

Vergaderjaar 2010–2011

**29 338**

**Wetenschapsbudget**

**Nr. 99**

**BRIEF VAN DE STAATSSECRETARIS VAN ONDERWIJS, CULTUUR  
EN WETENSCHAP**

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 29 september 2010

Met mijn brief van 6 april 2010 (kamerstuk 29 338, nr. 94) heb ik u het Strategisch Plan 2011–2014 van de Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk Onderzoek TNO «Innoveren met Impact» aangeboden.

Conform het bepaalde in artikel 19 van de TNO-wet zend ik u hierbij de kabinetsreactie op dit Strategisch Plan.

De staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap,  
J. M. van Bijsterveldt-Vliegenthart

## **Kabinetsreactie op het Strategisch Plan TNO 2011–2014 «Innoveren met impact»**

### **1. Inleiding en context**

#### *1.1. Inleiding*

De TNO-wet schrijft voor dat TNO eens in de vier jaar een strategisch plan indient. Over dit strategisch plan neemt het kabinet een standpunt in. Daarbij beziet het kabinet het strategisch plan vanuit algemeen strategische overwegingen, zoals de positie van TNO in het geheel van de kennisinfrastructuur en de relatie met de maatschappelijke sectoren waarvoor TNO werkt. Het kabinet houdt hierbij rekening met beleidsprioriteiten van de overheid. Een bijzondere status hebben de passages over het defensieonderzoek die conform de TNO-wet een separate goedkeuringsprocedure doorlopen.

#### *1.2. Context*

Het strategisch plan van TNO 2011–2014 komt op een moment dat wordt gekenmerkt door politieke, bestuurlijke en financiële onzekerheden. TNO en de Grote Technologische Instituten (GTI's) maken onderdeel uit van de heroverweging innovatie en toegepast onderzoek. Besluitvorming over de toekomstige financiële middelen, onder meer op basis van het advies van de Werkgroep Innovatie en Toegepast Onderzoek hierover, wordt aan het volgende kabinet overgelaten zodat de consequenties hiervan voor de organisatie TNO op dit moment nog niet duidelijk zijn. Zo is ook de standpuntbepaling aan een volgend kabinet overgelaten over het advies van de AWT «Kennisplaatsen; onderzoeksinstituten in een veranderende omgeving» (18 maart 2010, OWB/FO/2010/196599).

TNO zelf ziet als gevolg van de economische recessie haar inkomsten uit de markt op bepaalde terreinen sterk teruglopen. Tegelijkertijd heeft TNO zich in haar strategisch plan georiënteerd op de toekomst van de organisatie en rol en plaats ervan binnen het Nederlandse kennis- en innovatielandschap. TNO ontplooit in het strategisch plan de nodige initiatieven om haar maatschappelijke betekenis waar nodig en mogelijk te versterken.

Het strategisch plan komt op een moment waarop, zoals aangegeven in de kabinetsreactie op het strategisch plan 2007–2010 van TNO, de vraagsturing integraal dient te zijn verankerd bij TNO en de GTI's. De invoering van de vraagsturing wordt op dit moment geëvalueerd. Gegeven de bovengenoemde onzekerheden is deze kabinetsreactie er één op hoofdlijnen. Met deze reactie wordt beoogd voor TNO de weg te effenen om een begin te maken met de implementatie van haar strategisch plan. Daarbij geldt dat TNO rekening dient te houden met mogelijk inhoudelijke en financiële veranderingen op korte termijn als gevolg van de mogelijke besluiten van een volgend kabinet en dus voldoende flexibiliteit zal moeten inbouwen. Dit geldt met name voor de rol die TNO speelt bij het scherp krijgen van de onderzoeksvragen, voor de thema-keuze en voor de invulling van het begrip «excellentie». De kabinetsreactie volgt de indeling van het strategisch plan TNO.

#### *1.3. Relatie met strategisch plan 2007–2010*

In haar strategisch plan gaat TNO kort in op de invoering van vraagsturing, die centraal stond in het vorige strategisch plan. Hierover wordt opgemerkt dat de invloed van overheid en andere stakeholders door de invoering van vraagsturing is versterkt, en dat op deze wijze wordt

geborgd dat kennisontwikkeling zich werkelijk richt op de vraagstukken van groot nationaal en Europees belang. TNO noemt de ervaringen met vraagsturing positief: ze laten het belang zien van een continue wisselwerking tussen vraag en aanbod en de noodzaak van intensieve – en daardoor vaak complexe – samenwerking tussen de betrokken partijen. Deze observaties stroken goed met de uitkomsten van de tussentijdse evaluatie van de werking van de vraaggestuurde programmering, namelijk dat in dat proces continu vorderingen worden gemaakt, maar dat er zeker ruimte is voor verbetering.

In haar plan kondigt TNO aan in 2011 een omvattende rapportage uit te brengen, inclusief een impactbeoordeling over de resultaten van de vraaggestuurde programma's van de planperiode 2007–2010.

In aansluiting op de tussentijdse evaluatie zal de invoering van de vraagsturing bij TNO en GTI's, die in 2010 integraal dient te zijn gerealiseerd, in de tweede helft van dit jaar grondig worden geëvalueerd. Afronding hiervan is voorzien begin 2011. Het volgende kabinet kan deze evaluatie evenals de rapportage van TNO betrekken bij de vormgeving van het beleid ten aanzien van het toegepaste onderzoek.

## **2. Samenvatting en kabinetsreactie**

### *2.1. Ambitie, rol en positie TNO*

In haar strategisch plan geeft TNO aan dat TNO haar meerwaarde voor de Nederlandse samenleving zo goed mogelijk zichtbaar wil maken en wil verbinden aan de nationale innovatieagenda en de agenda's van de andere spelers in het kennis- en innovatiesysteem. In het strategisch plan kiest TNO voor «impact»: een zichtbare en aantoonbare meerwaarde voor overheid en bedrijfsleven op de grote maatschappelijke en economische vraagstukken. Tegen de achtergrond van de grote maatschappelijke en economische uitdagingen kiest TNO voor een sterkere initiërende rol bij het uitlokken en scherp krijgen van relevante vragen en bij het op de agenda krijgen van nieuwe urgente vraagstukken. In het verlengde hiervan ziet TNO een sterkere organiserende en verbindende rol voor zichzelf weggelegd om de noodzakelijke samenwerking tot stand te brengen. Daartoe wil TNO haar rol als strategisch gesprekspartner voor overheid en bedrijfsleven versterken, ook wil zij een meer zichtbare rol spelen in het innovatiedebat.

#### *Reactie*

Het kabinet onderschrijft de ambities van TNO om meerwaarde te bieden voor de samenleving en deze te verbinden met de nationale innovatieagenda en de agenda's van de andere spelers in het innovatiesysteem. In het bijzonder heeft het kabinet waardering voor de wijze waarop het strategisch plan, in nauwe interactie met de vele andere spelers, tot stand is gekomen. TNO heeft bij de totstandkoming van het strategisch plan veel geïnvesteerd in het horen van opinies van stakeholders.

Ook de keuze voor impact onderschrijft het kabinet. In de kabinetsreactie op het vorige strategische plan is veel nadruk gelegd op de zogenaamde kennisparadox. Het kabinet waardeert de ambities van TNO in dit strategisch plan voor een aantoonbare meerwaarde op de grote maatschappelijke en economische vraagstukken. Het kabinet waardeert ook dat TNO een actievere rol wil spelen bij het uitlokken en scherp krijgen van de relevante vragen en het op de agenda krijgen van nieuwe urgente vraagstukken. Het moet daarbij uiteraard gaan om een wisselwerking, waarbij de overheid de regie heeft. De vraaggestuurde programmering gaat er immers vanuit dat de overheid de verantwoordelijkheid draagt om samen met haar partners (kennisinstellingen, bedrijfsleven en

maatschappelijke organisaties) de maatschappelijk gezien meest relevante kennisvragen te identificeren en eventueel te prioriteren. Zo legt de overheid een duidelijke visie neer bij TNO (en de GTI's) met betrekking tot de inhoud, de omvang en de ambitie van de programma's die zij (mede-)financiert. Daarmee wordt ook geborgd dat TNO niet teveel als beleidsontwikkelaar op de stoel van de overheid gaat zitten.

Het kabinet verwelkomt de geïntensiveerde samenwerking met de Grote Technologische Instituten in de vorm van de nieuwe federatie TO2. Tegelijkertijd is het kabinet van mening dat TNO de samenwerking met NWO en met de instellingen voor hoger onderwijs, universiteiten en hogescholen, kan versterken, bijvoorbeeld door constructieve deelname aan het door NWO in haar recent verschenen strategisch plan 2011–2014 «Groeien met kennis» geformuleerde speerpunt: identificatie van inhoudelijke raakvlakken van GTI's, TNO, HBO- en WO-instellingen.

## *2.2. Themakeuze, innovatiegebieden, proposities*

TNO kiest voor de komende planperiode, gelet op het belang van focus en massa, voor zeven onderling soms nauw verbonden thema's:

- Gezond Leven
- Industriële Innovatie
- Integrale Veiligheid
- Energie
- Mobiliteit
- Gebouwde Omgeving
- Informatiemaatschappij

Deze thema's komen voort uit een bundeling en verdere focussering van de twaalf thema's uit de vorige strategieperiode. Door prioriteiten van stakeholders in kaart te brengen en deze te koppelen aan sterktes van TNO komt de organisatie tot een keuze voor 19 innovatiegebieden. Deze innovatiegebieden worden in het strategisch plan uitgewerkt tot concrete proposities met zo goed mogelijk meetbare doelstellingen, getoetst bij stakeholders en betrokken departementen.

Als onderwerpen voor het programma «Kennis als vermogen over de thema's» worden de volgende enabling technologieën voorgesteld: Modellen, Sensoren, Materialen, Systeembioïologie, Innovatie en Gedrag en Strategische Policy Research. Dit betreft generieke technologieën die toeleverend zijn voor alle thema's.

### *Reactie*

Het kabinet onderschrijft het belang van focus en massa in het onderzoek, met name ook vanuit de internationale concurrentiepositie. De gekozen aanpak spreekt het kabinet dan ook aan om vanuit dat perspectief de thema's verder te focuseren, deze thema's vervolgens uit te werken in innovatiegebieden en op basis hiervan proposities met concrete onderzoeksvoorstellen te formuleren, waarbij de vraagsturing leidend is. De concrete uitwerking in onderzoeksprogrammavoorstellen dient daarom in nauw overleg met de regievoerende departementen plaats te vinden. Op deze manier geeft TNO al uiting aan haar ambitie voor een actievere rol bij het scherp krijgen van de relevante vragen. Tegelijkertijd acht het kabinet het van belang dat de relatie zichtbaar blijft van de 7 thema's met de 12 thema's die de overheid heeft gekozen voor de vraagsturing TNO en GTI's. Het kabinet merkt in dit verband op dat het strategisch plan geen helderheid biedt over de consequenties van de voorgestelde aanpak voor thema's die in het strategisch plan niet meer worden geadresseerd. Ook leiden de keuzes van TNO tot onhelderheid wat er van andere GTI's, al dan niet in samenwerkingsmodaliteiten, verwacht kan worden. De

uitkomsten van het overleg tussen TNO en het desbetreffende GTI wachten wij met belangstelling af. Waar dat aan de orde is, streeft het kabinet naar een instituutsoverstijgende aanpak binnen de thema's.

Deze situatie is in zekere mate vergelijkbaar met die rond het vorige strategisch plan van TNO, dat vrijwel geheel in het teken stond van de invoering van de vraagsturing. Toen bevonden veel departementen zich nog in een complex proces om toekomstige kennisvragen te formuleren. In de kabinetsreactie op het vorige strategisch plan is er om die reden voor gekozen het voorstel van TNO voor de invulling van de thema's als uitgangspunt te nemen en tegelijkertijd van TNO de nodige flexibiliteit te vragen om gaandeweg programma's bij te buigen, nieuwe programma's op te zetten dan wel prioriteiten binnen een thema te verleggen.

Het kabinet kiest ten aanzien van de themakeuzes in dit nieuwe strategisch plan voor een vergelijkbare benadering. Zoals aangegeven hanteert de overheid voor de vraagsturing TNO en GTI's twaalf thema's. Deze thema's blijven voor de overheid vooralsnog het uitgangspunt, in afwachting van mogelijke beslissingen als gevolg van bijvoorbeeld de kabinetsformatie. Van TNO wordt verwacht dat de organisatie hierop adequaat zal inspelen door de programmering in overeenstemming met de departementale regievoerders tot stand te brengen. Met de keuze van TNO voor zeven thema's moet de relatie met de overheidsordening van de vraagsturing in (vooralsnog) 12 thema's inzichtelijk blijven, waarbij van TNO verwacht wordt dat er eenduidige aanspreekpunten zijn op de 12 thema's van de vraagsturing. Zeker de komende tijd zal dit derhalve nog het nodige overleg vragen tussen TNO en de overheid. Dit geldt met name, zoals TNO in haar strategisch plan ook al aangeeft, voor de uitwerking in concrete programmavoorstellen, die in nauw overleg met de regievoerende departementen zal moeten plaatsvinden. Het kabinet hecht eraan dat TNO het vraagsturingsproces, met name voor de thema's waar het bedrijfsleven bij betrokken is, goed vastlegt en communiceert. Het kabinet onderschrijft verder het door TNO gesignaleerde belang dat de kennisontwikkeling binnen de thema's aangesloten blijft op de nieuwste internationale ontwikkelingen. Het programma «Kennis als vermogen over de thema's» (KAVOT) is bedoeld om een adequate kennisbasis te verzekeren voor de verschillende proposities. Het kabinet onderschrijft het voorstel van TNO om dit KAVOT-programma te richten op de noodzakelijke grensverleggende en risicovolle kennisontwikkeling die samenhangt met de voorgestelde enabling technologieën. Wat betreft de inhoudelijke programmering binnen deze nieuwe systematiek zal worden voortgegaan op de weg van «milde vraagsturing voor KAVOT», zoals die vorig jaar is ingeslagen. Dat betekent dat programmering door TNO onder de regie van en goedkeuring door het ministerie van OCW plaatsvindt, in nauwe samenspraak met belanghebbende departementen. De concrete invulling vereist dus nog nader overleg tussen TNO en de overheid. Verder is duidelijk dat de huidige allocatie van de KAVOT-middelen naar de desbetreffende programma's niet onverkort past op de voorgestelde nieuwe systematiek van enabling technologies. TNO zal daarom aan het ministerie van OCW als regievoerend departement voor KAVOT een aangepast allocatievoorstel ter goedkeuring voorleggen voor de inzet van de beschikbare middelen. Het ministerie van OCW zal de belanghebbende departementen betrekken bij de besluitvorming.

### *2.3. Grotere impact in de markt*

Om een grotere impact in de markt te bereiken kiest TNO voor een aantal TNO-brede uitgangspunten en doelstellingen voor haar marktstrategie 2011–2014. In de eerste plaats wil TNO meer nadruk leggen op de ontwikkelende en vernieuwende rol van TNO en de upgradings van de

producten- en dienstenportfolio. Daartoe zal meer nadruk worden gelegd op co-development, op hoogwaardige contractresearch en op daarmee verbonden dienstverlening. TNO streeft hierbij naar een omzetmix van een derde vraaggestuurde programma's, een derde financiering in competitie en een derde contractresearch en advisering. Ten tweede zet TNO in op versterkte valorisatie, met name door het opzetten van nieuwe bedrijven, waarbij het zowel gaat om hightech spin-offs als om nieuwe bedrijven voor herhaalbare dienstverlening op basis van uitontwikkelde technologie. Verder wil TNO haar klanten meer en gemakkelijker gebruik laten maken van de eigen octrooiportefeuille. In de komende periode wil TNO bovendien het bereik onder de innovatieve koplopers in het midden- en kleinbedrijf met 25 procent vergroten, waarbij onder meer zal worden ingezet op een collectieve aanpak gericht op upgrading van clusters en ketens. Ook zal de samenwerking met hogescholen en kennisoverdracht via deeltijdlectoren toenemen. TNO wil meegroeien met de verdere internationalisering van de kennismarkt door expliciet te streven naar een internationaal concurrerende positie. TNO wil dit met name doen door het aangaan van allianties met collega RTO's (Research and Technology Organisations) in Europa. Via nieuw op te zetten bedrijven wil TNO zich in toenemende mate richten op de internationale vermarkting van voldoende uitontwikkelde technologieën, met focus op de Verenigde Staten, China, Japan en Korea.

#### *Reactie*

Het kabinet onderschrijft de ambitie voor de markstrategie voor valorisatie van TNO voor de komende strategieperiode. Valorisatie, het in maatschappelijke en economische waarde omzetten van de resultaten van onderzoek, is een belangrijke overheidsprioriteit. Nog te weinig kennis vindt zijn weg naar concrete toepassingen in nieuwe producten, productieprocessen en diensten. Om hierin verbetering te brengen is, samen met partijen uit het veld, een ambitieuze valorisatieagenda opgesteld en is de commissie valorisatie ingesteld. Het kabinet is verheugd met de nadruk die TNO wil leggen op valorisatie, maar dringt, in lijn met het AWT-advies «Crisis als kans», aan op rolvastheid van alle spelers in de innovatieketen. Voor de kennisinstellingen, en dus TNO, dient daarom de nadruk bij valorisatie te liggen op de ambitieuze doelstelling om het bereik onder innovatieve koplopers in het midden- en kleinbedrijf te versterken. Een deel van de valorisatie activiteiten vindt plaats via spin-offs vanuit TNO. Het kabinet is voorstander van valorisatie langs deze route. Deze vorm van valorisatie zou zodanig vormgegeven moeten worden dat er geen oneigenlijke concurrentie ontstaat met bestaande of nieuwe bedrijven die zich ook op die markt begeven. Dit betekent dat zou moeten worden gezien of de kennis bij bestaande bedrijven toegepast kan worden. Indien tot spin-off wordt overgegaan, zouden die bedrijven zo snel mogelijk onafhankelijk moeten functioneren.

Mede vanwege het belang van een innovatief MKB en de rol die hogescholen hierbij kunnen spelen, wordt sterk ingezet op het versterken van het onderzoek aan hogescholen. Het kabinet onderschrijft daarom van harte de ambitie om de samenwerking met hogescholen te versterken.

Het kabinet heeft met genoegen kunnen constateren dat TNO in overleg met vertegenwoordigers van het bedrijfsleven de Algemene Voorwaarden heeft geactualiseerd. De verbeterde transparantie en inzichtelijkheid zullen de samenwerking met de marktpartijen ten goede komen.

#### *2.4. Excellente kennis*

TNO wil in de komende periode inzetten op een versterkte deelname aan nationale en internationale programma's, gericht op open innovatie. De basis voor deze samenwerking wordt gevormd door excellentie en onderscheidend vermogen bij de betrokken partners. TNO heeft de ambitie om op 25 procent van de gekozen innovatiegebieden leidend te zijn in Europa en op de overige gebieden wil TNO minimaal op specifieke onderdelen een leidende rol spelen. TNO wil op de met de overheid overeengekomen thema's en op raakvlakken samenwerken met de collega GTI's. De huidige structurele samenwerking met universiteiten (20 kenniscentra, 60 deeltijdhoogleraren en 150–200 aio's) wordt gefocuseerd op de gekozen thema's en innovatiegebieden. Internationaal wordt ingezet op samenwerking met toonaangevende buitenlandse universiteiten en RTO's. Met het oog op de sterke Europese dimensie van de voorgestelde thema's en innovatiegebieden wil TNO haar toch al sterke positie in het Europese Kaderprogramma verder uitbouwen en zich positioneren in het European Institute of Innovation and Technology (EIT). TNO neemt deel aan elk van de drie geselecteerde «Knowledge and Innovation Communities» (KIC's) op de terreinen klimaatverandering, duurzame energie en de informatie- en communicatiemaatschappij.

#### *Reactie*

Het kabinet onderschrijft de ambities van TNO om te excelleren, om vanuit de eigen sterktes te komen tot intensievere samenwerking (met universiteiten, GTI's, RTO's) en te komen tot een sterkere internationale positionering en een verbeterde valorisatie. Het kabinet constateert tegelijkertijd dat aan het begrip «excellentie» verschillende dimensies kunnen worden toegekend. Enerzijds is er de academische opvatting over excellentie waarin excellentie wordt bepaald door de vraag in hoeverre onderzoek zich kan meten met de wetenschappelijke wereldtop. Anderzijds is er de meer klantgerichte opvatting van excellentie waarin de tevredenheid van de vragende partij voorop staat. In dit verband wordt wel verwezen naar het rapport van de commissie Wijffels dat destijds aanleiding was voor de invoering van vraagsturing. Hierin wordt geconstateerd dat er veel excellente kennis voor handen is maar dat hier maatschappelijk gezien te weinig mee wordt gedaan (de zogenaamde kennisparadox). Het kabinet meent dat de excellentie van TNO met name tot uitdrukking zou moeten komen in het toepasbaar maken van onderzoek en het verhogen van de impact van toegepast onderzoek door valorisatie.

Tegelijkertijd onderkent het kabinet dat de toenemende internationalisering met uiterst competitieve markten natuurlijk ook eisen stelt aan de performance van een instituut als TNO.

#### *2.5. Kweekvijver en springplank voor talent*

De ambities van TNO doen een groot appèl op de medewerkers en brengen nieuwe uitdagingen die om toptalent vragen. Het bieden van een stimulerend werkklimaat is dan ook topprioriteit voor onze kenniseconomie. Toptalent is schaars. Op enkele innovatiegebieden is TNO nu al de aantrekkelijkste werkgever voor kenniswerkers. In het strategisch plan kondigt TNO aan het wervingsbeleid voor toptalent verder te willen versterken en de lat hoger te willen leggen. TNO kiest er daarbij nadrukkelijk voor om, naast TNO'ers als bron voor de eigen organisatiedoelen in de komende strategieperiode ook een rol te willen spelen als leverancier van innovatietalent aan de Nederlandse samenleving.

### *Reactie*

Onderzoek is mensenwerk. Het kabinet onderschrijft de ambitie van TNO om het beleid voor het aantrekken van (top)talent te versterken. Het kabinet is ook verheugd over de rol die TNO wil spelen als leverancier van innovatietalent voor de kennissamenleving, door competente «innovators» te leveren voor de innovatiegebieden waar Nederland het de komende tijd van moet hebben. Mobiliteit van onderzoekers is belangrijk en dat geldt te meer voor mobiliteit tussen (publieke) kennisinstellingen enerzijds en bedrijven en maatschappelijke organisaties anderzijds. Het succes van de door het kabinet als crisismaatregel ingevoerde kenniswerkersregeling toont nog maar eens aan dat mobiliteit tussen de verschillende sectoren heel goed tot stand te brengen is en dat deze haar vruchten afwerpt.

### *2.6. Sturen op impact*

Om haar hoge ambities uit het strategisch plan te kunnen verwezenlijken wil TNO een organisatievorm (en -cultuur) kiezen die medewerkers uitdaagt tot vernieuwing en samenwerking. Projecten zullen worden aangestuurd vanuit de thema's en innovatiegebieden. Voor elk innovatiegebied wil TNO heldere verantwoordelijkheden creëren voor zowel de kennisontwikkeling als de marktactiviteiten. Hierdoor wordt de samenwerking intern en extern versterkt en is TNO nog beter in staat te focuseren op complexe multidisciplinaire problemen. TNO wil haar succes enerzijds afmeten aan het daadwerkelijke verschil dat de organisatie maakt in projecten voor partners en klanten, anderzijds aan de overall impact op de door TNO voorgestelde innovatiegebieden. Bij dit laatste gaat het om de mate waarin TNO een zichtbare, gezaghebbende en verbindende rol speelt in (inter)nationale netwerken van bij de innovatiegebieden betrokken stakeholders en klanten.

### *Reactie*

Het kabinet begrijpt dat TNO haar organisatie wenst in te richten naar de in het strategisch plan geformuleerde ambities voor de Nederlandse kennissamenleving en onderkent dat hiermee organisatie- en cultuurverandering gepaard kan gaan. Het kabinet verwacht dat de voorziene organisatiestructuur, waarbij de thema's als uitgangspunt worden genomen, de nodige flexibiliteit kent om, indien gaandeweg de prioriteiten tussen of binnen de thema's worden verlegd, de invulling hierop is aan te passen. Wel merken wij daarbij nog op dat, voor zover de door TNO gemaakte keuzes aanleiding geven tot wijzigingen in de TNO-organisatie, het kabinet er van uit gaat dat de nieuwe organisatie ook tegemoet komt aan de wensen van de overheid en haar wettelijke bevoegdheden onverlet laat. Dit laatste vraagt om heldere aanspreklijnen, hetgeen op sommige plaatsen nog nadere aanscherping behoeft. Daarbij vraagt de overheid aandacht van TNO voor het kostenelement. Als onlosmakelijk onderdeel van het sturen op impact wordt een competitieve prijsstelling gezien. Het belang hiervan is in de huidige economische omstandigheden alleen maar toegenomen. Voor zover TNO op de markt opereert, is de organisatie onderworpen aan «normale» bedrijfseconomische en concurrentiele prikkels. Wat betreft de uitvoering van de taken waartoe de rijksbijdrage wordt verleend, blijft het kabinet aandringen op een zo effectief en efficiënt mogelijke organisatie. De overheid verwacht dat TNO deze overweging nadrukkelijk bij de inrichting van de organisatie zal betrekken.

Ten slotte menen wij dat de ambitie om te sturen op impact, noodzaakt om die impact inzichtelijk te maken. Graag nodigen wij TNO uit om indicatoren te ontwikkelen om de impact van toegepast onderzoek voor partners en klanten te duiden.



## 2.7. Financiële ontwikkeling

De financiële en economische crisis is ook aan TNO niet ongemerkt voorbijgegaan. In markten als Automotive, Semiconductors, Farma en ICT werden forse omzetverliezen geleden. TNO heeft zich daarom gedwongen gezien forse kostenreducties door te voeren en personele capaciteit op onderdelen terug te brengen. In 2009 was een verlies onvermijdelijk, in 2010 zullen de effecten van kosten- en personeelsreducties zichtbaar worden en in 2011 wordt een substantieel herstel van de markt verwacht. Uitgaande van een doorzettend herstel wil TNO de overall omzetontwikkeling van 600 miljoen euro in 2009 brengen naar 700 miljoen in 2014. Uitgegaan wordt van een bescheiden rendement van 3 procent dat wordt geherinvesteerd in de organisatie. TNO bedrijven zal in omzet en rendement groeien door versnelde opname en verkoop van volwassen technologieën uit TNO en hightech spin-offs. De rendementen hiervan worden eveneens geherinvesteerd in de organisatie. TNO gaat er voorts van uit dat de overheidsfinanciering blijft op het niveau van 2010 en vraagt aandacht voor de «matchingsverplichting».

### *Reactie*

Het kabinet spreekt zijn waardering uit voor de wijze waarop TNO in een snel tempo heeft gereageerd op de financiële en economische crisis en maatregelen heeft getroffen om de organisatie financieel gezond te houden. Het kabinet heeft vertrouwen in een snel herstel van de organisatie. Wat betreft het niveau van de overheidsbijdrage merkt het kabinet op dat hierover op dit moment nog geen uitspraken kunnen worden gedaan, onder meer gelet op de besluitvorming die nog moet plaatsvinden over budgettaire ruimte in de volgende kabinetsperiode. Vooralsnog kan geen duidelijkheid worden geboden over de vraag of het middelenkader voor innovatie en toegepast onderzoek op niveau kan blijven. Dit betekent dus dat op dit moment geen uitspraken kunnen worden gedaan over het middelenkader dat voor TNO beschikbaar zal zijn gedurende de strategieperiode. Ook op dit punt wordt de nodige flexibiliteit van TNO gevraagd. Over de inzet van middelen voor thema's, innovatiegebieden en proposities doet het strategisch plan geen voorstellen. Weliswaar geeft het strategisch plan voor het plan als geheel een koppeling tussen inhoud en middeleniveau, maar deze relatie wordt niet doorgetrokken in het plan zelf. De koppeling van de vraaggestuurde programmering aan de budgettaire mogelijkheden zal dan ook flexibiliteit vergen van TNO en van de voor de thema's verantwoordelijke regievoerders bij de overheid. De uitkomsten van het overleg tussen TNO en de themaregisseurs en de resultaten van de afstemming tussen de kennisaanbieders zullen mede betrokken worden bij de allocatie van het beschikbare middelenkader.

Ten aanzien van de «matching» merken wij nog op dat het kabinet de problematiek onderkent en hierover met TNO in overleg wil treden.

## **3. Tot slot**

Het kabinet realiseert zich dat het strategisch plan een moment markeert in een ontwikkeling van de organisatie TNO. Zo is ook dit standpunt op te vatten als een beoordeling naar de stand van zaken op dit moment. Op diverse plaatsen in onze reactie geven wij aan dat een finale oordeelsvorming nog niet mogelijk is. Deze kabinetsreactie vormt derhalve geen belemmering voor wensen van het volgende kabinet ten aanzien van bijvoorbeeld de thematische ordening of de financiële randvoorwaarden. Zodra op onderdelen meer duidelijkheid verschaft kan worden, zullen wij in contact treden met TNO. TNO heeft schriftelijk al aangegeven dat het kabinet kan uitgaan van een flexibele opstelling van de organisatie, mocht

het nieuwe kabinet in een later stadium besluiten tot wijzigingen in de inhoudelijke en/of financiële kaders.  
Graag wenst het kabinet TNO veel succes met de uitvoering van het ambitieuze strategisch plan.