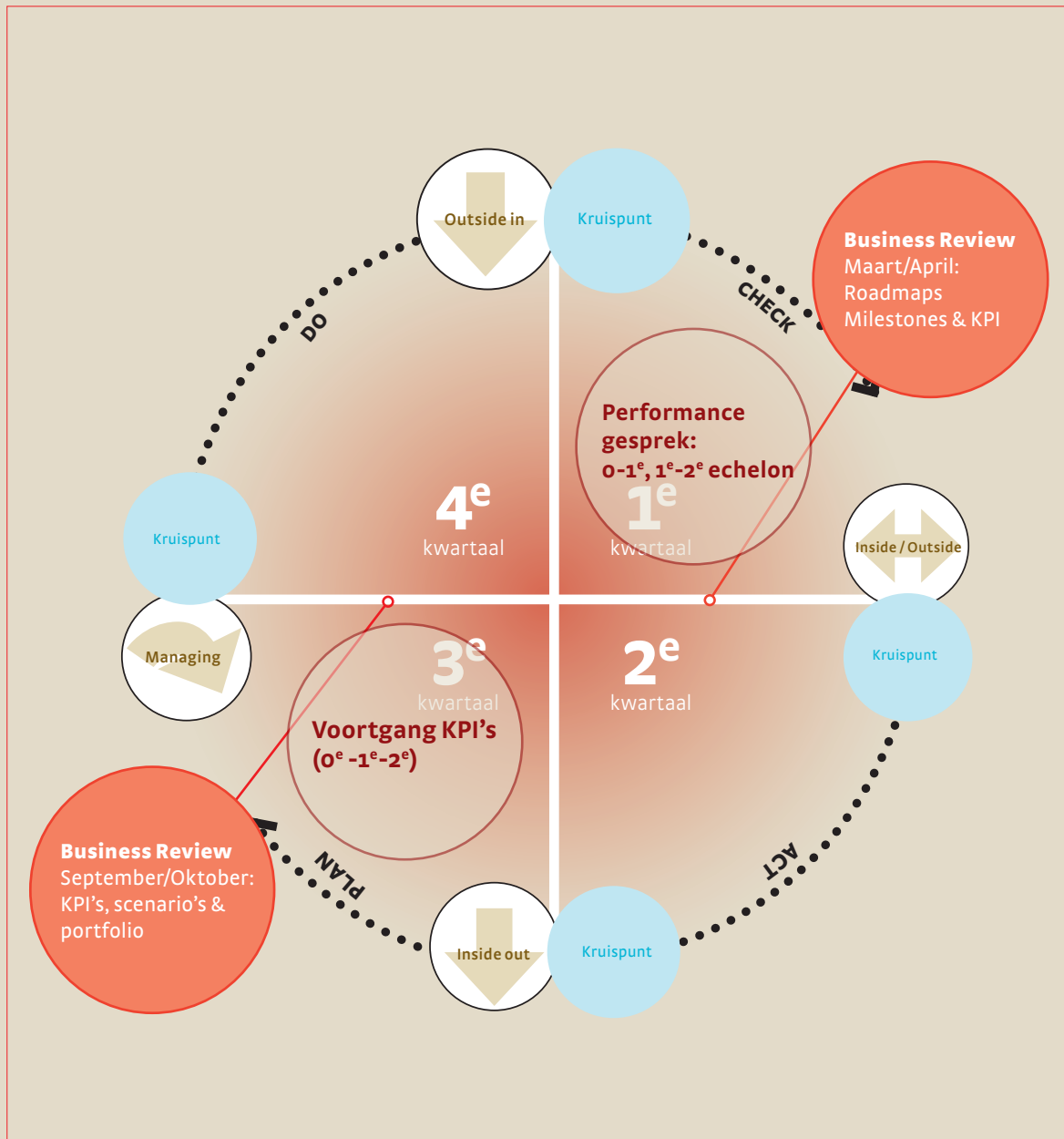
Als strategisch sturingsproces moet roadmapping afstemmen met de interne organisatie en integreren met bestaande processen van begroting, investeringen, en interne systematieken van performance gesprekken, SPP, kennisontwikkeling en KPI's. Dit wordt op de volgende slices schematisch toegelicht.

02 Roadmapping Jaarcyclus / Thema & Expertise



Op verschillende momenten in de roadmapping cyclus is cruciale afstemming met expertise gevraagd in kruispuntgesprekken. Roadmapping is een dynamisch proces in afstemming met expertise dat cyclisch verloopt.

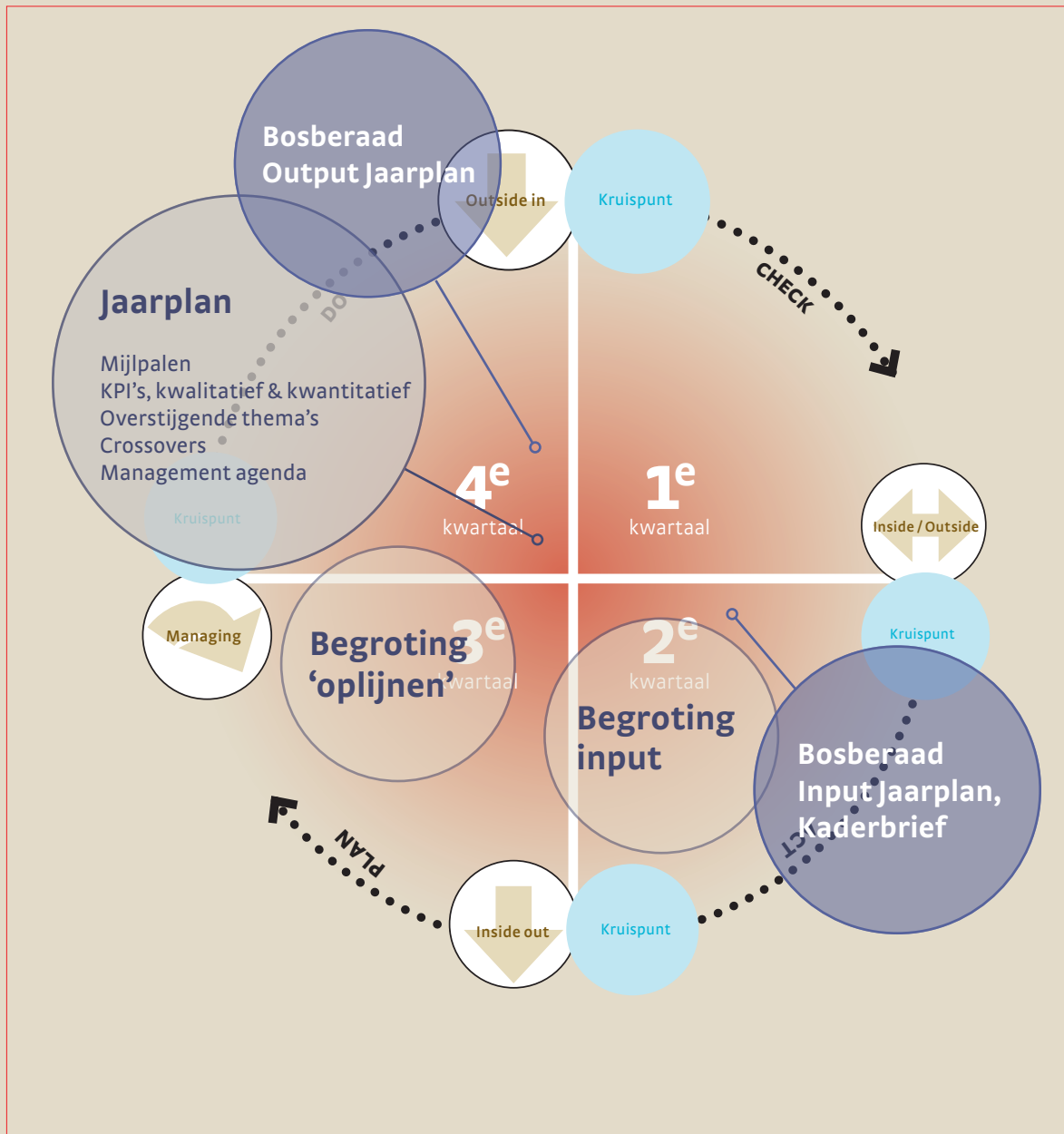
03 Jaarcyclus Roadmapping, KPI én Business reviews



Twee keer per jaar wordt er aandacht besteed aan KPI's. In het eerste kwartaal worden performance-gesprekken gehouden door zowel terug te kijken naar het vorige jaar (en de mate waarin KPI's zijn gerealiseerd), als vooruit te kijken naar het komende jaar en op basis hiervan KPI's vast te stellen. Dit gesprek is met name van belang voor de KKM-KPI's en de KPI's die uit de roadmaps en PPS-voortgang worden afgeleid. In het derde kwartaal wordt bekeken welke voortgang wordt geboekt op de KPI's, in voortgangen gesprekken.

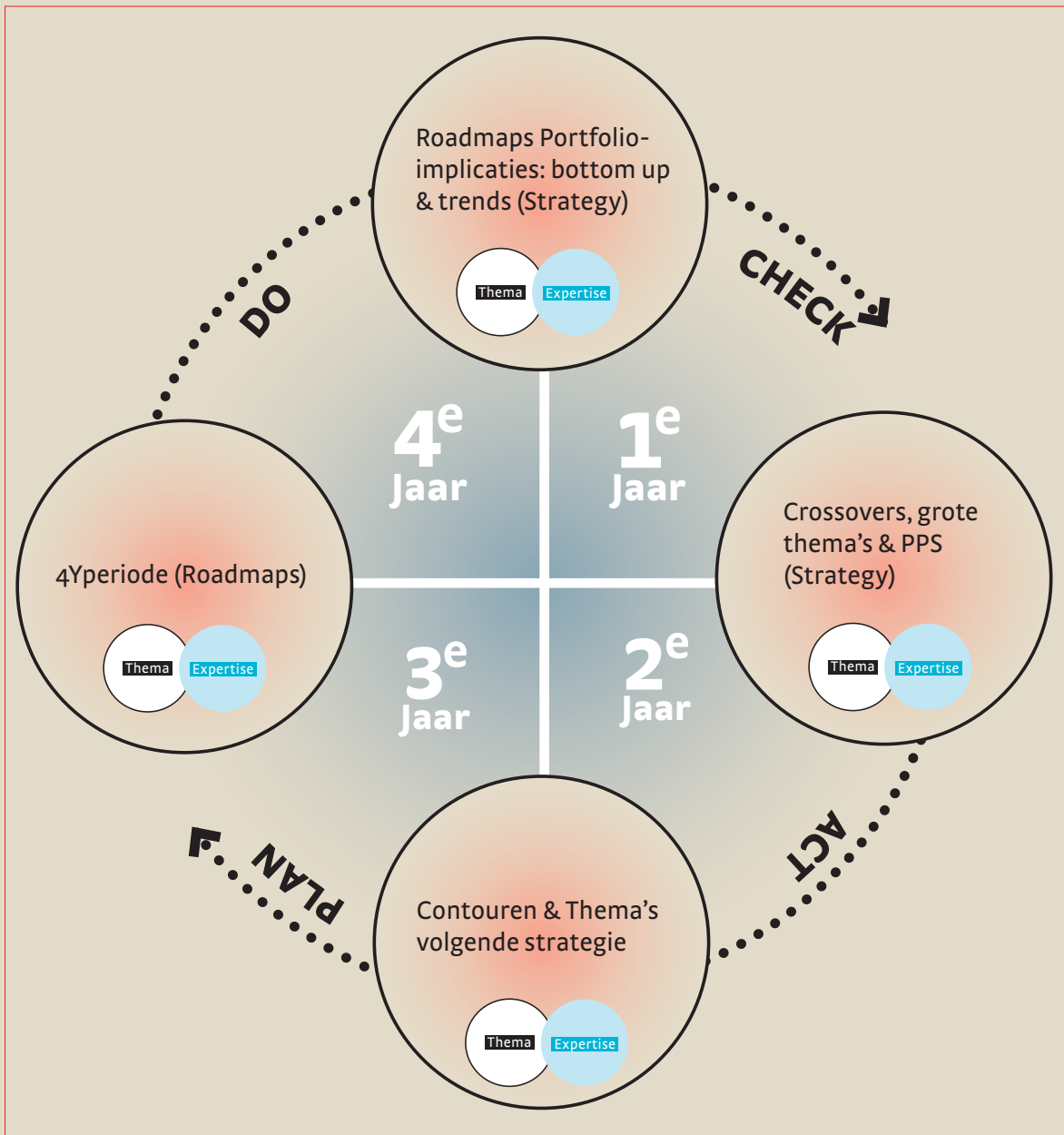
Volgend op de vaststelling van de KPI's zijn deze ook onderwerp van gesprek in de Business Reviews, zodat de raad van bestuur door het 1e echelon geïnformeerd wordt over de afspraken binnen Thema's en Expertise.

04 Jaarcyclus Totaal



Jaarcyclus op basis van Roadmapping geïntegreerd met begroting, jaarplan en Bosberaden.

o6 Strategische 4 Jaarscyclus, en voorzet voor thematisering binnen de jaren



De strategische 4 jaarscyclus verloopt eveneens volgens PDCA en sorteert daarmee vanzelfsprekend voor op een nieuwe 4jaarscyclus. Input daarvoor wordt gedurende de gehele 4 jaar opgehaald, geïntegreerd en gemonitord. Per jaar wordt in een Strategisch Bosberaad een overstijgend thema geadresseerd, passend bij de fase van realisatie van de TNO strategie en de roadmaps binnen de thema's.

4 Evaluatie per project

In dit hoofdstuk noem ik een aantal meer procesmatige observaties betreffende de context en de uitvoering van de projecten. Deze beschouwing is belangrijk omdat daaruit op afgeleid kan worden hoe het vervolg moet worden ingezet. Niet zozeer inhoudelijk, als wel in termen van tone of voice, leiderschap en cultuur.

4.1 Roadmaps

“We moeten niet naar binnen kijken, maar naar buiten gaan!”

“Ik doe geen enkele uitspraak over de toekomst, morgen is alles anders”

Urgentie en eigenaarschap

Na de zomer werd het roadmap-project gestart om het proces te ‘revitaliseren’ en roadmaps te verbeteren; met als doelstelling alle roadmaps voor het einde van het jaar van ‘advanced naar sophisticated’ te brengen. Dat bleek al snel te ambitieus; de kwaliteit en het stadium waarin de roadmaps verkeerden verschilden enorm en was over het geheel genomen teleurstellend.

Opvallend genoeg werd de aangeboden begeleiding maar langzaam opgepakt door de Directors of Roadmap. Zij leken de doelstelling (sophisticated roadmap einde jaar) niet helemaal te hebben geabsorbeerd, of serieus te nemen. Tenslotte was roadmapping al eerder uitgesteld.

Vanuit Strategy viel er daarbij weinig op resultaat te sturen; zonder mandaat en in eerste instantie zonder zichtbaar eigenaarschap binnen de RvB leek het allemaal zo’n vaart niet te lopen. In de loop van het najaar is daarin langzamerhand meer urgentie ontstaan, bijvoorbeeld door de Business Reviews tóch aan de roadmaps te wijden en door het inlassen van kruispuntgesprekken.

Bottom-up begeleiding

Gegeven de omstandigheden was de ingezette koers voor begeleiding van de roadmaps – een zeer vrijblijvend aanbod van inhoudelijke expertise – voor dat moment het optimale aanbod, want laagdrempelig en bottom up.

Werkenderwijs is het template van de roadmaps verbeterd en zijn ‘standaarden’ ontwikkeld voor het maken van de roadmaps. De geboden begeleiding

had als voordeel dat gevoeld eigenaarschap werd ondersteund, maar als nadeel dat door de vrijblijvendheid nog steeds vele bloemen konden bloeien. Het iteratief proces dat plaatsvond doordat aanvankelijk weinig kader werd geboden heeft ook vertragend gewerkt.

Van papieren tijger naar bruikbaar document

Gedurende het najaar hebben we de focus verschoven van het als intellectualistische ervaren ‘van advanced tot sophisticated proces’ naar het sturen op bruikbaarheid. Roadmaps dienen om interne afstemming, koers en strategische sturing vorm te geven. In de ontwikkelde tools (met name het spiderweb) en de compactere template, is de bruikbaarheid meer voorop komen te staan. Dit tot tevredenheid van zowel de Raad van Bestuur alsook de makers.

Management informatie

Het projectteam zag de roadmap-directeuren als voornaamste doelgroep en opdrachtgever van het roadmapping traject. Het verschaffen van management rapportages over de stand van zaken van roadmapping, of de eigen kwalitatieve ‘appreciatie’ van de roadmaps werd aanvankelijk niet tot de opdracht gerekend. In overleg met het projectteam is een praktijk ontstaan van (twee)wekelijkse inzage in de stand van zaken. Deze informatie, die deels zorgwekkend was, leidde onder andere tot een actievere opstelling en vergroten van gevoelde urgentie bij de Raad van Bestuur.

Er is uiteindelijk met hard werk van project team en Directors of Roadmap een goed resultaat geleverd. Kwaliteit én eigenaarschap zijn verbeterd respectievelijk verstevigd. Door de bottom-up aanpak en het vertraagd ‘aanhaken’ van de RvB verliep het proces deels erg ad hoc. Voor het vervolg zouden mijns inziens een aantal accenten inhoudelijk en procesmatig anders moeten komen liggen.

4.1.1 Vervolg

Duidelijker kaders en output-criteria

De tijd is rijp voor het sturen op gebruik van de ontwikkelde Template en deze verder te vullen met voorbeelden van hoe het te vullen, met welke mate van concreetheid. De toolbox, maar zeker ook de vrijdaggesprekken van de Raad van Bestuur spelen een belangrijke rol in het steeds meer verkrijgen van inzicht, eenduidigheid en consensus.

Zelfstandigheid, naast eigenaarschap

Het strategisch vermogen van de Directors of Roadmap verschilt zeer. Roadmapping is wél een essentieel onderdeel van hun functie. Het is nodig dat wordt gewerkt aan het vergroten van zelfstandigheid in het roadmapping. Dat betekent iets voor de geboden context en begeleiding. De eerder genoemde toolbox, gekoppeld aan de communicatie vanuit M&C dragen bij aan meer kennis, inzicht en eigen regie.

Rol interne advisering:

De advisering vanuit het projectteam had aanvankelijk een sterk expertmatig karakter.

De begeleiding die vanaf 2015 wordt geboden zal meer gericht dienen te zijn op overdracht van roadmapping vaardigheid, door onder meer het expliciteren van methoden en technieken, formats en voorbeelden. Zo wordt autonomie van de Roadmap Directeuren vergroot en kunnen S&P zich richten op het bieden van kaders en het leveren van business intelligence en management informatie.

4.2 Portfolio analyse

“Niemand wil dit echt. Strategy light is ook niet gelukt, besluiten werden wel aangekondigd maar meteen weer teruggedraaid”

Portfolio analyse is een zeer gevoelig proces, zoals moge blijken uit het verloop van dit project. Binnen expertises wordt haarfijn aangevoeld dat portfolio analyse gevolgen zou kunnen hebben voor het voortbestaan van expertisegroepen.

Voordat gevolgtrekkingen überhaupt kunnen worden gedaan is consensus nodig over de geschetste ‘werkelijkheid’. En voor consensus is het nodig dat een eenduidige set parameters en definities wordt gevonden.

Het project portfolio analyse heeft een aantal goede stappen gezet in het vaststellen van zinnige (met name) financiële parameters, maar is niet toegekomen aan de belangrijkste en meest ingewikkelde parameter: de ‘attractiveness to roadmap’ van een researchgroep.

In het najaar leek de nadruk meer te liggen op ‘operational excellence’ en het maximaliseren van de omzet, in plaats van op iets langere termijn strategische keuzen. Een project als portfolio analyse wordt daarmee strijdig ervaren met de operationele werkelijkheid: verlies versus behoud van omzet en personeel.

Ook was het project ‘uit fase’ met het roadmap: nu er meer concrete roadmaps liggen, is de tijd wellicht rijp om een volgende stap richting portfolio analyse te zetten met de output uit de roadmaps. Wenken hiertoe zijn opgenomen in de paragrafen 3.1. en 3.2 (objectieve en subjectieve informatie, output van roadmaps).

Onderbouwing hiervan geef ik in onderstaande paragraaf met bevindingen uit de kruispuntgesprekken.

Kruispuntgesprekken

Competitie of samenwerking

Lastig bij het aansluiten van Expertise op roadmaps in termen van portfolio-ontwikkeling is dat een themadirecteur vaak minder gedetailleerd informeert dan Expertise zou willen. Daarbij voelt Expertise zich sterk afhankelijk van Thema (orderintake, dekking, acquisitie-succes). Dit kwam scherp naar voren uit de kruispuntgesprekken. Zo lijken Thema en Expertise soms meer tegenover elkaar te staan en competitief te zijn, dan dat zij elkaar versterken en aanvullen.

Pragmatisch of strategisch

Proactieve afstemming lijkt vaak te ontbreken; Thema zoekt niet per definitie input of afstemming met Expertise, Expertise gaat vaak haar eigen gang met warme acquisitie, die dan ad hoc bij een roadmap moet worden ondergebracht: scherpe lezing van roadmaps laat dit zien. Hier lopen pragmatische en strategische overwegingen door elkaar.

Selectie en Prioritering

Uit de kruispuntgesprekken kwam óók naar voren dat keuzen voor met name afbouw of spin-out moeilijk te maken zijn: de beslissingscriteria zijn niet eenduidig, of men is het er niet over eens. Dit pleit andermaal voor het hervatten van het project portfolio analyse, om deze spraakverwarring te verminderen. Is het bijvoorbeeld de omzet of de potentie internationaal die leidend is, de totale omzet of de inzet van SMO, wat doen we met impact en hoe meten we dat? Hoe sterk weegt de gezondheid van een researchgroep, zeker wanneer de waarde voor een roadmap wél aanzienlijk is? Welke selectie en prioritering is te geven in deze criteria?

Aanvullend hierop de observatie van TNO bedrijven, dat researchgroepen niet per se geneigd zijn of ‘incentives’ hebben om zichzelf daadwerkelijk te ‘spin-out’en. De ‘funnel’ bij TNO bedrijven is behoorlijk gevuld, maar per saldo vindt er gemiddeld één spin-out per jaar plaats. De vraag is hoe dit verder gestimuleerd

kan worden. Een eerste aanzet daartoe is gedaan in de kwalitatieve KPI's voor Expertise.

4.3 Strategische KPI's

“Hoe geweldig zou het zijn wanneer we nu eindelijk zouden kunnen beginnen te werken met KPI's!”

Dashboards en beheersmatigheid

Niet alleen bij TNO maar bij veel organisaties overheerst de neiging om alles middels KPI's te gaan controleren. Deze beheersmatige reflex leidt tot schijnzekerheid en leidt de aandacht af van waar het werkelijk om gaat: met elkaar vaststellen wat de essentiële kritische succes factoren zijn. De 'push' om overall een KPI aan te hangen maakt van het middel een doel op zich en installeert vaak wantrouwen in de organisatie, of is daar een manifestatie van.

In gesprek of afrekenen

Tijdens onze gespreksronde in de organisatie merkten we veel van dergelijke weerstand om zich te laten 'afrekenen' op data waar men maar ten dele voor verantwoordelijk is of wil zijn. Het is dan ook noodzakelijk om KPI's tot de kern terug te brengen, een passende plek te geven in de jaarcyclus, maar met name om de nadruk te leggen op het overstijgende doel. Uiteindelijk worden KPI's ingezet om met elkaar het goede essentiële gesprek te kunnen voeren, langs gedeelde taal en betekenisgeving.

Betrekken en meenemen

Voor het vervolg en de pilot in 2015 is het dan ook van belang dat de TNO-organisatie steeds wordt geïnformeerd en meegenomen; door een handleiding KPI's zoals in de maak, het ontwikkelen van passende instrumenten (dashboard, gesprekslijn) en het integreren van KPI's in bestaand(e) cycli en instrumentarium.

Belangrijk is om niet te veronderstellen dat het meteen lukt om scherp langs KPI's te zeilen; de RvB en het 1e echelon moeten tijd geven en nemen om het gebruik ervan te internaliseren en de vinger aan de pols te houden. Een idee kan zijn om aan te zitten bij KPI-gesprekken die collega's voeren, of de gesprekken vanuit Strategy/HR te laten begeleiden. Regelmatig aandacht besteden aan de pilot en de bevindingen in de Bestuursraad en andere formele overleggen is eveneens van belang; niet zozeer om conclusies te trekken, als wel om te beschouwen hoe het loopt en welke 'finetuning' nog nodig is.

'Boodschappenlijst':

De set strategische KPI's die is opgeleverd biedt ruim voldoende materiaal om de pilot mee in te gaan. Parallel aan – of volgend op – deze pilot zou onderstaande 'boodschappenlijst' kunnen worden bijgehouden. Het betreft een agenda voor het volgende jaar om aanvullend 'onderzoek' dan wel metingen te installeren om andere gewenste KPI's te kunnen gaan volgen. Deze KPI's zijn wel gewenst, maar inzet daarvan is op het moment nog niet mogelijk.

CFO

- Opnemen van financiële KPI's over capaciteit in operationeel dashboard
- 'Inregelen' aangepaste wijze van omgaan met opdrachten versus onderzoek
- Eenduidige wijze 'meten' flexibele schil inclusief tijdelijke contracten

CSO

- Monitoring PPS en S'hIP's; volgens criteria en kengetallen
- Monitoring nieuwe verdienmodellen: in kengetallen
- Impact van TNO / Transities t.b.v. M&C; criteria vaststellen waarmee impact op 5 transities kan worden gemeten
- KPA /jaarlijkse zelfevaluatie Expertise en/of kennisopbouw (multidisciplinair en toekomstgericht) ontwikkelen;

HR

- Uitstroom differentiëren: exitgesprekken, ongewenst/gewenst en gestuurd/ongestuurd monitoren t.b.v. kengetallen en KPI in 2016.
- Instroom monitoren & differentiëren; als kengetal
- Doorgroei (verticaal) is niet hetzelfde als mobiliteit (horizontaal); hoe dit meten?

M&C

- Keuze van campagnes die bijdragen aan merk TNO
- Effectiviteit van campagnes doelstelling specificeren
- Reputatie factoren binnen thema's meten (dissatisfiers); als kengetal en kwalitatieve info rapporteren
- Keuze voor 'werkgever' rating die begerlijk is

5 ‘Wenken’ betreffende Cultuur en Leiderschap

Los van alle praktische en concrete aanbevelingen per project en in de samenhang, zoals in Hoofdstuk 3 verwoord, valt er aan de proces, cultuur en leiderschapskant nog een en ander van harte te adviseren.

Leiderschap en cultuur

Het woord eigenaarschap is vaak gevallen in voorgaande pagina's. TNO als professionele hoog-intelligente (technologische), complexe organisatie kent allerlei mechanismen om zich vooral te blijven richten op de inhoud van het eigen domein en minder op het overstijgende belang. Pas wanneer de meerwaarde wordt gezien en er een voldoende 'veilige' cultuur bestaat, zal inzage, uitwisseling, transparantie worden gegeven: noodzakelijke voorwaarden voor een verandering en een lerende organisatie.

De RvB heeft een niet te onderschatten rol gehad in het succes van de drie besproken projecten én nog steeds een heel belangrijke rol in het vóórleven van een consequente en congruente aanpak.

Eigenaarschap

De grootste opgave in het installeren van de strategische sturing en processen is dan ook het betrekken en het stimuleren van eigenaarschap. De neiging bestaat om steeds terug te vallen in definitiekwesties en analyses, als een manier om niet tot besluiten te komen. De implementatie van besluiten komt dan moeilijk of niet op gang en een nieuw project of taak wordt ingezet.

Consequent

De eerste 'wenk voor het vervolg' is dan ook: consequent voortgaan op de ingeslagen weg. De RvB leeft hiermee eigenaarschap voor aan de rest van de organisatie. De boodschap daarbij zou moeten zijn: roadmaps blijven verbeterd worden én zijn de basis voor strategische sturing. De dynamische jaarcyclus wordt hierop geënt en strategische KPI's worden gepilot en krijgen een plaats in het jaar. Portfolio analyse wordt nieuw leven ingeblazen, al was het alleen maar om het eens te worden over criteria en consequenties. Discussie is natuurlijk prima, zolang het beschouwend is en dient om begripsvorming te vergroten en aanscherping te doen; niet om besluiten weer fundamenteel ter discussie te stellen. Consequent voortgaan op de ingeslagen weg zal het vertrouwen in de organisatie en onderling sterk

vergroten. Het installeert eigenaarschap en levert een bedding voor een constructiever cultuur.

Cultuur van leren

TNO wordt (onder meer) gekenmerkt door een kritische cultuur, waarin vooral gekeken wordt naar wat (nog) niet kan en goed is, naar uitzonderingen die de regel onderuit halen. Een cultuur waarin er van elkaar geleerd wordt en uitwisseling en nieuwsgierigheid een plek hebben, is constructiever, maar nog lang geen realiteit.

Wat wél in plaats van wat niet.

Een focus op goede voorbeelden, het optillen van gewenste aanpak of resultaat en het scheppen van randvoorwaarden voor discussie en uitwisseling kunnen bijdragen tot een constructiever cultuur. De jaarcyclus geeft daarvoor plaats en veronderstelt een congruente rol van het 0e en 1e echelon. De toolbox is daartoe ingericht en hier is een essentiële rol weggelegd voor communicatie. Stimuleren van verantwoordelijkheid, eigenaarschap, constructieve discussie en samenwerking zal de TNO organisatie versterken.

Inzicht en overzicht bieden

In deze volgende – implementatie – fase ligt de focus op het strategie totaalproces. De samenhang tussen strategische processen wordt helder door het logisch aan elkaar knopen van bestaande overleg- en rapportagestructuren, zoals in de dynamische jaarcyclus. Informeren over de grote lijnen, de samenhang én het verbeelden, inkleuren en concretiseren in voorbeelden, tussentijdse mijlpalen, persoonlijke ervaringen rond roadmaps, hun bruikbaarheid en resultaten draagt – on the long run, indien langdurig en consequent ingezet – bij aan gedeeld begrip en betekenisgeving.

Veranderkundig perspectief

Onder andere Begemann (Natuurlijk veranderen) en Homan (Organisatie dynamica) postuleren dat het succes van een organisatieverandering in eerste instantie draait om het hebben van gedeelde beelden en betekenisgeving.

Daarbij is het van belang dat het management een goed voorbeeld geeft én goed voorbeeld 'optilt'. Homan noemt dat de petrishaaltjes: management dient zich te richten op het detecteren van gewenste bewegingen en voorbeelden en die zichtbaar te maken en te belonen. In deze petrishaaltjes ontstaan vruchtbare kweken en culturen, die anderen in de organisatie 'besmetten'. Straffen, tekorten benoemen of oreren hebben geen enkele zin.

Werkplan 2015

Debrief 3 Strategische Processen bij TNO
Begeleiding Najaar 2015
Ina Smittenberg

augustus-december 2014

