

## Leidinggeven in kennisland

*-Wat komt er op het bordje  
van de manager/wetenschapper?-*



Speciale uitgave bij het afscheid van algemeen directeur  
**Gerard van Oortmerssen**



Redactie: Erik Stokhof, Francien Goudsbloem  
Omslagontwerp, lay out en typografie: Tobias Baanders  
Drukwerk: Drukkerij Palteam, Duivendrecht

Copyright ©2003 Stichting Centrum voor Wiskunde en Informatica, Amsterdam

# Leidinggeven in kennisland

-wat komt er op het bordje  
van de manager/wetenschapper?-

Speciale uitgave bij het afscheid van algemeen directeur  
dr. ir. G. van Oortmerssen



Centrum voor Wiskunde en Informatica



## INHOUD

### *Voorwoord*

Gerard van Oortmerssen <i>Stuurman in woelige wateren</i>	5
---	---

### *Bijdragen*

Nico Temme	1991, de start van Gerard	6
Frank Roos	1992, W3C en aanverwante zaken	8
Peter Apers	1993, SION en de ACI	10
Gerke Nieuwland	1994, het Curatorium	12
Marcel Holsheimer	1995, spin-offs	14
Wim Mol	1996, SMC 50 jaar	16
Jaco de Bakker	1997, GvO en de kanteling	18
Ad van Tok	1998, de eerste controller	22
Francien Goudsbloem	1999, preventiebeleid, yoga en RSI	24
Bernard Larrourou	2000, ERCIM	26
Walter Hoogland	2001, WTCW	28
Lex Schrijver	2002, bastion in het academische veld	30
Paul Vitányi	2003, CWI fellowships	32
Gerard van Oortmerssen	2003, zelfreflectie	34

### *Onderzoek*

TrendLight	De discussie rond de ontwikkeling van de kenniseconomie in de media	36
------------	---	----

Amsterdam, mei 2003

## VOORWOORD

Gerard van Oortmerssen *Stuurman in woelige wateren*

Op 1 september 1991 wisselde Gerard van Oortmerssen, na twintig jaar, het ontwerpen en besturen van schepen bij MARIN in voor een nieuwe uitdaging: het besturen van het Centrum voor Wiskunde en Informatica. Dit was een weloverwogen carrièrestap, waarvoor de basis reeds in 1988 was gelegd door het volgen van een studie Advanced Management bij het internationale opleidingsinstituut INSEAD Fontainebleau.

Iedereen die enige jaren betrokken is (geweest) bij het CWI, weet dat deze organisatie kan lijken op een mammoettanker. Wijzigingen in de organisatiestructuur en het realiseren van ogenschijnlijk eenvoudige bedrijfsprocessen nemen veel tijd in beslag.

Hetzelfde geldt ook voor het veranderen van de onderzoeksrichtingen.

Zoals gebruikelijk in dit polderland zijn velen betrokken bij het nemen van beslissingen en dreigt de uitvoering soms zo versnipperd te raken dat er eerder sprake is van een verzameling kleine pleziervaartuigen dan van een tanker.

De stormachtige maatschappelijke omgeving zorgt vervolgens voor levensbedreigende situaties.

Terugkijkend op Gerards periode kan het CWI zeer tevreden zijn over de effecten van zijn stuurmanskunst. Rekeninghoudend met de traagheid van de mammoettanker zijn er gestaag wijzigingen doorgevoerd, waarbij ook een verschuiving van verantwoordelijkheden in de richting van de themaleiders heeft plaatsgevonden.

Het resultaat is een vloot met een herkenbare signatuur die gewaardeerd wordt door zijn omgeving.

Over zijn stuurmanskunst wordt in de navolgende bijdragen geschreven, waarbij voor elk jaar een koerscorrectie valt waar te nemen. Wij danken alle schrijvers hartelijk die, op basis van een door ons uitgezette koers door middel van drie vragen, hun persoonlijke visie over het CWI en Gerard van Oortmerssen in hun bijdrage hebben verwoord.

Wij wensen Gerard veel stuurmanskunst in rustig vaarwater bij zijn nieuwe uitdaging.

Martin Kersten, Jose Koster, Francien Goudsbloem, Erik Stokhof, Coby van Vonderen

De vragen:



*Wie bent u en wat doet u?*



*Wat is uw relatie tot het CWI? / Wat is voor u de betekenis van het CWI?*



*Wat is uw relatie met Gerard van Oortmerssen? / Wat is voor u de betekenis van Gerard van Oortmerssen?*

1991, de start van Gerard





Mijn naam is Nico Temme, en ik werk bij het thema MAS1.  
Mijn functie is:

- Wetenschappelijk onderzoeker in de analyse, vooral op het gebied van asymptotiek en speciale functies.
- Contacten met directie, wetenschappers en diensten over onderzoekscholen, jaarverslagen, beleidsdocumenten en “Scientific Meetings”.



Sinds 1968 ben ik officieel in dienst (enkele jaren daarvoor verbleef ik al op het Mathematisch Centrum). Ik heb het MC/CWI altijd ervaren als een ideale werkplek voor onderzoek, met gaandeweg meer aandacht voor toegepast onderzoek en het verwerven van externe fondsen. Ik heb me altijd goed in die opzet van het CWI kunnen vinden hoewel mijn eigen onderzoek niet gemakkelijk tot fondsverwerving kon leiden. Ik heb daarom vaak “ja” gezegd als er een beroep op me werd gedaan om andere diensten te verlenen binnen het CWI (beleidsmedewerker, Bureau CWI).



Voor Gerard neem ik plaats in het Bestuur van de Stieltjes onderzoeksschool en ik heb met hem contact over de “Overview Research Activities” en diverse beleidszaken.

Gerard kwam bij het CWI in 1991. Ik denk dat dat jaar het meest turbulente jaar was uit de geschiedenis van het CWI/MC. Er was een moeilijke financiële situatie ontstaan, de afdelingen en projecten werden doorgelicht en aangespoord om meer aan acquisitie te doen, er werd mede daartoe een interne “Onderzoekscommissie” ingesteld. Bop Niksaart nam via “Boze Brieven” in de CWI Mededelingen de directie onder vuur. Er was door een extern bureau een evaluatie uitgevoerd over het functioneren van de diensten en aan de hand daarvan werd de reorganisatie uitgevoerd. In de eerste Instituutsraad die Gerard bijwoonde (13 september 1991) ging de directie nog uit van het vertrek van 10 fte’s bij de Algemene Dienst en 8 bij de wetenschappelijke afdelingen. Als zakelijk directeur kreeg Gerard de taak om de eerder genomen besluiten uit te voeren, met name het “outplacement” van een vijftal collega’s. Je kunt je een eenvoudiger begin voorstellen bij aanvaarding van een nieuwe baan.

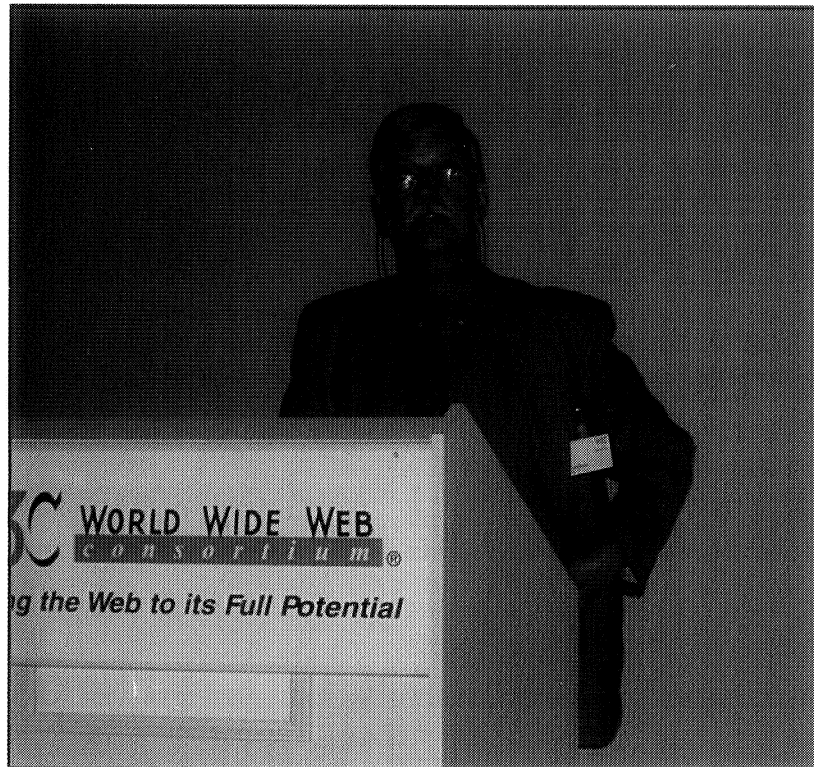
Een sterk punt van Gerard vond ik altijd dat hij, vooral later als Algemeen Directeur, het CWI goed in kaart kon brengen bij presentaties over het CWI; hij was inhoudelijk goed op de hoogte van de speerpunten van het onderzoek.

Wat mij betreft is een andere betekenis van Gerard dat het CWI mede dank zij Gerards inzet en kwaliteiten als een uitstekend wetenschappelijk instituut in binnen- en buitenland erkend wordt.

*Nico Temme*



## 1992, W3C en aanverwante zaken





Mijn naam is Frank Roos en ik ben Manager van het W3C Benelux Kantoor. Daarnaast ben ik ook Funding Officer, of ook wel “subsidioloog”. Mijn huidige functie ben ik begonnen in 2000. Daarvoor ben ik een jaar gedetacheerd geweest bij Eidetica, een spin-off bedrijf van het CWI. En dáárvoor weer was ik hoofd van de bibliotheek. Na mijn terugkomst heb ik mijn huidige functies opgenomen. Het W3C Kantoor was toen nog alleen voor Nederland (sinds 1998), maar is inmiddels uitgegroeid tot het Benelux Kantoor (sinds 2001).

Daarnaast doe ik ook de “subsidiologie”, de “funding opportunities” voor onderzoek: het helpen vinden van een goede “match” tussen bepaalde fondsen enerzijds en anderzijds het onderzoek dat bij het CWI gedaan wordt.

Voorts help ik bij het indienen van projectvoorstellen, en bij het oplossen van problemen bij lopende projecten. Bovendien lever ik waar nodig nazorg na de afloop van een project. Ik doe dit in nauwe samenwerking met Dick Broekhuis en Margriet Brouwer, maar heb ook contacten met Gerard natuurlijk en met anderen.



Ik ben CWI medewerker. Mijn baas is de controller van het CWI, Dick Broekhuis. Het CWI is sinds 1995 lid van W3C (World Wide Web Consortium), dat zelf in oktober 1994 is opgericht. Dit zal mede ingegeven zijn geweest doordat op het CWI onderzoek wordt gedaan, dat gerelateerd is aan de XML technologie, die uit W3C voortkomt. Momenteel speelt het CWI nog steeds een belangrijke rol binnen W3C. Zo is Ivan Herman “Head of W3C Offices” en leidt Steven Pemberton de XHTML working group. Zelf ben ik dus de manager van het W3C Benelux Kantoor.



Ik ken Gerard al vrij lang. Ik heb indertijd als hoofd van de bibliotheek in de benoemingsadviescommissie gezeten, toen hij in 1991 werd aangenomen als Zakelijk Directeur. Hij gaf toen al leiding aan de ondersteunende diensten. Ik heb hem van dichtbij meegemaakt, zowel in de BGO-vergaderingen en ook bilateraal over allerlei zaken.

De laatste paar jaar heb ik Gerard in een andere hoedanigheid leren kennen omdat ik op de 3e verdieping zit, dichterbij hem in de buurt. Ik werk nu ook nauwer met hem samen dan in de tijd dat ik Hoofd van de Bibliotheek was en dat verloopt erg plezierig. Gerard heeft de goede eigenschap om zaken te delegeren als dat kan. Ik heb de vrijheid die dat meebrengt altijd erg gewaardeerd. Aan de andere kant had ik in mijn bibliotheektijd ook nog wel eens pittige gesprekken over het budget van de bibliotheek omdat de boeken en de tijdschriften ieder jaar duurder werden.

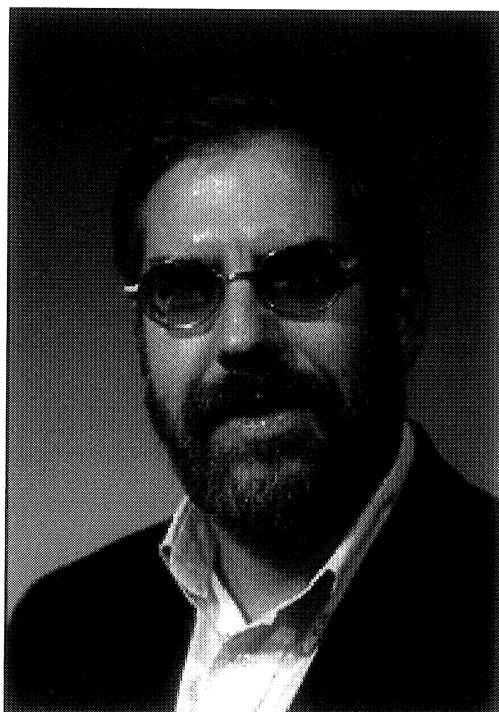
Nu is dat anders. Nu gaat het meer over “letters of intent”, contracten, projectvoorstellen, het CWI intensiever te laten deelnemen aan de kaderprogramma’s van de Europese Unie etc.

Ik denk dat het CWI veel aan Gerard gehad heeft, en dat hij met veel tact en diplomatie zijn directeurschap heeft vervuld. Hij heeft het CWI behendig gestuurd en heeft mijns inziens veel voor het CWI bereikt. Het CWI stond al op de kaart en is door Gerard nog meer op de kaart komen te staan, door zijn contacten met andere instellingen, zijn netwerken etc. Zijn verdiensten zijn een optelsom van zaken die hij bewerkstelligd heeft.

Op gebied van de relatie met W3C heeft Gerard onlangs nog een belangrijke rol gespeeld door als ERCIM president mede te bewerkstelligen dat de banden tussen W3C en ERCIM sterk zijn aangehaald. W3C onderzoekers, die bij INRIA werkten zijn nu bijv. werknemer van ERCIM geworden. Ook op andere gebieden hopen beide netwerken van elkaar te profiteren.

*Frank Roos*

1993, SION en de ACI





Mijn naam is Peter Apers. Op dit moment ben ik Wetenschappelijk Directeur van het Centrum voor Telematica en Informatie Technologie aan de Universiteit Twente (CTIT). Uit de tijd dat ik direct met Gerard te maken had, was ik voorzitter van SION en later voorzitter van de ACI, de Adviescommissie Informatica van het gebied Exacte Wetenschappen (NWO). Vanuit die hoedanigheid heb ik in de periode van 1996 tot 2002 in het bestuur van het CWI gezeten.



Mijn relatie tot het CWI is het feit dat ik in het bestuur heb gezeten. Daarvóór heb ik in allerlei Adviescommissies van het CWI gezeten. Ook heb ik na mijn eerste periode als decaan een korte sabbatical gehouden bij het CWI.

Het CWI is onze nationale trots in de wiskunde en informatica. Internationaal zeer bekend en een centrum van veel activiteiten die veel nationale en internationale onderzoekers aantrekken.



Naast de formele relatie met Gerard, heb ik hem als persoon bijzonder leren waarderen.

Interessant is natuurlijk wat Gerard voor het CWI heeft betekend? Gerard heeft het instituut - dat voor kwaliteit staat - ook goed laten inspelen op wensen vanuit de samenleving, die steeds nadrukkelijker resultaten van onderzoeksinspanningen verwacht. En wel op twee terreinen:

- het gebruik van informatica en wiskunde op allerlei toepassingsgebieden, waaronder ook andere wetenschappelijke disciplines, heeft nadrukkelijk meer aandacht gekregen;
- het spin-off beleid (met minstens één spin-off per jaar) doet het CWI het erg goed.

Daarnaast heeft Gerard de samenwerking tussen wiskunde en informatica binnen het instituut weten te bevorderen.

Gerard kan op een zeer succesvolle directeursperiode terug kijken.

*Peter Apers*

1994, het Curatorium





Gerke Nieuwland, was hoogleraar Wiskunde aan de VU, sinds 5 jaar met emeritaat. Ik probeer nog een aantal artikelen te schrijven over de filosofie van de natuurwetenschappen.



Ik was de laatste voorzitter van het Curatorium - zoals het bestuur toen heette - van de Stichting Mathematisch Centrum, die als onderdeel van de Nederlandse Stichting voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) indertijd, behalve het CWI, ook de instantie omvatte die aio- en postdoc-plaatsen wiskunde aan de universiteiten toekende. Dat waren de jaren 1989 tot 1996. De zaken lagen toen bestuurlijk erg ingewikkeld, met een ten aanzien van het instituut CWI a-symmetrische verdeling van verantwoordelijkheid tussen wiskunde en informatica, die voor nogal wat spanningen zorgde. Na mijn tijd is dat gelukkig sterk vereenvoudigd.

Dankzij die complexe structuur was dat Curatorium indertijd wel een heel interessante club. Het was een bont samengesteld gezelschap uit de academische wereld, de grote technologische instituten, uit het bedrijfsleven, er was zelfs een vertegenwoordiging van de Koninklijke Academie. Omdat vanuit zeer verschillende invalshoeken gesproken werd kwam het vaak tot heel interessante discussies over wat een bestuur zoal aangaat: onderzoeksplannen, -beoordelingen, begrotingen, benoemingen. Het was ook een eerste aanspreekpunt voor de directie. Wiskundigen en informatici hebben in dit bestuur altijd goed samengewerkt. Het was boeiend om binnen dat veld naar een evenwicht te zoeken.

Het CWI heeft een maatschappelijk zichtbaarheid die de universitaire instituten helaas ontbreekt. Indertijd hadden die instituten dat zelf niet altijd voldoende in de gaten - ik neem aan dat dat nu veel beter gaat.



Gerard solliciteerde in 1991 naar de functie van Zakelijk Directeur, als opvolger van Jan Nuis. Er waren nogal wat gegadigden waarvan er drie erg goed waren. Hij was toen wetenschappelijk directeur van MARIN in Wageningen. Het bestuur daar had besloten de research af te stoten en verder alleen aan ontwikkeling te doen. Hij gaf er de voorkeur aan te solliciteren omdat hij bij wetenschappelijk onderzoek betrokken wilde blijven. Dat vond ik heel sterk aan hem. Hij is toen benoemd en kwam meteen in een heel moeilijke periode terecht. De ontwikkelingen in de informatica dwongen het CWI tot een nieuwe positiekeus. De financiële toestand van het instituut was op dat moment angstwekkend slecht - er zijn twee reorganisaties geweest. Als zakelijk directeur heb je daar in eerste instantie mee te maken, en zijn prestaties waren indrukwekkend. Cor Baayen had als Wetenschappelijk Directeur, samen met Nuis, het CWI vele jaren briljant geleid, maar door diens ziekte moest Gerard steeds meer verantwoordelijkheid overnemen ook voor het wetenschappelijk beleid. Gelukkig bleek hij een echte workaholic.

Gerard liet in die periode zien wat hij waard was. Inmiddels had het Curatorium, met het oog op de moeilijke externe situatie, besloten na het vertrek van Baayen als Wetenschappelijk Directeur voor een eenhoofdige directie te kiezen, een novum binnen NWO. Over de persoon van de nieuw te benoemen Algemeen Directeur bestond, binnen en buiten het bestuur, nauwelijks discussie.

Van zijn periode als Algemeen Directeur heb ik 4 jaar meegemaakt - en gegeven alle problemen nogal intensief. Die werkrelatie is altijd bijzonder plezierig, zakelijk en efficiënt geweest.

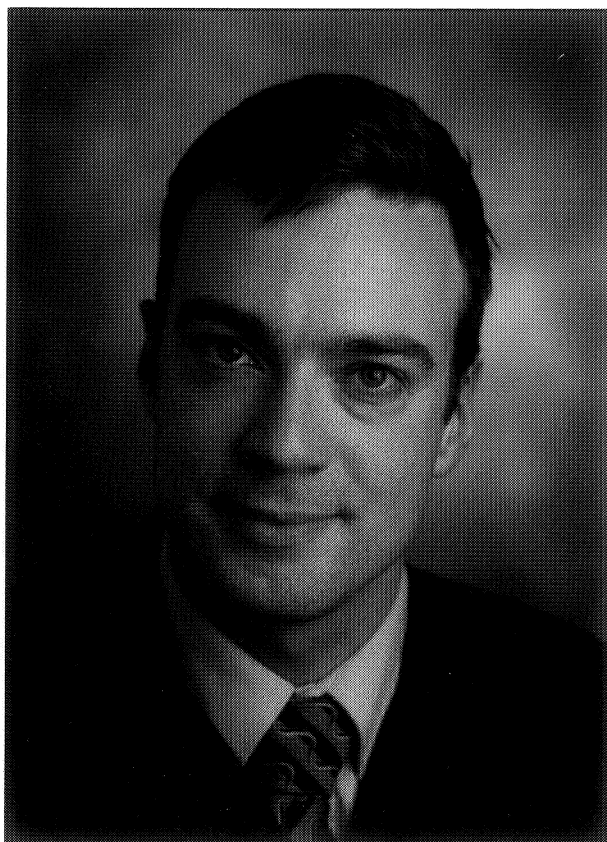
Wat voor type directeur is Gerard eigenlijk? Duidelijk niet het flamboyante soort - hij beheerst het spel van leidinggeven uitstekend, maar zijn troeven zijn steeds weer kennis van zaken en een uitgesproken visie op de onderliggende structuren. Het viel me vaak op hoe hij van bijvoorbeeld de positie van het CWI in het onderzoeksveld een heldere theoretische conceptie naar voren kon brengen. Aan de andere kant is het ook een zeer menselijk man die in de persoonlijke contacten heel goed overkomt. Ik herinner me nog het 50-jarig bestaan van het CWI, toen hij in de Beurs van Berlage als directeur zijn instituut en de gasten toesprak. Op dat moment was duidelijk: "Je bent er nu helemaal ingegroeid - hier spreekt de directeur!" Dat is dus zo gebleven.

Is het erg dat hij weggaat? Dat denk ik nu ook weer niet. Er is bij informatica en wiskunde genoeg talent voor een hele goede nieuwe directeur, met weer een nieuwe stijl. Dat kan van tijd tot tijd geen kwaad. En voor zijn laatste periode bij TNO - ook weer een moeilijke start - heeft hij alles in huis.

Toevallig wonen wij in dezelfde stad en komen elkaar nog al eens tegen, in de kerk of bij Albert Hein. Zo weet ik dat hij naast dit alles ook nog een artistieke kant heeft en bijvoorbeeld - je houdt het niet voor mogelijk - een uitstekend modeltekenaar is. Ik hoop nu maar dat Irene en hij in Naarden blijven wonen.

*Gerke Nieuwland*

1995, spin-offs





### Marcel Holsheimer, oprichter en directeur DataDistilleries

Ik ben van februari 1993 tot augustus 1995 werkzaam geweest als promovendus op het CWI. Gedurende deze periode heb ik met ondersteuning van Gerard van Oortmerssen DataDistilleries opgericht. DataDistilleries is nu een winstgevende onderneming, wereldwijd marktleider op het gebied van software voor het voorspellen van klantgedrag. DataDistilleries heeft vestigingen in drie landen en telt vooraanstaande partijen zoals ABN Amro, ING en Banque Populaire onder haar klanten. Ik ben persoonlijk Gerard van Oortmerssen zeer erkentelijk voor zijn rol bij de oprichting van DataDistilleries; zijn overtuiging dat het CWI spin-offs actief moet ondersteunen is cruciaal geweest voor het succes van DataDistilleries.

Na mijn afstuderen aan de Universiteit Twente ben ik bij professor Kersten en Siebes begonnen met promotie onderzoek naar 'data-mining', geavanceerde zoektechnieken om in grote databases verborgen patronen te ontdekken. Al snel bleek dat een prototype van het systeem een commerciële toepassing had, bij een test op de klanten database van FBTO verzekeringen werden feilloos profielen van risico-klanten gevonden.



Hier is dan ook het idee ontstaan om het data-mining onderzoek te commercialiseren. Met steun van van Oortmerssen, Siebes en Kersten, is de basis voor DataDistilleries gelegd. Vanuit een Esprit onderzoeksprogramma en met actieve steun vanuit het CWI is DataDistilleries tot stand gekomen. Met name de beslissing van Gerard om DataDistilleries in de beginfase actief te ondersteunen heeft deze stap mogelijk gemaakt.

In deze eerste jaren is er nauw samengewerkt met het CWI op het gebied van produktontwikkeling. Daarnaast is in de eerste jaren is de relatie met het CWI cruciaal geweest bij het vinden van de eerste klanten, het maakt een groot verschil indien je een gerenomeerd instituut achter je hebt staan.

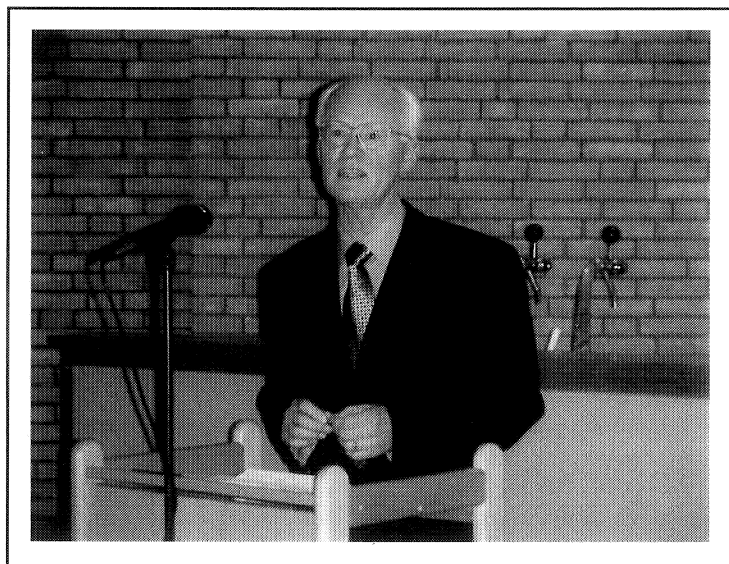


Met zijn geloof in spin-offs heeft Gerard op meerdere manieren gelijk gekregen. Er is een onweerlegbaar bewijs geleverd dat er op het CWI onderzoek wordt verricht dat voor het bedrijfsleven relevant is, iets dat helaas niet van alle onderzoek gezegd kan worden. Daarnaast heeft de nauwe samenwerking met DataDistilleries het CWI geïnspireerd tot vernieuwend onderzoek. En last but not least, de investering van 7000 Euro heeft het CWI tot op heden 2 miljoen Euro opgeleverd, een bewijs dat spin-offs ook financieel lonend kunnen zijn.

*Marcel Holsheimer*



1996, SMC 50 jaar





Ik ben Wim Mol en ben niet meer beroepsmatig werkzaam. Sedert 1 april 2000 geniet ik pensioen. Het plezierige van deze status is dat ik nu kan doen en laten waar ik zin in heb en daar geniet ik samen met mijn echtgenote van.



Mijn relatie tot het CWI was dat ik daar gewerkt heb van 1 november 1957 tot 1 oktober 1999. Vanaf 1 oktober ben ik met de VUT gegaan en per 1 april 2000 werd ik gepensioneerd. Ik heb dus bijna 42 jaar bij de Stichting Mathematisch Centrum gewerkt. Tijdens dit dienstverband heb ik mijn het 25-jarig en mijn 40-jarig dienstjubileum gevierd. In 1957 begon ik als boekhouder en ben als coördinator van de administratieve automatisering en informatievoorziening. Daartussen was ik ook nog van 1972 tot 1995 Hoofd van de Financiële Dienst. In deze functie ben ik opgevolgd door Edwin de Boer.



Gerard was als mijn directeur mijn hoogste chef. Ik heb het voorrecht gehad deel uit te mogen maken van de sollicitatiecommissie toen in 1991 door vertrek van P.C. Baayen de een directiepositie vervuld moest worden. Voor mij persoonlijk was Gerard de beste van de drie geselecteerde kandidaten. Hij maakte een goede indruk op mij. Zijn prettige persoonlijkheid en uitstraling spraken mij zeer aan. Bovendien had hij al een geweldige staat van dienst opgebouwd. Door zijn vroegere werk en studie was hij ook niet helemaal onbekend met het Mathematisch Centrum. Ook bemerkte ik dat hij bij de andere commissieleden goed overkwam. Gerard heeft als directeur volledig aan mijn verwachtingen voldaan. Hij heeft de Stichting en haar Instituut met verve geleid en hard gewerkt aan de verdere positionering van de organisatie in de maatschappij. Nu hij besloten heeft een nieuwe uitdaging aan te gaan wens ik hem daarbij veel succes.

*Wim Mol*

## 1997, GvO en de kanteling





Rond 1990 beleefde het CWI moeilijke tijden. Er dreigde een flink tekort, en iedereen kreeg de schuld: NWO, de directie, de staf die onvoldoende inkomsten genereerde, etc. In 1991 hield de toenmalige beheersdirecteur (Jan Nuis) het voor gezien, en ging met de VUT, niet dan nadat er ingrijpende maatregelen waren afgekondigd cq. voorbereid: een lening van NWO - voor de prijs van een meerjarig krimpscenario voor het hele CWI, outplacement dan wel vervroegd wachtgeld/VUT voor ettelijke medewerkers van de ondersteuning, en beëindiging van een aantal belangrijke onderzoekslijnen.

In deze zwarte periode begon Gerard van Oortmerssen (verder GvO) zijn werk als zakelijk directeur, naast de al aanwezige wetenschappelijk directeur Cor Baayen. GvO was voor mij en de meeste CWI-ers een onbekende. Mijn eerste indruk was gematigd positief: rustig, competent, een solide tweede man naast Baayen. Niet iemand die veel overhoop zou halen of zijn stempel sterk op het instituut zou zetten, zeker niet naast de zoveel gewichtiger Baayen.

Dat had ik behoorlijk verkeerd gezien. Na enkele tekenen aan de wand - het binnenhalen van een controller (eerst nog interim), de initiëring van de beleidsplancycclus, het PR-succes van de jaarlijkse bedrijvendagen - kwam dit in volle omvang naar voren tijdens de bedrijvendag in oktober 1994. Er gebeurde iets ongehoords: de president-curator Gerke Nieuwland riep de afdelingschefs in conclaaf bijeen, en deelde ons mee dat er een gewichtige verandering in de CWI-directie op stapel stond: Baayen zou terugtreden als wetenschappelijk directeur en belast worden met enkele speciale opdrachten (ERCIM, de voorbereidingen voor het 50-jarig CWI jubileum, wetenschappelijke advisering, e.d.), en GvO zou benoemd worden tot algemeen directeur<sup>1</sup>. De latere ontwikkelingen hebben m.i. aangetoond dat dit een (gedurfd maar) voortreffelijk idee was.



Er was echter één maar (tegelijk de feitelijke aanleiding tot het conclaaf): in die tijd was de bestuurlijke context van het CWI wezenlijk anders dan tegenwoordig. De NWO-stichting SMC (Stichting Mathematisch Centrum) had twee taken: beheer van het instituut CWI (voorloper van het huidige) en de verantwoordelijkheid voor de LAW (Landelijk Activiteiten Wiskunde), d.i. de tweede geldstroomprojecten bij de universiteiten (en een beetje CWI). De tweede geldstroom voor de informatica werd beheerd door de NWO-stichting SION. Deze asymmetrische situatie was de Nederlandse informatici (waaronder schrijver dezes) al sinds lang een doorn in het oog: tegen beter weten in hield het bestuur van de SMC, dat grotendeel uit wiskundigen bestond, vast aan hun gevestigde machtsposities, en coöpteerde slechts een enkele "token" informaticus. SION had hier veel moeite mee - haar bestuurlijke rol bij het CWI was op z'n hoogst adviserend, terwijl inmiddels meer dan de helft van het CWI werk uit informatica bestond - en toen het SMC bestuur de directie van het instituut onverhoeds essentieel wilde wijzigen barstte de bom. SION's voorzitter Bob Hertzberger pikte het niet meer, en hij wist NWO te overtuigen dat er iets moest gebeuren. In de bestuurlijke wereld betekent "iets" veelal: een adviesbureau wordt te hulp geroepen. Het gerenommeerde AE&F (Andersson, Elffers en Felix) werd ingeschakeld, praatte met vele in- en extern betrokkenen, en in de loop van 1995 verscheen hun rapport "Relatie SION/SMC". Hierin werd in ieder geval de "ontvlechting" aanbevolen: de LAW werd van de SMC afgescheiden, en ging verder als zelfstandige stichting SWON. De SMC ging samenvallen met het (instituut) CWI, en kreeg een nieuw (klein) bestuur, met gelijkwaardige inbreng van wiskunde en informatica.

So far, so good<sup>2</sup>. Maar, tussen de bedrijven door was in een aantal gesprekken tussen AE&F en GvO de gedachte van een kanteling naar voren gekomen, alweer een idee waar GvO mij flink mee verraste. De aanbeveling in het AE&F rapport luidde: " [Er komt] een gewijzigde structuur: de huidige discipline georiënteerde organisatie wordt vervangen door een zestal (!) strategische thema's (kanteling), en "het in hoog tempo uitvoeren van een kantelingsoperatie van het Instituut, waardoor de oude afdelingsgewijze structuur daadwerkelijk wordt vervangen door een organisatie rond de gekozen thema's".

In januari 1996 ging een voorbereidingscommissie van start met Gerard van Oortmerssen, Onno Boxma, Martin Kersten en Jaco de Bakker als leden. GvO had een stappenplan voorbereid (FIT, voor Flexibel, Interdisciplinair, Thematisch). Na vele vergaderingen kristalliseerde een structuur uit die in grote lijnen nog altijd overeind is gebleven. Alweer, GvO had het allemaal voorzien in zijn stappenplan, wat in feite een blauwdruk bleek voor de hele herstructureringsoperatie. Al met al werd een aantal verstrekkende maatregelen in gang gezet:

- Het wetenschappelijk onderzoek werd georganiseerd in een elftal thema's (wel wat meer dan het eerder genoemde zestal) en drie pilot's (thema's in wording). De thema's kregen grote beleidsmatige - waaronder ook financiële - zelfstandigheid.
- De thema's werden gebundeld in 4 clusters, met bijbehorende clusterleiders. De rol van de clusterleider was wezenlijk anders dan die van het vroegere afdelingshoofd. Met de leden van een thema hadden ze slechts 'op afstand' te maken, via het aansturen dan wel coachen van de themaleiders. Samen met GvO en de controller vormden ze het CWI managementteam, dat zich ontwikkelde tot een belangrijk orgaan bij het runnen van het Instituut.
- Alle leidinggevende functies werden tijdelijk, i.h.a. voor 5 jaar, met de mogelijkheid van (eenmalige?) verlenging.
- Er kwam veel aandacht voor HRM en carrièrebeleid (bijvoorbeeld in termen van het triple laddersysteem en de notie van CWI fellow).

Leek de kanteling aanvankelijk voor de sceptische waarnemer niet meer dan een hergroepering zoals er wel meer waren geweest (ooit had het CWI bijvoorbeeld 8 afdelingen), in de praktijk bleek de operatie behoorlijk ingrijpend, zeker voor wat betreft het functioneren van de senior medewerkers:

- Van de zes afdelingshoofden per ultimo 1996 keerden er 3 terug als clusterleider. Verder werd één voormalig groepsleider (afdelingen bestonden toen uit een aantal groepen) bevorderd tot clusterleider.
- Van de 21 groepsleiders werden er 14 benoemd tot cluster- of themaleider en 7 kregen geen leidinggevende positie meer. Twee themaleiders werden nieuw benoemd.
- De zelfstandige rol van de thema's (en hun leiders) werd overtuigend waargemaakt. Het MT had langdurige discussies (vooral met de toenmalige controller Ad van Tok) nodig, maar uiteindelijk resulteerde een financieel model waarin ieder thema zijn eigen budget - inclusief een winstuitkering aan het eind van het boekjaar - kreeg. Terugkerend verlies leidde in principe tot een significante afslanking van het thema.

Na aanvankelijke aarzeling bij sommigen ontstond er geleidelijk consensus dat het systeem goed werkte. De transparantie nam duidelijk toe, onderlinge vergelijking van de prestaties van thema's werd beter mogelijk, en in de voorzichtige handen van GvO werden (te) grote schokken vermeden. Ook de pilotgedachte bleek succesvol. Een drietal pilot's (INS4, SEN4, PNA4) werd bevorderd tot volwaardig thema, drie nieuwe thema's zijn inmiddels gestart, en één pilot bleek niet levensvatbaar. Ook de tijdelijkheid van de leidinggevende functies werd volop waargemaakt. Van de aanvankelijke 4 clusterleiders is er nog één over (twee vertrokken naar een universiteit, één ging met FPU); van de in '97 benoemde 11(+ 2) thema (+ pilot)leiders zijn er nog 3(+0) in functie. De overigen zijn inmiddels ondermeer : met FPU, CWI-fellow, clusterleider of voltijdshoogleraar. In de ontstane vacatures zijn de laatste twee jaar 8 nieuw onderzoekers benoemd als thema-/pilotleider. De beoogde doorstroming is overtuigend gerealiseerd.



Ook het MT bleek goed te functioneren. Ik ben 5 jaar MT lid geweest, en onthoud me daarom van een verdere evaluatie. Wat ik hier wel wil zeggen is dat GvO een voortreffelijk voorzitter was: zeer goed geïnformeerd - hij is een ijzersterk netwerker, met een 'open mind' en goed luisterend naar argumenten, een scherp gevoel voor de kwaliteit van mensen, niet bang een mogelijk impopulaire koers uit te zetten, hardwerkend en bereid zich te verdiepen in alledaagse organisatorische kwesties, waar nodig diplomatiek, en met een bijzonder goed strategisch inzicht.

Na zoveel lof mag misschien ook een enkel kritisch woord:  
- M.i. zou eens goed moeten worden nagedacht over de organisatie van de ondersteuning. Sinds 1995 is het daar een komen en gaan van diensthoofden: in totaal zijn er negen (!) functionarissen vertrokken en slechts één diensthoofd (FG) is nog op haar post. Valt er hier wellicht iets te kantelen?  
- De adviesstructuur is na de kanteling alleen op het hoogste niveau ingericht (in de vorm van de Advisory Board). Er is geen equivalent van de vroegere advisering per afdeling, en ik ben bang dat dit onze relatie met Academia enigszins heeft verzwakt  
- De veelgeroemde synergie tussen wiskunde en informatica is beperkt gebleven. Er zijn twee clusters die vooral wiskunde beoefenen (weliswaar vaak dicht bij de informatica) en twee clusters die vooral informaticaonderzoek doen (weliswaar ...). Persoonlijk vind ik dit geen probleem - m.i. kan het niet echt anders - maar onze pretenties wat betreft de synergie mogen dan wel wat worden getemperd.

Tot slot een laatste minpunt van de kanteling: ook de leidinggevende rol van de directeur is tijdelijk. GvO is al meer dan 10 jaar in functie, en ook zijn tijd van vertrek bij het CWI is gekomen. Ik wens hem nog een succesvolle periode bij TNO Telecom. TNO is een grote organisatie, en er zal ongetwijfeld heel wat te kantelen of clusteren vallen bij het ICT werk binnen TNO. Wie weet komt er later ooit een masterplan voor enigerlei vorm van hogere kanteling, waar zowel CWI's meer fundamentele onderzoek als TNO's toegepaste werk tot beider profijt zullen inpassen.

*Jaco de Bakker*

(tot 2002 afdelings/clusterhoofd, thans adviseur van SEN3)

#### *Voetnoten*

1 Aanvankelijk was dit alles gepland met Baayen's instemming. Later veranderde zijn positie, en ontstonden er ontwikkelingen waar dit stukje verder niet op ingaat.

2 In het licht van latere ontwikkelingen – NWO heeft inmiddels al zijn stichtingen opgeheven - lijken de beschreven ontwikkelingen wellicht overtrokken. Voor het bestuur van het instituut CWI leidde de ontvlechting echter tot een wezenlijke vergroting van de informatica-inbreng.

1998, de eerste controller





Ik ben Ad van Tok.

Ik ben na mijn baan als controller bij het CWI gestart als zelfstandig Interimmanager. Vanaf die tijd doe ik afwisselende interimopdrachten bij verschillende organisaties in de not-for-profit. Dit onder de naam *Anderen&VanTok*.



Bij het CWI was ik controller en ik heb daar de kans gekregen om vanuit een beleidsfunctie, ik werkte daarvoor bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken in Den Haag, naar een hele pragmatische functie te gaan. Oftewel om controller te worden van een zelfstandig onderzoeksinstituut. Daar heb ik heel veel geleerd. Het CWI heeft me echt de kans gegeven om me daarin te ontwikkelen. Een van de dingen die ik nog steeds aantrekkelijk vind aan het CWI is dat het een organisatie is waar heel veel hoogopgeleide en autonoom werkende en denkende mensen rondlopen. Dat is een hele mooie omgeving om in te mogen werken.

Ik heb daar gewerkt van 94 tot 98.



Toen ik controller werd was Gerard eigenlijk nog maar net als Algemeen directeur aangesteld. Gerard is daar als niet-wiskundige aan de slag gegaan als directeur en ik heb het gevoel dat ik Gerard en clustermanagers heb kunnen ondersteunen om veranderingen aan te brengen in de bedrijfsvoering van het instituut. We zijn meer gaan kijken naar de financiële opbrengst van onderzoeksprogramma's en naar de samenwerking met andere onderzoeksinstellingen. Ons meer gaan richten op samenwerking met toepassingsgerichte onderzoeksinstituten zoals TNO en bekeken wat samenwerking met R&D van het bedrijfsleven ons zou opleveren. Samen programma's en projecten uitvoeren en daar een bepaald financieel gewin uit zien te halen, los van dat het ook wetenschappelijk inhoudelijk interessant moet zijn.

Ik heb, als ik kijk vanuit de ondersteunende organisatie als controller en als hoofd van het stafbureau en ook als functioneel leidinggevende van de financiële dienst, het gevoel dat ik daar een bijdrage aan heb kunnen leveren. Uiteindelijk ben ik ook lid geworden van een toen nieuw fenomeen, het Management Team. De 4 clusterleiders, de controller en de algemeen directeur. Daar ontstond een wisselwerking tussen de mensen die echt alleen met het inhoudelijke werk bezig zijn en het hele ondersteunende en beheersmatige deel van het instituut. Gerard heeft dat goed aangepakt en daar heb ik heel veel van geleerd. En ik denk dat dat ook voor het instituut erg belangrijk is geweest. Dat was toch een periode na een aantal financiële slechte jaren waren geweest. Door samenwerking met andere bedrijven en instituten en veel meer gebruik makend van Europese onderzoeksprogramma's, toen was dat geloof ik het vierde kaderprogramma, zijn we er echt weer bovenop gekomen. En het CWI heeft een heel nieuw profiel gekregen.

Gerard was uitstekend in staat om een goed evenwicht te vinden tussen een deel van het instituut dat bezig wilde zijn met puur fundamenteel wetenschappelijk onderzoek aan de ene kant en aan de andere kant het deel van het instituut dat een aantal veranderingen tot stand wilde brengen. Gerard had ontzettend veel geduld en zette stapje voor stapje. Ik was daar veel ongeduldiger in en werd soms weleens moe van het feit dat dingen niet zo snel veranderden. En het is heel prettig om dan met iemand te mogen werken die dat toch met veel meer geduld en tact dan ik kan aanpakken. Daar heb ik ook wel wat van geleerd.

*Ad van Tok*



1999, preventiebeleid, yoga en RSI





Mijn naam is Francien Goudsbloem en als hoofd Facilitaire Dienst zorg ik samen met mijn collega's voor het beheer van de gebouwen, huisvestingsbeleid (nieuwbouw), inrichting, vergaderzalen, inkoop, archiefbeheer en -beleid, Arbozaken, beheer van de WCW-portefeuille (restaurant en colloquiumzalen). Binnen onze FAD taken denken we mee met het vaststellen van beleid en zijn daarnaast heel praktisch gericht op het uitvoeren van beleid.

Verder ben ik yoga-docent en geef bedrijfsyoga-lessen bij het CWI.



Sinds 1992 ben ik met veel plezier werkzaam voor het CWI. Het instituut CWI is een bijzondere werkomgeving niet alleen door het vakgebied Wiskunde en Informatica maar ook vanwege de wijze waarop het instituut organisatorisch in elkaar zit. Het instituut bestaat uit veel aparte eenheden, waardoor het moeilijk is het instituut als een organisatorische eenheid te ervaren. Het is soms lastig manoeuvreren om vanuit ons vakgebied, rekening houdend met die diversiteit, taken vanuit een zekere (beleids) rechtlijnigheid te volbrengen. Het aantrekkelijke van het werken in een kennisintensieve organisatie als de onze is, dat het voortdurend een beroep doet op onze flexibiliteit, inventiviteit en creativiteit.



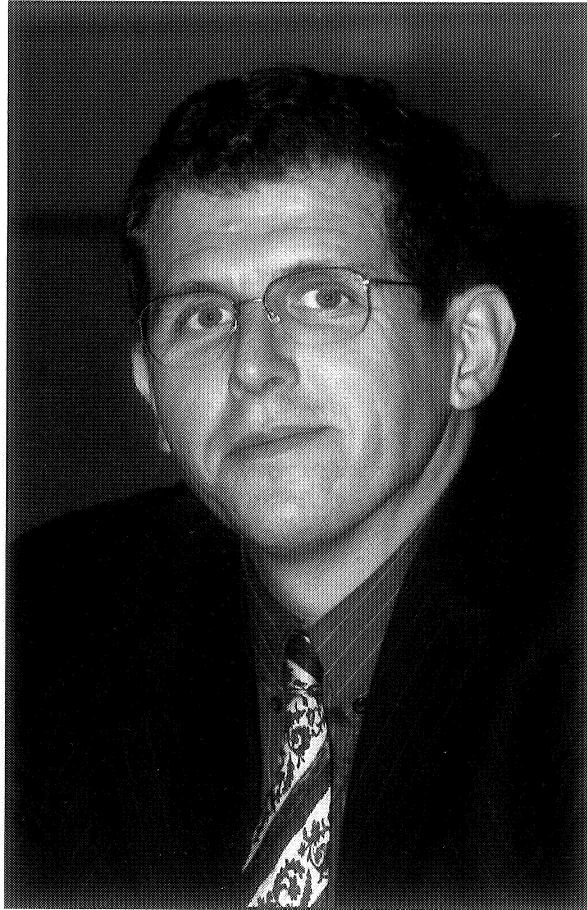
Zoals blijkt uit het voorafgaande werk ik al lang met Gerard samen. In de periode dat Gerard nog zakelijk directeur was, waren de contacten met de hoofden van ondersteunende diensten intensiever. Door de organisatorische veranderingen in de afgelopen jaren, heeft de B(eheers) G(roep) O(ndersteuning) een grotere taakzelfstandigheid gekregen. Daarvan kan gezegd worden dat aan één kant de afdelings-autonomie groter is geworden, maar aan de andere kant het contact met de directeur is beperkt.

Gerard hecht veel belang aan goed arbo-beleid, en hij heeft ons gestimuleerd om het arbo-beleid te optimaliseren. Beleid ter voorkoming van RSI en RSI-achtige klachten, een risicofactor binnen onze organisatie, krijgt nog steeds veel aandacht. Tijdens een management dag (destijds IR-dag) is het idee ontstaan bedrijfsyoga in te voeren als onderdeel van het arbo-beleid. Gerard heeft mij aangemoedigd om de bedrijfsyoga op te zetten en het is een zeer succesvol project geworden. Hoewel we niet achterover kunnen leunen en er onderdelen niet optimaal zijn geregeld, zijn we trots op ons huidige arbo-beleid.

De stijl van leidinggeven die Gerard hanteert, heeft mij persoonlijk altijd aangesproken. Onze contacten zijn altijd prettig geweest en waren kort, zakelijk en direct. Niet alleen werd veel ruimte voor eigen inbreng gegeven op het zakelijke vlak, maar ook in een, door persoonlijke omstandigheden, moeilijke periode van mijn leven, heeft hij mij alle ruimte voor herstel geboden. De geplande nieuwbouw van het CWI zou meer intensieve samenwerking met Gerard opgeleverd hebben. Dit zal nu niet gebeuren door zijn onverwachte vertrek naar TNO. Het zal vreemd en nieuw zijn zonder Gerard van Oortmerssen. Terugkijkend op een prettige samenwerking is zijn vertrek spijtig, maar ook kan verandering nieuwe impulsen voor de toekomst geven.

*Francien Goudsbloem*

2000, ERCIM





Ik ben Bernard Larrourou, algemeen president-directeur van INRIA (Institut National de Recherche en Informatique et en Automatique –nationaal onderzoeksinstituut voor informatica en automatisering). INRIA is een Franse organisatie onder de gedeelde voogdij van het Ministerie van Onderzoek en het Ministerie van Economie, Financiën en Industrie. Het INRIA heeft een jaarlijks budget van 120 miljoen Euro en geeft werk aan drieduizend onderzoekers, ingenieurs en analisten, in opleiding en als post-doc. INRIA is ook een van de oprichters van ERCIM (European Research Consortium for Mathematics and Informatics – Europees Onderzoekconsortium voor Wiskunde en Informatica), en daarmee ben ik ook de directeur van de ERCIM groep binnen INRIA.



Het CWI is een van de onderzoekscentra waar het INRIA zich het meest mee verbonden voelt. Net als INRIA is het CWI een instituut dat zich beweegt op de gebieden van informatica en toegepaste wiskunde, met sterke banden met de universiteiten, en - net als INRIA – met een sterk engagement voor overdracht van technologie. Nu GMD – Het Duitse onderzoeksinstituut dat net als INRIA en CWI aan de wieg stond van ERCIM - gefuseerd is met het Fraunhofer Gesellschaft, bestaat er in Europa geen ander instituut meer dat zo sterk lijkt op INRIA.

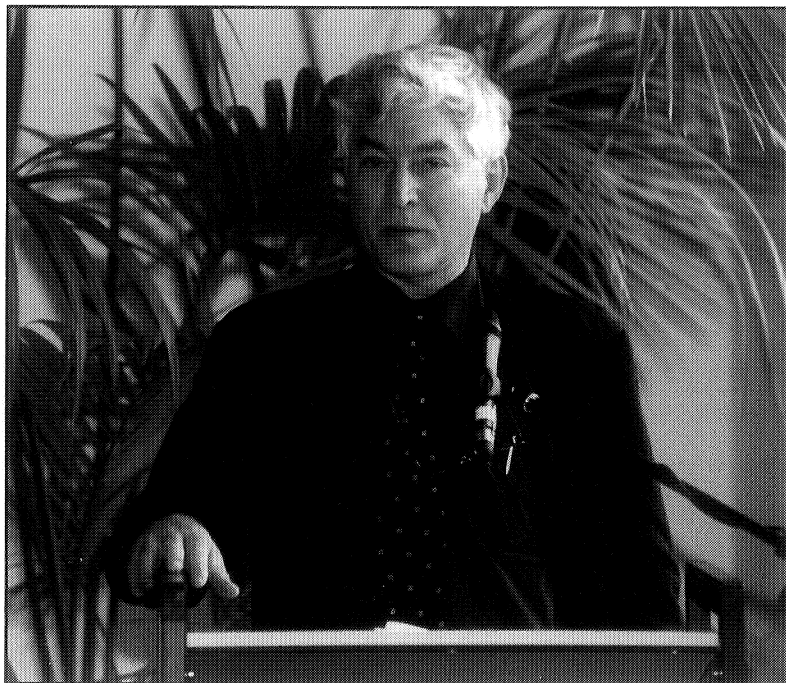
Ik ken voornamelijk de internationale rol van het CWI in het geval van ERCIM, en via mijn deelname in het Advisory Board van het CWI. Het CWI als instituut is zeer open in internationale zin, zowel op Europees niveau als ook verder weg.



Ik ken hem voornamelijk in zijn rol als president van ERCIM, maar ik heb een zeer positieve indruk van hem. We kunnen het zeer goed vinden samen, en we hebben heel nauw contact gehad binnen ERCIM om een open visie van ERCIM in Europa te bevorderen. Wij hebben ook veel samengewerkt om ERCIM te betrekken bij het Europese gastheerschap van W3C (World Wide Web Consortium). Kortom, ik heb een zeer hoge opinie van en vertrouwen in Gerard van Oortmerssen.

*Bernard Larrourou*

2001, WTCW





Mijn naam is Walter Hoogland. Ik ben decaan van de faculteit Natuurwetenschappen, Wiskunde en Informatica aan de Universiteit van Amsterdam. Mijn achtergrond is experimenteel natuurkundige op het gebied van de hoge energiefysica. Ik ben hoogleraar bij de UvA en ben ooit wetenschappelijk directeur van het Nikhef geweest. Dus in die zin ken ik het CWI ook van een lange tijd geleden.



Het CWI is één van de instituten die zich bevinden in het Sciencepark Amsterdam. De ambitie is er om de uitstekende kwaliteiten/competenties die binnen het Sciencepark aanwezig zijn in onderlinge samenhang te laten bijdragen aan een sterk internationaal centrum van wetenschap en technologie in de Watergraafsmeer. Dat is voor mij in mijn bestuurlijk leven een belangrijke leidraad geweest. Het idee van het Sciencepark leeft bij mij al bijna 20 jaar, in eerste instantie vanuit mijn positie als directeur van het Nikhef.

De gedachte heeft een lange incubatieperiode gekend en begint nu geleidelijk aan vorm te krijgen. In dat geheel speelt het CWI vanzelfsprekend een belangrijke rol. Het is één van de instituten waar Nederland en dus ook de Watergraafsmeer trots op kan zijn, en is een belangrijk speerpunt in de realisering van onze gemeenschappelijke ambitie.

Een viertal jaar geleden werden we vanuit het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen benaderd voor het opzetten van een ICES-KIS project. Daar is toen ook direct het CWI bij betrokken. Het heeft geleid tot een groot project onder de naam WTCW. Voor de uitvoering van het project hebben we een NV opgezet, met als aandeelhouders NWO, UvA en een aantal bedrijven. De directie wordt gevormd door een viertal mensen: drie statutaire directeuren en een zakelijk directeur. De statutaire directeuren zijn Gerard, Jan Langelaar en ikzelf. In die hoedanigheid heb ik Gerard vanzelfsprekend steeds beter leren kennen. Ik denk dat het WTCW project een belangrijke rol heeft gespeeld bij het aantrekken van de banden tussen de verschillende organisaties binnen het Science park.



De relatie heeft te maken met een gedeelde ambitie ten aanzien van de ontwikkeling van het Sciencepark Amsterdam. Daarbij hoort de synergie vanuit gebruik van elkaars, gedeeltelijk complementaire, competentie, vanzelfsprekend met respect voor de verantwoordelijkheden die de verschillende instellingen hebben. Toch proberen we, in die federatieve structuur, het gemeenschappelijk belang te benadrukken. En daar maximaal profijt voor het eigen instituut en voor het geheel uit af te leiden.

Gerard is voor het CWI een uitstekend directeur geweest, die op voortreffelijke wijze de belangen van het CWI heeft verdedigd. Hij heeft het instituut, dat natuurlijk al een goede reputatie had, organisatorisch op orde gebracht en nationaal en internationaal verder op de kaart gezet. Zijn rol is voor de ontwikkeling van het CWI en het onderzoek in Nederland van onschatbare betekenis geweest.

*Walter Hoogland*

2002, bastion in het academische veld





Ik ben Lex Schrijver en begon in 1973 als promotie-medewerker op de Afdeling Zuivere Wiskunde van het Mathematisch Centrum, in de Tweede Boerhaavestraat. Het gebouw was oud en de ruimtes waren klein, maar met vijf jonge onderzoekers op één kamer bleek dit zeer stimulerend voor de onderlinge uitwisseling van problemen en ideeën. De in het onderzoek zo broodnodige gekke gedachten kon je direct uitproberen op je kamergenoten, met alle gevolgen van dien.

Na een desertie van 10 jaar keerde ik in 1989 terug op het MC/CWI, waar ik in 1998 wist op te klimmen tot de rang van clusterleider van het cluster 'Probability, Networks, and Algorithms' (PNA dus).



Het CWI betekent voor mij een instituut dat zich richt op wetenschappelijke problemen uit de informatica en wiskunde, gemotiveerd door korte en langere termijn vraagstukken uit de maatschappij – en dan vooral uiteraard op die problemen waarop men elders vastloopt.

Aan deze pretentie ontleent het instituut zijn bestaansrecht. Door de wetenschappelijke oriëntatie complementeert het o.a. het meer technisch gerichte onderzoek van de TNO's. Het CWI dient ook steeds meer als bastion in het academische veld van de informatica en wiskunde – juist extra nodig nu de studenteninstroom zo terugloopt.

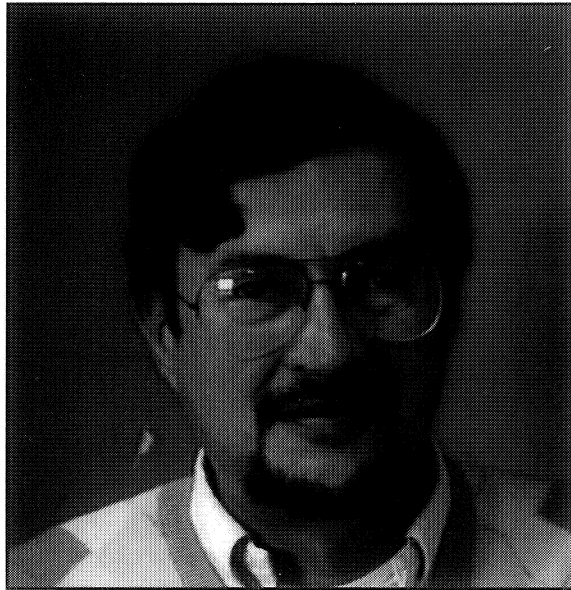


De betekenis van Gerard van Oortmerssen voor het CWI is dat het CWI en de maatschappij zich beter bewust van elkaar zijn geworden. Gerard trad hierbij op als behoedzaam kapitein die, doorgeleerd hebbende voor scheepsbouwkundige, besepte dat je flink aan het stuurwiel moet trekken om een fiere oceaanstomer als het CWI enigszins van koers te doen veranderen, en dat je vaak extremer moet richten dan direct bereikbaar is. Gerards geheime wapen was zijn overrompelende aimabiliteit waarop iedere gedachte aan mouterij onverbiddelijk strandde. Met standvastige volharding lukte het Gerard zo het CWI midden in een 'uitstekend netwerk' te loodsen (kijk er de diverse diagrammen maar op na). Knap zeemanschap!

*Lex Schrijver*



2003, CWI fellowships





At first glance Gerard van Oortmerssen seemed too meek to be the new managing director of CWI. However, a second glance (or more extensive observation) showed the semblance of an iron fist in the velvet glove. Around the structural upheaval (Dutch: “kanteling”) of the institute, Gerard emerged as the single general director. One of the earliest initiatives was to hire a social consultancy firm staffed by twenty girls to train the new theme- and theme-cluster leaders in the art of handling underlings. One of the highlights of the meeting was the role-playing game: the group divided in pairs of scientists, playing a leader evaluating an underling (Dutch: “functioneringsgesprek”). One of our number got red in the face and stated he refused to go along with this nonsense. As luck would have it, I was paired off with Gerard, the latter in the role of underling. Moreover, the social sciences women had brought a video camera to record one of the interviews, for the purpose of later group analysis, and Gerard and myself were the lucky couple.



*“Gerardje” (English: “little Gerard”), I started, “an evaluation talk with the boss is an ideal opportunity for the latter to imbue someone like yourself with the wisdom acquired in a lifetime. So let us start with ...”*

*At some point Gerardje interjected “...can I now say something too?”*

*“No,” I answered, “you have to listen”*

*“But this is supposed to be a two-way conversation.”*

*“No, Gerardje, this is not a two-way conversation, this is a tell-you conversation (Dutch: “vertelgesprek”).”*

Afterwards group evaluation revealed the dialogue had been to the point but, perhaps, somewhat one-way. This episode revealed a telling characteristic of Gerard: a seemingly genuine concern about humane human resources management. In my view this was a new direction at CWI, and indeed, uncommon in the Dutch scientific institutes. That is, in practice as opposed to vociferously voiced intentions. An interesting novelty was the half-yearly interview with all theme leaders. This enabled Gerard to have an overall grasp of what was going on, if not a true scientific insight. A major characteristic was cautious, delayed, management. Decisions were not taken lightly, but long deliberated, discussed and being advised upon. Example from email of Gerard of January 18, 1996:

*“Na zorgvuldige overweging en overleg met Martin het volgende:*

*op dit moment wil ik mij niet vastleggen op een toezegging voor aanstelling van Berthiaume als post-doc. Reden hiervoor is vooral het feit dat we op dit moment volop in de discussie zitten over “kanteling” en thema’s; ik heb nog enkele andere, soortgelijke verzoeken voor post-doc aanstellingen van uitstekende onderzoekers op mijn bureau liggen, ook die houd ik aan tot er wat meer duidelijkheid over de toekomstige structuur is.*

*Ik moet je daarom vragen nog even geduld te hebben en realiseer me terdege dat we daarmee het risico lopen dat Berthiaume een andere aanbieding krijgt. De situatie verandert uiteraard op het moment dat je externe financiering hebt; het onderwerp quantum computing vind ik zeer boeiend en ook zeker passend voor het CWI (in elk geval als “pilot” project).  
m.vr.gr. Gerard”*



Yet, eventually decisions were taken - some having become moot because of the delay. Indeed, some decisions were straight against formal advice and clearly inspired by sensibility. The scientific directions were similarly deliberately and slowly formed. This overall combination of humane management, coupled with cautious financial government, has brought CWI into calm waters: a successful institute with a great scientific reputation and a sound financial basis. Personally, like many of us, I am sorry to see him leave and, intuitively and naively, feel this as something of a betrayal. Yet, a man has to do what a man has to do. His successor will have an easy time to be more flamboyant, but a hard time to be as effective in the subtle sense of “to protect and serve.”

*Paul Vitányi (CWI Fellow)*

## 2003, zelfreflectie





Ik ben Gerard van Oortmerssen, 58 jaar, getrouwd met Irene. Samen hebben we drie kinderen, een zoon en twee dochters, alle drie al volwassen en het huis uit. Ik ben (tot 1 mei) directeur van het CWI. In mijn schaarse vrije tijd teken en schilder ik en sinds een paar jaar ben ik bezig om piano te leren spelen. Verder vind ik het fijn om naar muziek te luisteren en te lezen.



Zoals gezegd ben ik directeur van het CWI. Dat betekent dus dat ik een heel nauwe relatie met het CWI heb. Het CWI neemt een belangrijke plaats in mijn leven in. Ik heb hier ruim elf jaar van mijn werkzame leven doorgebracht en de baan van directeur is intensief, maar geeft ook veel voldoening.

Het CWI is een prachtig instituut om voor te werken. Een inspirerende plek, een concentratie van talent, zeer internationaal (momenteel lopen er 28 verschillende nationaliteiten rond op het CWI), veel jonge, enthousiaste mensen, en veel wisselwerking met de omgeving.

Het CWI ontwikkelt zich steeds meer tot een netwerk-instituut met wijdvertakte samenwerkingsrelaties met universiteiten, andere research instellingen en bedrijven, nationaal en in toenemende mate ook internationaal. In dat netwerk spelen we een actieve, vaak ook een initiërende en leidende rol.

Het werkterrein van het CWI, wiskunde en informatica, maakt snelle ontwikkelingen door en is van toenemend belang voor onze maatschappij. De resultaten van het onderzoek in deze disciplines zien we terug in alle aspecten van het dagelijks leven. Daarnaast zijn ook andere wetenschapsgebieden in toenemende mate afhankelijk van wiskunde en informatica. Het bestaan van het CWI heeft daarom een grote maatschappelijke relevantie.

Het CWI houdt zich bezig met fundamenteel en vernieuwend onderzoek, maar doet dat niet in een ivoren toren. Er is veel interactie met de omgeving en veel samenwerking, en het CWI richt zich op vraagstellingen uit de praktijk. De aandacht voor kennisoverdracht heeft ook geleid tot een succesvol spin-off beleid. De combinatie van vernieuwend, risicovol onderzoek van hoge kwaliteit met kennisoverdracht en ondernemerschap is redelijk uniek. Er is juist nu grote behoefte aan die combinatie, en het is van belang dat het CWI hierin de goede balans weet te behouden.

Nogmaals: het CWI is een fantastisch instituut om voor te werken, en ik heb het altijd als een voorrecht ervaren om leiding te mogen geven aan het CWI.

Ik ga nu het CWI verlaten. Afscheid nemen zal moeite kosten, want ik ben van dit instituut gaan houden, en van de mensen die hier werken. Ik wil in mijn nieuwe positie samenwerking tussen TNO en het CWI stimuleren, en hoop op die manier ook in de toekomst een relatie met het CWI te behouden.



Tja, wat moet ik nou met zo'n vraag? Het is een vraag die uitnodigt tot zelfreflectie. Jezelf de vraag stellen: wie ben ik eigenlijk? Is het eigenlijk wel mogelijk om jezelf te kennen, om afstand te nemen? Ik ervaar het hele leven als een ontdekkingsreis, ook ten aanzien van mezelf, en die reis gaat door zolang ik leef. Voor het vormen van een zelfbeeld is terugkoppeling vanuit je omgeving van groot belang. Regelmatig is mij gebleken dat anderen mij anders zien dan ik mezelf zie. Als je dat constateert, moet je je zelfbeeld bijstellen, of de anderen overtuigen dat ze het verkeerd zien... Een boeiende interactie!

Mijn betekenis ontleen ik aan wat ik voor anderen beteken. Het CWI heeft veel voor mij betekend, ik hoop dat ik ook iets voor het CWI en voor de collega's op het CWI heb kunnen betekenen.

*Gerard van Oortmerssen*

## De discussie rond de ontwikkeling van de kenniseconomie in de media

### Inleiding

TrendLight is in het kader van het naderende afscheid van Gerard van Oortmessen als directeur van het Centrum voor Wiskunde en Informatica gevraagd een globaal onderzoek te doen naar de mate waarin en de wijze waarop de discussie rond de ontwikkeling van de kenniseconomie in de media wordt gevoerd. Als inleiding vormt hieronder een overzicht van de positie van de verschillende actoren en de argumenten van steun en kritiek.

Verderop in dit artikel zal TrendLight een kwantitatief beeld geven van de positie van de verschillende partijen in de publieke discussie. In het laatste deel zal TrendLight een aantal aanbevelingen doen.

Er is de laatste tijd veel te doen in de publiciteit over de ontwikkeling van de Nederlandse kenniseconomie en zeker niet altijd in positieve zin.

Verschillende onderzoeken waaronder de “Innovatiewedloop” van de Europese Commissie tonen aan dat het innovatie vermogen van de Nederlandse economie, zeker in vergelijking met de landen om ons heen, in rap tempo afneemt. Dit is een ontwikkeling die volgens velen dient te worden gekeerd. Zo heeft D66 bij de afgelopen verkiezingen kennis en onderwijs een prominente plaats gegeven in haar verkiezingsprogramma. Helaas zag geen hond brood in de partij en kreeg zij dan ook nauwelijks de benodigde media-aandacht. Ook bedrijfsleven en wetenschap hebben de handen ineen geslagen om de kenniseconomie op de politieke agenda te krijgen en een plaats te geven in het aanstaand regeerakkoord. Deze zogenaamde “manifestpartijen” verenigen organisaties als de werkgeversorganisatie VNO-NCW, de wetenschapskoepel KNAW, de onderzoeksfinancier NWO, de Nederlandse universiteiten en TNO. Hun “Deltaplan Innovatie” geeft in 10 concrete punten aan welke stappen de Nederlandse overheid zou moeten zetten om niet verder af te raken van de gestelde doelen die door de regeringsleiders in Lissabon in 2000 zijn gesteld en die ervan uitgaan Nederlands in de periode tot 2010 te laten uitgroeien tot een van de belangrijkste kenniseconomieën van de wereld.

Een goed voorbeeld van het feit dat er nog veel lobbywerk te verrichten valt blijkt uit het feit dat er door VVD, CDA, LPF en SGP eind vorig jaar een motie is ingediend om het door het vorige kabinet gereserveerd budget tot versterking van de Nederlandse kenniseconomie te gebruiken voor uitvoering van de Hanzelijn en de ondertunneling van de A2 in Maastricht. Hierdoor zou 360 miljoen van de gereserveerde 880 miljoen euro moeten worden aangewend volgens de indieners van de motie. Het geeft aan hoe sterk de inzichten in Den Haag nog verschillen wanneer gaat om prioriteiten, zeker wanneer er zo vlak voor de verkiezingen belangrijke electorale winst te behalen valt.

Los van het feit dat een zwalkend overheidsbeleid dat wordt ingegeven door het vallen van gaten in nationale begroting niet getuigd van visie op de ontwikkeling van een gezonde kenniseconomie, is geld niet het enige probleem. Velen beweren dat met hetzelfde budget voor het kennisbeleid meer mogelijk zou moeten zijn dan nu. De overheid stimuleert in onvoldoende mate subsidieert vooral verouderde structuren. Daarbij worden niet die keuzes gemaakt die de versnippering van onderzoeksinspanningen tegengaan.

De overheid is echter niet de enige partij op wie de kritiek zich richt. Ook andere partijen komen in de media ruimschoots aan bod.

Zo investeert het Nederlands bedrijfsleven slechts 1% van het bbp in Research en Development en blijft daarmee sterk achter bij de Nederlandse overheid die op 3% van het bbp zit en die daarmee tot de koplopers in Europa behoort. Daarnaast pakken steeds meer grote bedrijven hun research-activiteiten op en verplaatsen ze naar het buitenland. Zo gaat Philips voor haar ict-onderzoek naar de universiteit van Leuven in België en doen Akzo en Stork nauwelijks meer onderzoek in Nederland. Ook Shell en Unilever hebben

belangrijke onderdelen van hun laboratoria reeds naar buiten Nederland verhuisd en verwacht Ad Huijser, CTO van Philips, dat het grootste gedeelte van zijn 8000 onderzoekers binnen 15 jaar elders in de wereld werkzaam zullen zijn. Daarnaast is het innoverende deel van het Midden- en Kleinbedrijf, nog steeds de motor van de Nederlandse economie, 40 procent lager dan het Europees gemiddelde. Ook geen beste cijfers dus voor het Nederlands bedrijfsleven.

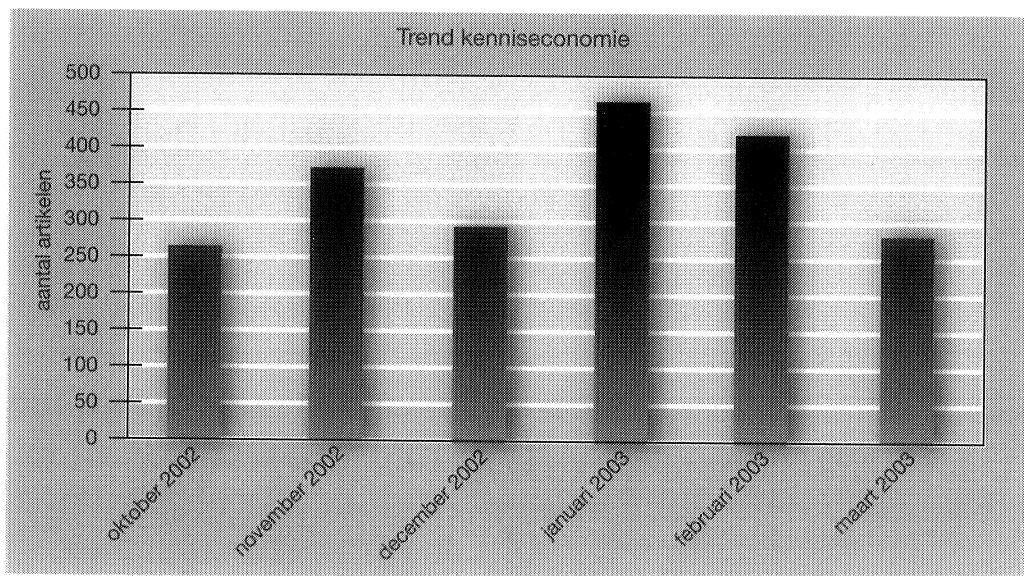
Ook de Nederlandse academische gemeenschap draagt niet bij aan een goed kenniseconomisch klimaat. Er is sprake van een enorme versnippering van onderzoek over de dertien verschillende Nederlandse universiteiten en de noodzakelijke concentratie van studierichtingen en interuniversitaire samenwerking komt moeizaam van de grond. Daarnaast staan universiteit en bedrijfsleven nog steeds op grote afstand van elkaar terwijl juist dit de basis vormt van het Amerikaanse succesmodel. Naar binnen gekeerde universiteiten houden nog te veel vast aan hun onderwijsrol en zijn bang voor afhankelijkheid van de markt. Veelal is de bereidheid kennis te delen en onderzoek te combineren laag. Ook is het aandeel van bijklussende hoogleraren in Nederland niet erg groot, zeker in vergelijking met de ons omringende landen en de VS waar veel onderzoekers en professoren een eigen bedrijf hebben of onderdeel vormen van bedrijven in de omgeving van de campus. Velen dichtten de universiteiten een spilfunctie toe. Indien er juist hier wordt weggelopen voor ingrijpende maatregelen is de race volgens velen gelopen..

Wanneer we de berichtgeving van de afgelopen maanden rondom de ontwikkeling van de Nederlandse kenniseconomie globaal analyseren valt op dat de toon laag polemisch is. Eigenlijk zijn alle partijen het er over eens dat het huidige beleid moet worden bijgesteld, ook is er weinig discussie over de wijze waarop dit dient te gebeuren. Wel bestaat er een zekere spanning wanneer het gaat over de prioriteiten. Tijdens de verkiezingscampagne riep D66 wel maar werd zij niet gehoord. Bij de overige partijen vormde het issue nauwelijks onderdeel van de campagne anders dan in de mantra “veiligheid, zorg, onderwijs”

### Algemeen

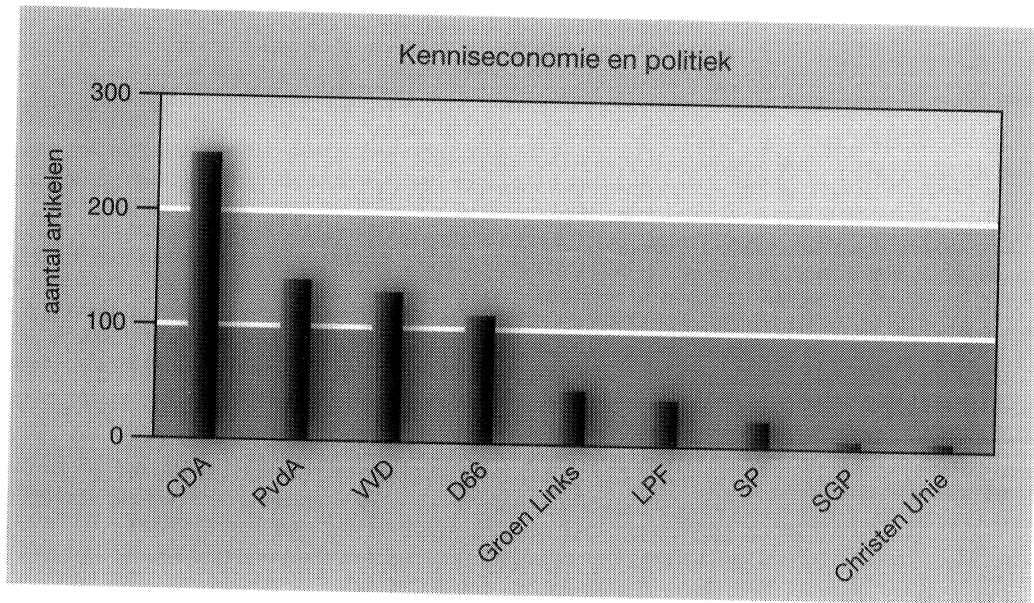
TrendLight heeft in de periode oktober 2002 tot en met maart 2003 ruim 2000 artikelen verzameld uit de landelijke- en regionale dagbladen over het onderwerp kenniseconomie en innovatie. Deze artikelen zijn door TrendLight geanalyseerd waarbij de algemene beschrijving van het domein zoals beschreven in de inleiding van dit rapport centraal heeft gestaan.

Onderstaand grafiek laat zien dat het hoogtepunt van de berichtgeving over de kenniseconomie in januari is geweest, de maand van de verkiezingen voor de Tweede Kamer. Bij de cijfers van maart dient te worden aangetekend dat veel redactionele kolommen zijn gewijd aan de oorlog in Irak waardoor andere onderwerpen naar de achtergrond zijn gedrukt.. December is traditioneel een “slappe” maand.

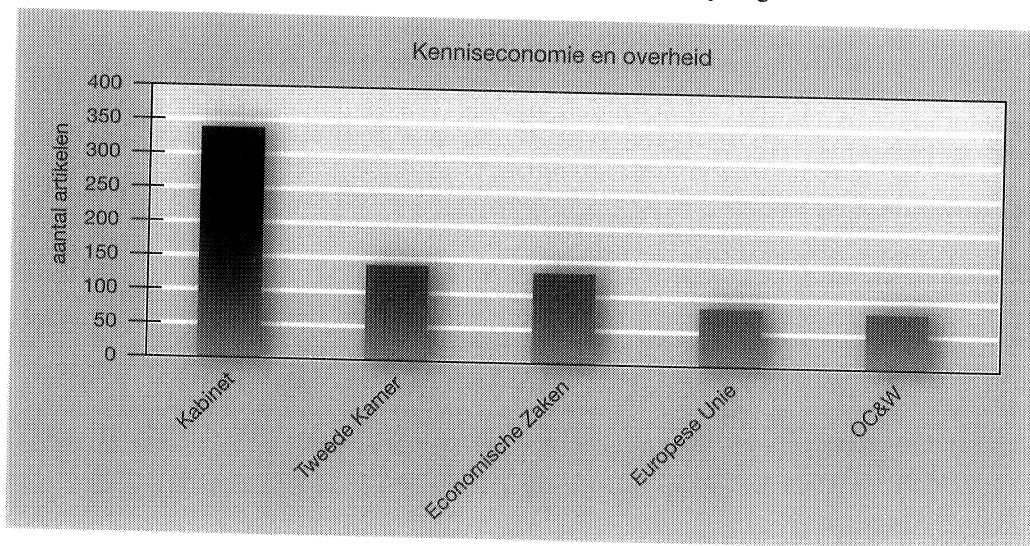


Het vorige hoofdstuk heeft laten zien dat er in de discussie rondom de kenniseconomie drie groepen actoren bestaan, namelijk overheid en politiek, het bedrijfsleven en de universitaire wereld. Ieder van deze actorgroepen zijn achtereenvolgens in dit hoofdstuk verder uitgewerkt.

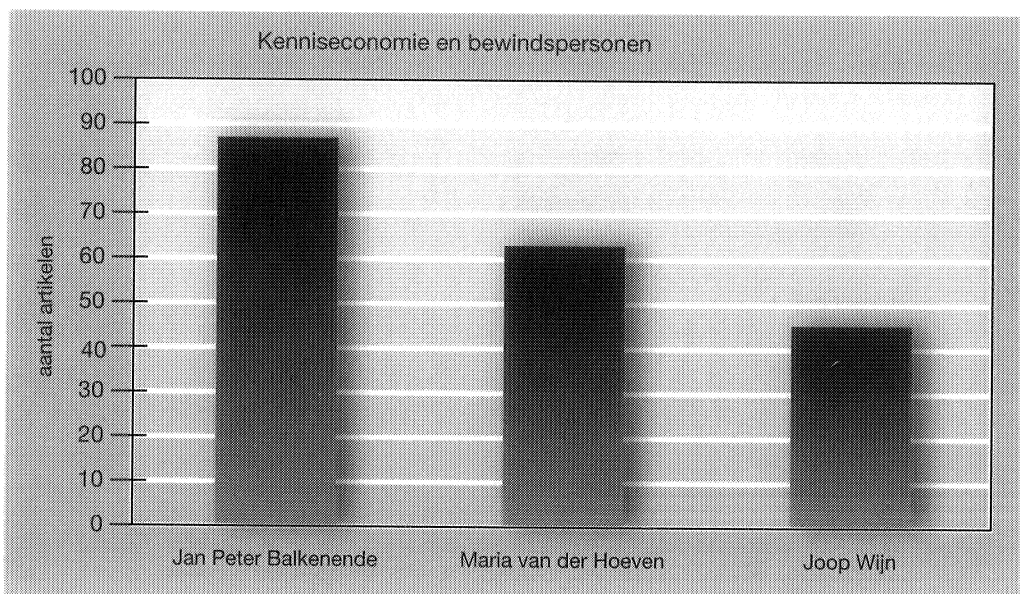
## Kenniseconomie en politiek



Opvallend hier is de hoge score van het CDA. Deze positie is vooral te danken aan het feit dat de twee verantwoordelijke bewindslieden, staatssecretaris Joop Wijn en minister Maria van der Hoeven van CDA huize zijn. D66 scoort weliswaar hoger dan de rest van de kleine partijen maar blijft achter bij de grote drie. Het onderstreept de observatie dat D66 een roepende in de woestijn is geweest.



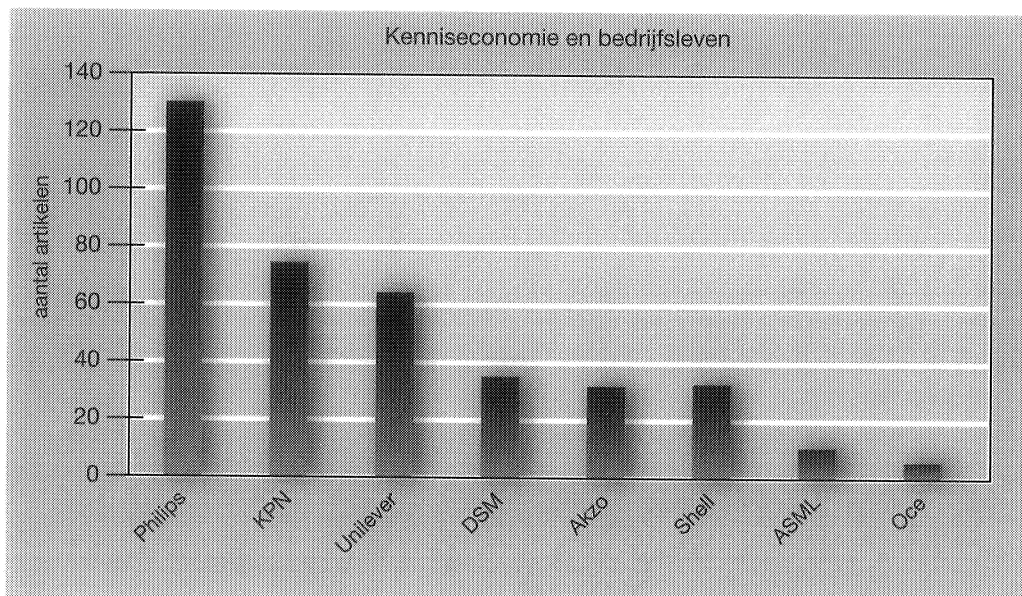
Het kabinet scoort in dit overzicht beduidend hoger dan de overige politieke lichamen. Dit effect wordt met name bepaald door het feit dat er gedurende de formatie op is aangedrongen innovatie op te nemen in het regeerakkoord. Ook is er veelvuldig gerefereerd aan het ontbreken van het begrip innovatie in het regeerakkoord van het kabinet Balkenende 1.



Geen verrassingen in dit overzicht. Balkende scoort hoog als naamgever van het kabinet en als onderhandelaar tijdens de formatiebesprekingen.

#### Het bedrijfsleven en het maatschappelijk middenveld

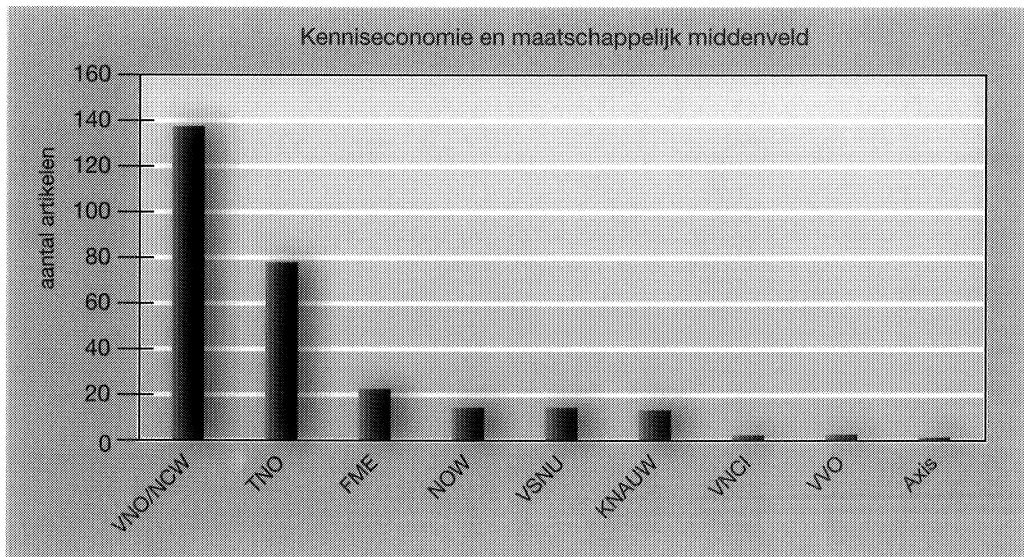
In de Nederlandse kenniseconomie wordt vaak gesproken over de grote vijf of de grote zeven. Zo hebben



Philips, Akzo Nobel, DSM, Shell en Unilever zich samen met overheid, VNO-NCW en een aantal wetenschappelijke instellingen verenigt in het JetNet., een club die het technisch onderwijs interessanter wil maken voor jongeren.

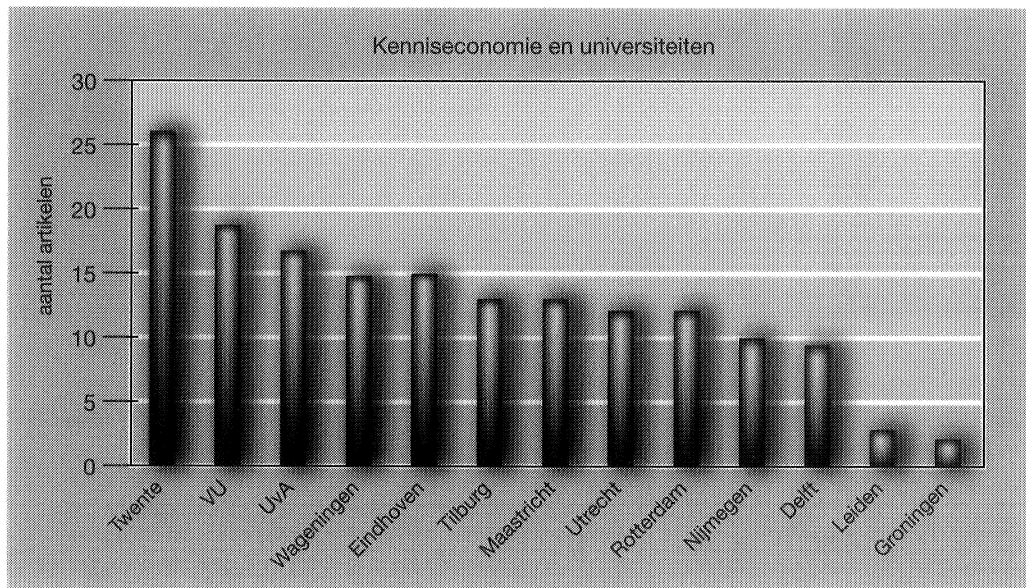
KPN heeft inmiddels haar innovatiecentrum KPN Valley onder druk van de reorganisatie verkocht aan TNO. Philips scoort hoog vanwege traditionele profiel van innovator (let's make thing better) en haar voornemen om het volgend jaar nog winstgevender en innovatiever te worden. Ook is Philips, samen met Unilever, een warm pleitbezorger van een minister voor innovatie.





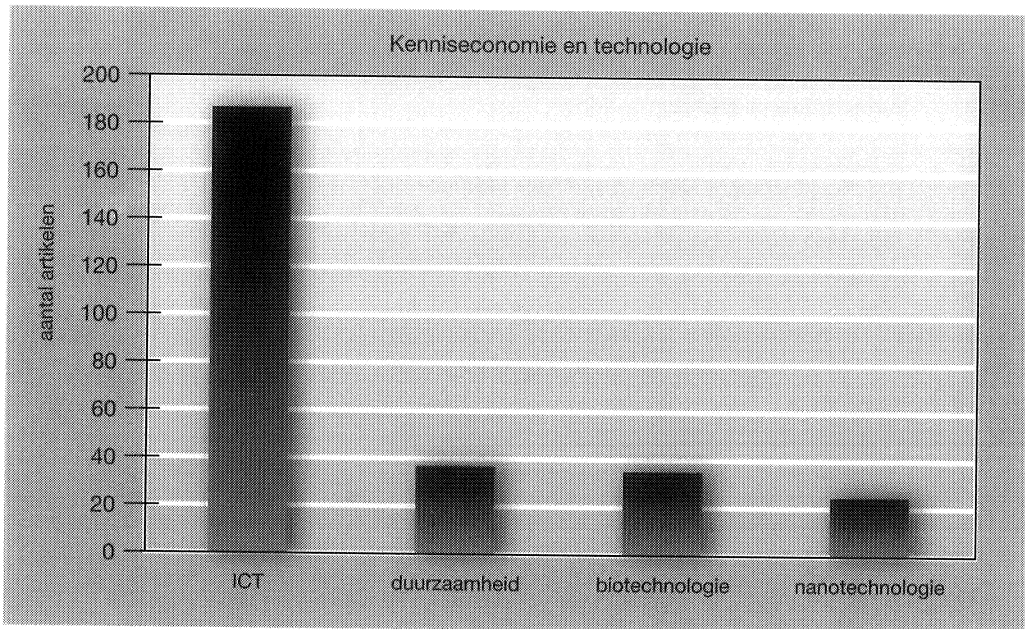
De werkgevers-organisatie VNO-NCW scoort in deze vergelijking het hoogst. Ze is de motor achter het initiatief van de zogeheten “manifestpartijen” waarin ook de wetenschapsorganisaties TNO, KNAW en NWO en de universiteitskoepel VSNU zitting hebben. De manifestpartijen hebben het nieuws gehaald bij het verzenden van de brief aan de informateurs Donner en Leijnse en de presentatie van hun “Deltaplan Innivatie” en het daarvan afgeleide actieplan “kennis, kennis, kennis” waarin een aantal aanbevelingen worden gedaan om het kennisklimaat in Nederland te verbeteren.

#### De universitaire wereld

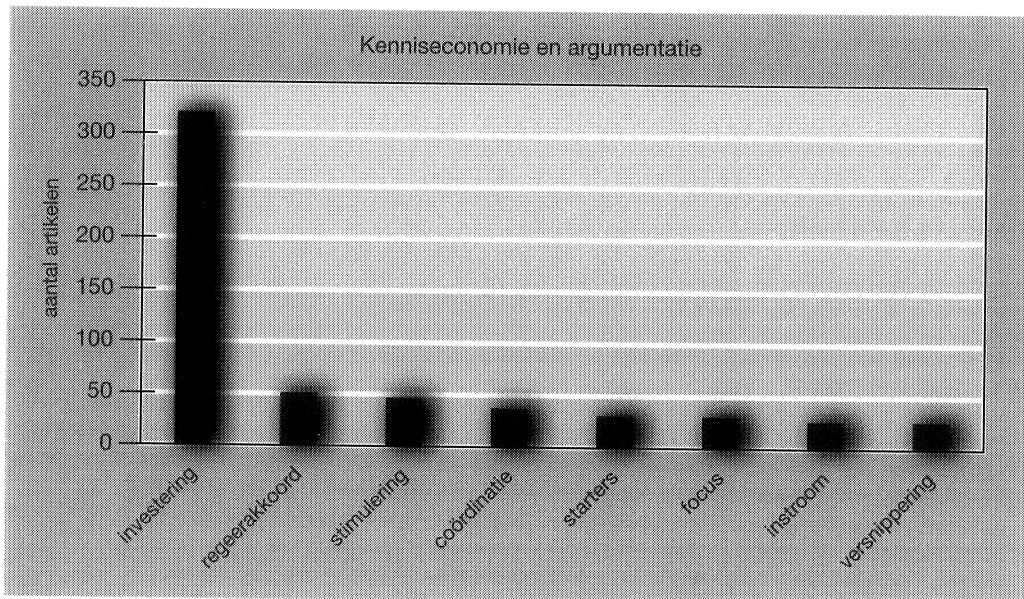


De universitaire wereld krijgt gemiddeld genomen van de overige partijen de meeste kritiek te verduren. In het vorige hoofdstuk zijn de argumenten al genoemd. De technische- en Amsterdamse universiteiten krijgen in relatie tot innovatie en kenniseconomie de meeste aandacht. Hierbij is opvallend dat de TU Delft achterblijft. Ook Leiden en Groningen scoren opvallend laag.

## Issues en argumentatie



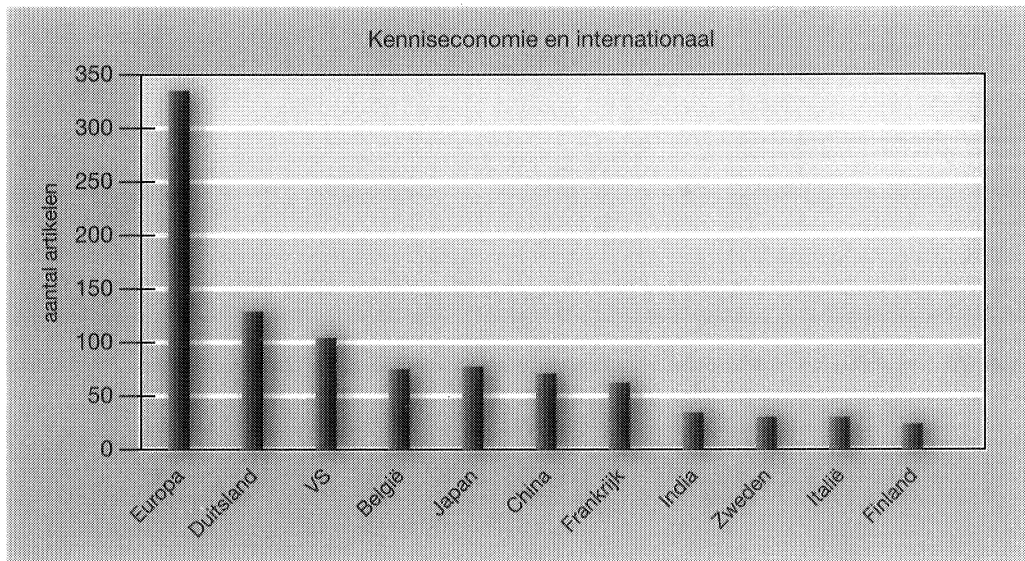
Veel van de artikelen spreken in algemene zin over innovatie en kenniseconomie. Een aantal onderzoeksterreinen worden echter met name genoemd. ICT scoort hierbij nadrukkelijk het hoogst.



In het actieplan "kennis, kennis, kennis" van de eerder genoemde manifestpartijen worden in 10 actiepunten genoemd om te komen tot de versterking van de kennisinfrastructuur en de wisselwerking tussen bedrijfsleven, universiteiten en andere maatschappelijke sectoren.

Deze 10 punten zijn:

- Totstandbrengen van een coördinerende structuur voor de kennisstrategie;
- Plegen van extra publieke investering in wetenschappelijk onderzoek;
- Verhogen van de instroom in bèta-, technisch en levenswetenschappelijk hoger onderwijs;
- Versterken van de Nederlandse uitgangspositie in internationaal perspectief en in het bijzonder binnen Europa;
- Invoeren van effectieve systeemprakkijken ter bevordering van focus en samenwerking;
- Stimuleren van onderzoek en ontwikkeling in het bedrijfsleven;
- Significant verhogen van het aantal high tech innovatieve starters;
- Bevorderen van het aantrekken en behouden van goede buitenlandse kenniswerkers;
- Tegengaan van versnippering van departementale onderzoekssubsidies;
- Opnemen van een kennispassage in het regeerakkoord.



Bovenstaande grafiek maakt duidelijk dat rondom de financiering en subsidiering de meeste aandacht door de pers is geschonken.

Veel is er gesproken in de artikelen over de positie van Nederland en Europa ten opzichte van andere landen. Tijdens de Europese Raad in Lissabon in 2000 hebben de regeringsleiders van de Europese Unie de ambitie uitgesproken dat Europa in het jaar 2010 zou moeten behoren tot de meest innovatieve kennisregio in de wereld.

Bovenstaande grafiek maakt duidelijk dat Europa in de berichtgeving rondom de kenniseconomie een belangrijke rol speelt. Ook komt het veelgeroemde Finse model, waarin een sterk coördinerende rol is weggelegd voor een "Raad voor Wetenschap, Technologie en Innovatie" onder leiding van de minister-president en wat wordt gezien als een lichtend voorbeeld voor Nederland, regelmatig aan bod.

## **Conclusies en aanbevelingen**

Als gevolg van het uiteenspatten van de internetzeepbel drie jaar geleden is er aan profeten op dit moment geen behoefte. De sceptici voeren op dit moment de boventoon, wijzen ons op de feiten en dragen praktische oplossingen voor de problemen aan. Die klinken vaak goed maar leiden niet altijd tot de gewenste resultaten. Vaak zijn juist onorthodoxe en revolutionaire maatregelen nodig om het tij te keren.

De universiteit bekleedt een belangrijke spilfunctie in de verdere ontwikkeling van de kenniseconomie in Nederland. Enerzijds vanuit haar rol als belangrijke stimulator voor jongeren om te kiezen voor beta studies, anderzijds als motivator voor studenten om na de studie te kiezen voor een AIO- of OIO-schap en als facilitator voor een onderzoekslaan. Dit vraagt om een doortimmerde communicatiestrategie, coördinatie, samenwerking en voldoende budget. De academische wereld kent inmiddels de weg van de politieke lobby wel. De verschillende samenwerkingsverbanden met het bedrijfsleven doen dit in ieder geval vermoeden. Maar om de jeugd te bereiken zijn wellicht andere communicatie-allianties nodig. Samenwerking met partijen die niet alleen beschikken over een harde "share of voice" maar die ook de taal van de doelgroep spreken en begrijpen. Ik pleit voor meer Rock and Roll in de onderzoeksweld. Beta moet sexy worden. Wanneer je daar zelf niet toe in staat bent, moet je het een ander laten doen. Laat een hippe wetenschapper in een populaire soap schrijven, praat met Heineken, Diesel en Endemol. De producten spreken intellectueel wellicht niet tot de verbeelding, de onderzoeken naar de zielroerselen van de Nederlandse jeugd zijn in ieder geval wetenschappelijk verantwoord en uiterst effectief.

De rol van het Centrum voor Wiskunde en Informatica is op dit ogenblik klein. TrendLight vond slechts twaalf berichten waarvan de meeste van huishoudelijke aard en zonder veel nieuwsaarde. Terwijl de uitgangspositie zo gunstig is. Een vooraanstaand wetenschappelijk instituut op een schitterende campus in een wereldstad als Amsterdam. Wat wilt u nog meer. Het moet in het te verwachten publicitaire geweld van de komende tijd rond innovatie en de kenniseconomie mogelijk zijn het CWI te positioneren als Het Centrum in de letterlijke betekenis van het woord. Het middelpunt van wiskunde- en informaticaonderzoek in Nederland.

Ik stel voor om de toekomstig directeur van het CWI als duobaan vorm en inhoud te geven. Een wetenschapper en een communicator, een scepticus en een profeet. Alleen dan ligt de weg naar succes open.

*Raymond Franz*  
*directeur TrendLight Netherlands BV*

