

2011

2	KERNGEGEVENS
4	SAMENSTELLING RADEN
7	HET TNO-PROFIEL IN 2011
8	VERSLAG TNO RAAD VAN TOEZICHT
10	VERSLAG TNO RAAD VAN BESTUUR
13	FINANCIËN EN BEDRIJFSVOERING
14	MEDEWERKERS MAKEN HET VERSCHIL
18	MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN
25	ONAFHANKELIJK ASSURANCE RAPPORT
27	VERSLAG TNO RAAD VOOR HET DEFENSIEONDERZOEK
29	CORPORATE GOVERNANCE 2011
31	GECONSOLIDEERDE BALANS
57	BALANS VAN DE ORGANISATIE TNO
71	CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT
73	GRI TABEL
87	COLOFON
88	WIJ VERBINDEN MENSEN EN KENNIS

	2011	2010	2009
Kennis als vermogen			
<i>Binnen de thema's</i>	44,8	47,0	51,3
<i>Over thema's heen (KAVOT)</i>	27,0	27,3	27,7
Beleids- en toepassingsgerichte kennisinvesteringen	117,1	120,5	123,9
Totaal omzet rijksbijdrage	188,9	194,8	202,9
Marktomzet	388,1	369,0	364,8
Omzet	577,0	563,8	567,7
Netto omzet ¹⁾	489,4	484,2	486,8
Toegevoegde waarde ²⁾	403,8	402,3	395,5
Bedrijfsresultaat voor bijzondere waardeverminderingen	-0,1	2,8	-12,0
Bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa	-	-	-4,7
Bedrijfsresultaat	-0,1	2,8	-16,7
Nettoresultaat	0,4	2,4	-14,2
Nettoresultaat als % van de marktomzet	0,1%	0,7%	-3,9%
Aantal medewerkers (gem. effectief)	3.932	4.189	4.363
Aantal medewerkers (effectief ultimo jaar)	3.828	4.135	4.269
Netto omzet per medewerker (gem. effectief) in EUR x duizend	124,5	115,6	111,6
Toegevoegde waarde per medewerker (gem. effectief) in EUR x duizend	102,7	96,0	90,7
Personele lasten per medewerker (gem. effectief) in EUR x duizend ⁴⁾	94,7	87,0	85,5
Personele lasten	372,3	364,3	373,1
Werkkapitaal	41,5	30,5	8,1
Eigen vermogen	190,0	189,6	187,0
Cash flow ³⁾	38,0	43,6	26,3
Investeringen Organisatie TNO	12,0	19,8	29,5
Investeringen Groepsmaatschappijen	11,0	9,0	11,7
Current ratio	1,22	1,16	1,04
Solvabiliteit	0,42	0,40	0,41

1) Netto omzet = omzet - directe projectkosten

2) Toegevoegde waarde = netto omzet + overige bedrijfsopbrengsten - overige bedrijfslasten

3) Cash flow = resultaat + afschrijvingen + desinvesteringen + mutatie egalisatierekening investeringsmiddelen,

4) Toename 2011 het gevolg van: wijziging personele samenstelling, autonome salarisstijging, stijging pensioenpremie, alsmede hogere inhuur tijdelijk personeel

TNO: (ORGANISATIE TNO INCL. GROEPSMAATSCHAPPIJEN)

(in EUR x miljoen)

ORGANISATIE TNO	2011	2010	2009
Kennis als vermogen			
Binnen de thema's	44,8	47,0	51,3
Over thema's heen (KAVOT)	27,0	27,3	27,7
Beleids- en toepassingsgerichte kennisinvesteringen	117,1	120,5	123,9
Totaal omzet rijksbijdrage	188,9	194,8	202,9
Marktomzet	289,2	297,2	291,7
Omzet	478,1	492,0	494,6
Bedrijfsresultaat voor bijzondere waardeverminderingen	-0,2	4,1	-10,1
Bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa	-	-	-4,7
Bedrijfsresultaat	-0,2	4,1	-14,8
Resultaat (excl. resultaat groepsmaatschappijen)	1,8	5,6	-12,7
Bedrijfsresultaat Thema's/Expertisegebieden	4,5	11,5	-1,8
Nettoresultaat Thema's/Expertisegebieden	5,1	11,8	-0,5
Aantal medewerkers (gem. effectief)	3.158	3.571	3.743
Aantal medewerkers (effectief ultimo jaar)	3.063	3.512	3.660
Omlooptijd onderhanden werken en debiteuren in maanden (Thema's/Expertisegebieden)	1,7	1,3	1,5
Solvabiliteit	0,46	0,44	0,44
Groepsmaatschappijen			
Omzet	110,7	77,8	77,3
Bedrijfsresultaat	0,1	-1,3	-1,9
Nettoresultaat	-1,4	-3,2	-1,5
Aantal medewerkers (gem. effectief)	774	618	620
Aantal medewerkers (effectief ultimo jaar)	765	623	609

TNO RAAD VAN TOEZICHT

PER 1 APRIL 2011

Dr. C.A. Linse voorzitter

SINDS: 01-03-2011

Voorzitter Raad van Commissarissen Mn Services NV, Commissaris AKZO Nobel Nederland BV, Commissaris MRC Global Inc. Houston, Bestuurslid Technologiestichting STW.

Jkvr.Ir. I.H.J. Vanden Berghe

SINDS: 01-02-2011

Administrateur Generaal Nationaal Geografisch Instituut. Diverse bestuursfuncties, waaronder: President van Eurogeographics. Eerste afgevaardigde vertegenwoordigend België in EuroSDR-OEEPE, Stichtend Lid van EuroSDR en lid van de Raad van Bestuur, Voorzitter van het college van Administrateurs Generaal van de parastatale organisaties. Voorzitter van de interparastatale stagecommissie, Gastprofessor aan de KULeuven, Bestuurder VITO, Vlaams instituut voor Technologisch Onderzoek.

Mw. Prof. J.M. Bensing

SINDS: 01-09-2008

Honorary Research Fellow Nederlands Instituut voor Onderzoek van de Gezondheidszorg (NIVEL), Hoogleraar Gezondheidspsychologie aan de Universiteit van Utrecht, Diverse bestuurs- en toezichtfuncties, waaronder:

Lid Koninklijke Nederlandse Academie van Wetenschappen (KNAW)

- KNAW-committee Scientific Integrity in Datahandling
- KNAW committee Quality Indicators for the Social and Behavioural Sciences.

Lid Gezondheidsraad, Vice-voorzitter Raad van Toezicht Erasmus Universiteit Rotterdam, Vice-voorzitter Raad van Toezicht Jeroen Bosch Ziekenhuis. Lid Raad van Toezicht Consumentenbond, Lid Adviescommissie Preventie en Patiëntondersteuning KWF.

Mw. I.G.C. Faber MBA

SINDS: 01-10-2009

Chief Executive Officer FHG

Diverse bestuurs- en toezichtfuncties, waaronder: Voorzitter FB Ned. (Nederlandse Vereniging Familiebedrijven), Lid Adviesraad Wetenschaps- en Technologiebeleid (AWT), Lid Raad van Commissarissen Jaarbeurs Utrecht. Lid Raad van Commissarissen Rova Zwolle (afvalverwerking). Lid bestuur Nationaal Register Commissarissen en Toezichthouders.

H.W. Broeders

SINDS: 01-07-2006

Voorzitter van de Directieraad van Capgemini Nederland, Lid van het bestuur van ICT-Office.

Diverse bestuurs- en toezichtfuncties, waaronder:

Non executive director Forrester Research, Voorzitter Raad van Commissarissen Jaarbeurs N.V. Lid Dagelijks Bestuur VNO-NCW, Lid Algemeen Bestuur Stichting Toekomstbeeld der Techniek, Lid Sociaal Economische Raad (SER).

Dr. E. Veltkamp

SINDS: 01-05-2002

Voormalig Senior Vice President Research and Development bij Unilever N.V.

Diverse bestuursfuncties en commissariaten, waaronder Lid van de Raad van Commissarissen ENZA B.V.

C. van Dijkhuizen

01-11-2009

Vice-chairman en Chief Financial Officer NIBC Bank N.V. Diverse bestuurs- en toezichtfuncties, waaronder: Lid Raad van Toezicht Museum Meermanno.

Voorzitter Commissie herziening Inkomstenbelasting.

Mw. Drs. S.J. Vlaar, secretaris

SINDS: 01-09-2008

TNO Raad van Bestuur

PER 1 APRIL 2011

Ir. J.H.J. Mengelers, voorzitter

SINDS: 01-04-2008

Diverse bestuurs- en toezichtfuncties, waaronder: Voorzitter Executive Board EARTO, Voorzitter Raad van Commissarissen RAI Holding, Lid Executive Board of Joanneum Research Forschungsgesellschaft mbH, Lid Innovatieberaad (Ministerie Infrastructuur en Milieu), Lid Hoofdbestuur De Maatschappij, Lid Executive Committee Point-One, Lid Bestuur SIA (Stichting Innovatie Alliantie), Lid Bestuur SKO (Stichting Kennisontwikkeling HBO), Lid Bestuur STT (Stichting Toekomstbeeld der Techniek).

Mevrouw Dr. C.M. Hooymans

SINDS: 1-10-2002

Diverse bestuurs- en toezichtfuncties, waaronder: Plaatsvervangend Kroonlid Sociaal Economische Raad (SER), Lid Raad van Commissarissen Koninklijke KPN N.V., Commissaris Rabobank Vallei-en-Rijn, Lid Adviesraad Wetenschap en Technologie (AWT) van de ministeries OCW en EL&I, Bestuurslid Stichting Katholieke Universiteit, Adviesraad Meridian Institute (Policy Research), Washington, USA, Bestuur Koning Willem I Stichting, voor selectie tweejaarlijkse ondernemingsprijs.

VAdm. b.d. J.W. Kelder

SINDS: 01-01-2009

Diverse bestuurs- en toezichtfuncties, waaronder: Bestuurslid Stichting Indisch Herinneringscentrum Bronbeek, Commissaris Vereeniging Nederlandsch Historisch Scheepvaart Museum, Bestuurslid Nederlandse Industrie voor Defensie en Veiligheid (NIDV), Bestuurslid Nederland Maritiemland (NML), Lid Rederijraad Clipper Stad Amsterdam, Commissaris Den Haag Centrum voor Strategische Studies (HCSS), Voorzitter Bestuur Stichting Maritiem Kenniscentrum (MKC).

TNO Raad voor het Defensieonderzoek

PER 15 MAART 2012

VAdm. B.d. J.W. (Jan Willem) Kelder, voorzitter

SINDS 01-01-2009

Lid van de TNO Raad van Bestuur met de Defensieportefeuille.

Mr. F. H. (Frits) Herman de Groot

SINDS 01-07-2011

Ministerie van Defensie, Plaatsvervangend Secretaris-Generaal.

Dr. S.J.G. (Sebastian) Reyn

SINDS 04-05-2010

Ministerie van Defensie, Adviseur Kennis- en Strategiebeleid.

Sbn R.P. (Rob) Bauer

SINDS 05-03-2011

Ministerie van Defensie, Directeur Operationeel Beleid, Behoeftestellingen en Plannen.

Mr. J.P. (Jan) de Jong

SINDS 10-05-2010

Ministerie van Defensie, Plaatsvervangend Hoofddirecteur Personeel HDP.

Mw. Mr. F. (Frances) Diepstraten

SINDS 01-08-2011

Ministerie van Defensie, Hoofddirecteur Informatie en Organisatie.

Ir. P.J. (Jelle) Keuning

SINDS 01-04-2006

Ministerie van Defensie, Sous-chef Defensie Research & Development.

Drs. M.J.M. (Rini) Goos

Vervanging door
Dhr. W. Leiseboer
SINDS 01-01-2011
Ministerie van EL&I, Commissaris Militaire.

Gen-maj. (b.d.) ir. A.C.J. (Lex) Besselink

SINDS 01-12-2009
Voorzitter Strategische Adviesraad TNO, thema Integrale Veiligheid, Directeur Dutch Institute for World Class Maintenance, etc.

Gen-maj Marniers (b.d.) F.E. (Frank) van Kappen

SINDS 01-12-2006
Lid Eerste Kamer, Adviseur NAVO, Adviseur HCSS, etc.

Drs. C. van Vliet

SINDS 31-05-2011
Lid Strategische Adviesraad TNO, thema Integrale Veiligheid, Directeur Nederlandse Stichting Industrie voor Defensie en Veiligheid NIDV.

WAARNEMER/EXPERT

Mevr. drs. R.W.C. (Ruth) Clabbers, waarnemer

SINDS 01-09-2010
Ministerie van Veiligheid en Justitie, Directeur Nationale Veiligheid.

Dr.ir. M.P.I. (Maarten) Manders, secretaris

SINDS 01-03-2009
TNO, Thema Integrale Veiligheid, Manager Strategie en Planning.

In 2011 is de totale geconsolideerde omzet met 13 miljoen euro gestegen tot 577 miljoen euro (zie grafiek 1). Een derde hiervan - 189 miljoen euro - is via rijksbijdrage beschikbaar gesteld voor het ontwikkelen van nieuwe kennis. Hiervan is 27 miljoen euro beschikbaar voor 'kennis als vermogen over de thema's heen.' Dit is kennisontwikkeling die niet direct gekoppeld is aan vraagsturing vanuit de maatschappij of de departementen. De verdeling van de kennisontwikkeling via de vraaggestuurde programma's over de departementen is weergegeven in grafiek 2.

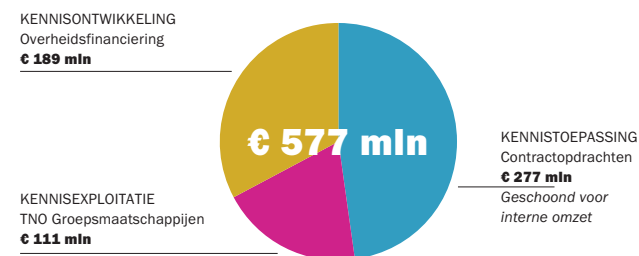
De marktomzet van 388 miljoen euro bestaat voor 294 miljoen euro uit contractopdrachten van de thema's en expertisegebieden: deze kennis toevoering is gebaseerd op de onderscheidende positie die de thema's hebben weten op te bouwen via het eerdergenoemde vraaggestuurde onderzoek (de kennisontwikkeling). In grafiek 3 is weergegeven hoe de marktomzet is verdeeld over het Nederlandse bedrijfsleven (38 procent), Internationaal (38 procent) en Nederlandse overheden (24 procent).

Van de totale marktomzet heeft 111 miljoen euro betrekking op de kennisexploitatie van of door circa 45 bedrijven onder TNO Bedrijven B.V. Dit is de geconsolideerde omzet van de groepsmaatschappijen waarin TNO een belang van meer dan 50 procent heeft. Deze kennisexploitatie krijgt geen Rijksbijdrage en is daarom in een aparte B.V.-structuur ondergebracht. Deze bedrijven zijn veelal ontstaan als 'spin-offs' of 'spin-outs' van activiteiten binnen TNO.

De totale internationale omzet van de thema's, expertisegebieden en TNO Bedrijven B.V. is in 2011 gestegen tot 146 miljoen euro.

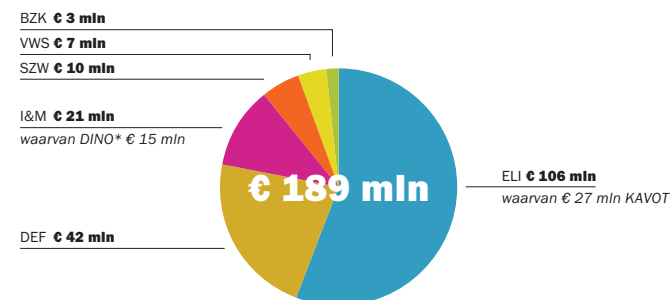
1. GECONSOLIDEERDE OMZET TNO 2011 [€ 577 miljoen]

*incl. omzet TNO Groepsmaatschappijen
Geconsolideerd groepsmaatschappijen (>50% belang)
2011 = € 111 miljoen*



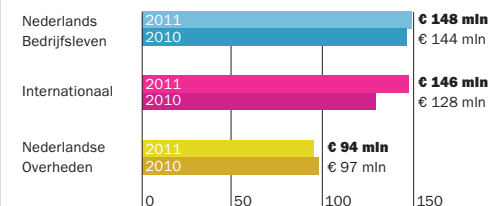
2. TNO OVERHEIDSFINANCIERING 2011 [€ 189 miljoen]

*Kennis als vermogen binnen thema's [KAV]
Kennis als vermogen over thema's heen [KAVOT]
Beleids- en toepassingsgerichte kennisinvesteringen [BTK]*



**Data en Informatie Nederlandse Ondergrond*

3. GECONSOLIDEERDE MARKTOMZET 2011 [€ 388 miljoen]



TNO IS IN 1932 OPGERICHT OM NEDERLAND DOOR INNOVATIE TE HELPEN DE WEG UIT DE TOENMALIGE CRISIS TE VINDEN. DOOR TOEGEPAST ONDERZOEK TE BUNDELEN IN EEN ONAFHANKELIJK TNO EN HIERIN BEWUST TE INVESTEREN HEEFT MEN TOEKOMSTIGE VERNIEUWING GECREËRD. DAT PRINCIPE IS IN DEZE TIJD NIET ANDERS; ZO TOONDEN RECENTE EFFECTMETINGEN VAN DEELNAME AAN BEPAALDE ONDERZOEKSPROGRAMMA'S AAN DAT IN 1 EURO INZET IN TNO MET EEN FACTOR 7 TOT 10 VOOR HET BEDRIJFSLEVEN KAN RENDEREN.

De bundeling van innovatie in Nederland onder het voor TNO penvoerend ministerie EL&I heeft in 2011 bijzondere aandacht gevraagd en gekregen. Het inzetten van het Topsectorenbeleid en de wijze waarop TNO hieraan kan bijdragen is in 2011 tussen de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur regelmatig onderwerp van gesprek geweest. TNO draagt constructief bij aan deze ontwikkeling. Daarnaast heeft TNO een rol in voor de samenleving relevante maatschappelijke thema's. In 2011 is nauwkeurig gekeken hoe optimaal kan worden aangesloten bij de Topsectoren om de in het Strategisch Plan van TNO beoogde impact te maximaliseren. In 2012 zal zich dit vertalen in concrete onderzoeksprojecten. De Raad is bijzonder tevreden over de manier waarop tot dusver op dit vlak TNO en het ministerie van EL&I hebben samengewerkt.

De Raad van Toezicht heeft in 2011 met aandacht gezien hoe de in 2010 ingezette organisatieverandering zijn beslag heeft gekregen. Deze ontwikkeling had zeker in het eerste kwartaal een substantiële invloed op de bedrijfsvoering en de resultaten. De moeizame financiële start van het jaar en de naar aanleiding daarvan te nemen maatregelen zijn uitgebreid besproken tussen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur. Deze maatregelen hebben in de loop van het jaar hun vruchten afgeworpen waardoor 2011 – hoewel beneden budget – toch met positief resultaat is afgesloten.

In 2011 gaf de situatie bij TNO Bedrijven (TB) reden tot verhoogde aandacht. De Raad van Toezicht heeft in zijn vergadering nader gesproken over de strategie van TB, het governance model

en de financiële situatie van de bv's. Een van de vergaderingen van de Raad van Toezicht heeft op locatie bij de BV Holland Metrology plaatsgevonden, waar de Raad naast de gesprekken over de te varen koers om het resultaat weer op orde te krijgen tevens de uniciteit van de Euroloop-faciliteit heeft gezien.

De Raad van Toezicht laat zich regelmatig informeren over het onderzoek dat gaande is bij TNO en de wijze waarop dit plaatsvindt, onder andere door op locatie te vergaderen. Het Holst Centre is hiervan in 2011 een inspirerend voorbeeld geweest. De Raad heeft hier goed kunnen zien hoe dit open model van innovatie, gesteund door overheid, kennisinstellingen en bedrijfsleven, komt tot toepasbare innovatieve oplossingen. Het is begrijpelijk dat het Holst Centre wordt gezien als voorbeeld van een succesvol innovatiemodel en de continuering van dit samenwerkingsmodel is dan ook een punt van aandacht voor de komende periode. Voorts brachten individuele leden van de raad verscheidene bezoeken aan TNO-onderzoekscentra.

De samenstelling van de Raad van Bestuur is in 2011 ongewijzigd gebleven. De Raad van Toezicht hecht eraan om kennismakingsgesprekken te voeren met nieuwe directeuren die rechtstreeks aan de Raad van Bestuur rapporteren, deze hebben dan ook in 2011 met alle nieuw benoemden plaatsgevonden.

In de Raad van Toezicht is mevrouw Leemhuis-Stout, na een periode van tien jaar waarin zij zich heeft ingezet voor TNO als voorzitter van de Raad van Toezicht, opgevolgd door ondergetekende. TNO en de Raad van Toezicht zijn haar bijzonder

erkentelijk voor haar bestuurlijk scherpe en koersvaste inzet voor TNO. Tevens is in 2011 de benoeming van de heer Broeders verlengd. De Raad is zeer tevreden dat hij zijn kennis en kunde voor nog een periode van vijf jaar voor TNO zal kunnen inzetten.

In de Raad van Toezicht is in 2011 de commissiestructuur aangescherpt. Het instellen van een Auditcommissie geeft de Raad van Toezicht de mogelijkheid om zijn verantwoordelijkheid toezicht te houden op de financiën en de risicobeheersing van TNO te versterken. Daarnaast zijn de Selectie- en Benoemingscommissie en de Remuneratiecommissie samengevoegd tot een nieuwe commissie waarbinnen HR-onderwerpen nader kunnen worden uitgewerkt voor de Raad van Toezicht.

In dit eerste jaar als voorzitter heb ik van dichtbij kunnen zien welke belangrijke rol TNO invult voor overheid, bedrijfsleven en maatschappij. In de intensieve kennismakingsgesprekken die ik heb gevoerd trof ik bevlogen en kundige mensen, die met passie voor hun vakgebied toepasbare innovaties realiseren. Dit geeft een goede voedingsbodem om in de komende jaren, met alle op handen zijnde veranderingen in economie, overheid en maatschappij, deze belangrijke rol blijvend in te vullen en te versterken.

Delft, 21 maart 2012

Namens de TNO Raad van Toezicht,
Dr. C.A. Linse, voorzitter



TNO: TREFZEKER IN EEN WERELD IN TRANSITIE. HET JAAR 2011 WAS EEN ZEER TURBULENT JAAR EN VOOR TNO WAS HET OOK EEN BUITENGEWOON BELANGRIJK JAAR: HET EERSTE JAAR VAN DE NIEUWE STRATEGISCHE PERIODE 2011-2014, MAAR VOORAL HET JAAR WAARIN WIJ KANSEN ZAGEN ÉN WISTEN TE BENUTTEN OM ONZE MISSIE 'INNOVATION FOR LIFE' INVULLING TE GEVEN. WIJ DOEN DAT IN SAMENWERKING MET DIVERSE ANDERE PARTIJEN, EN WIJ DOEN DAT MET FOCUS. FOCUS VANUIT DE ZEVEN BELANGRIJKSTE MAATSCHAPPELIJKE THEMA'S EN GERICHT OP IMPACT IN DE SAMENLEVING. DAT ZIJN ONZE DRIJFVEREN. WIJ BLIKKEN GRAAG TERUG OM TE ILLUSTREREN WAT TNO, ALS BELANGRIJKE INNOVATIEORGANISATIE IN NEDERLAND, IN 2011 HEEFT NEERGEZET.

INSPIRERENDE VERBINDINGEN

Verbinding maken met partners, stakeholders én medewerkers is een noodzakelijke voorwaarde om succesvol te kunnen innoveren. Onze zeven thema's bestrijken een bijzonder breed terrein: van de kleinste structuren op een computerchip tot dijkbewaking vanuit de ruimte tot de Nederlandse volksgezondheid. TNO heeft een aantal belangrijke samenwerkingsverbanden, bijvoorbeeld met kennisorganisaties binnen de European Association of Research and Technology Organisations (EARTO) en in TO2 - een samenwerking met ECN, NLR, Deltares, DLO, Marin en de researchinstituten van Wageningen University. Hierin trekken partijen gemeenschappelijk op inzake onderzoeksprogramma's en de aanpak richting de topsectoren.

INNOVATIEF BELEID

Een belangrijk verbindingsmoment dit jaar was onze aansluiting met de negen economische topsectoren. De overheid heeft er voor gekozen industriële kopstukken uit de verschillende sectoren in de lead te zetten om te komen tot marktgerichte visies. De inhoudelijke kant wordt gedekt door de kenniswereld. De rol van TNO is zowel inhoudelijk - als kennisleverancier -, als procesmatig, als begeleider van de discussie in de driehoek tussen overheid, kennisinstellingen en bedrijfsleven. Direct aan het begin van 2011 hebben wij er nadrukkelijk voor gekozen deze rol op ons te nemen. We hebben gezorgd voor korte lijnen met het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie. TNO heeft zich ook ingezet om naast de negen economische

topsectoren, de vijf maatschappelijke thema's een plaats te geven in het nieuwe innovatieve beleid. Deze maatschappelijke thema's zijn ICT, Duurzame Leefomgeving, Maatschappelijke Veiligheid, Defensie en Arbeid en Gezondheid.

Wij zijn van mening dat er in Nederland meer kansen zijn op het gebied van innovatie. Uit extern onderzoek blijkt dat Nederland niet veel beter dan een zesje scoort als je de innovatiepraktijk in ogenschouw neemt. Er blijft te veel kennis onbenut op de plank liggen. Met name de regelgeving van de overheid heeft een belemmerende werking. Een beter vestigingsklimaat voor ondernemingen en het krachtig stimuleren van kennis en innovatie zijn cruciale factoren om het aanwezige innovatiepotentieel tot bloei te laten komen. Nederland is een klein land, onze belangrijkste product is kennis. Ook voor TNO ligt hier een belangrijke opdracht. Wij zullen voortdurend partijen met elkaar trachten te verbinden om samen tot relevante impactvolle oplossingen te komen voor de grote maatschappelijke uitdagingen en om samen de concurrentiepositie van Nederland te verbeteren.

SUCCESSVOLLE IMPACT

Tot de belangrijkste verbindingen die TNO legt, behoren de relaties met klanten. Twee derde van onze omzet is in competitie verkregen, de overige omzet bestaat uit de overheidsbijdrage voor de vraaggestuurde programma's. De feedback van klanten via onafhankelijke audits is zeer belangrijk voor ons en wij zijn dan ook verheugd dat zij TNO met gemiddeld een 4,24 (op een

schaal van 1 tot 5) scoren. Speciale aandacht krijgt het midden- en kleinbedrijf van ons. TNO heeft een faciliterende rol voor het mkb en soms zelfs een regiserende rol, zoals blijkt uit ons jaarlijkse succesvolle SBIR-event. Tijdens dit event worden kansrijke innovaties aangeboden aan mkb'ers die de met hulp van TNO verder ontwikkeld worden tot een marktrijpe propositie. Binnen elk thema van TNO is een mkb-manager aangesteld die verantwoordelijk is voor de vertaling van innovatiekansen voor het mkb. Zo leggen wij actief verbindingen tussen innovatie en mkb die tot marktsuccessen leiden.

UITSTEKENDE KENNISBASIS

TNO heeft een bijzonder uitgebreid technologie- en kennisportfolio, of het nu gaat over gezonde voeding of meetinstrumenten voor ruimteonderzoek. TNO is continu bezig het portfolio actueel en grensverleggend te houden. Met welke kennis bereiken we impact en van welke activiteiten nemen we afscheid? Een kennisdomein waar wij bijvoorbeeld veel van verwachten is zonne-energie. De combinatie van energieopwekking en -benutting zal vaker worden toegepast als de devices daarvoor kleiner en energiezuiniger worden. Maar wanneer werkzaamheden in een bepaald kennisdomein een routinematig karakter krijgen, beraden wij ons of een dergelijke activiteit niet beter als bedrijf kan worden voortgezet. Dat is in de voorafgaande

jaren meermalen met succes gebeurd via het private TNO Bedrijven BV.

TALENTVOLLE MEDEWERKERS

TNO is een kweekvijver van talent. Er zijn dan ook ontzettend veel mensen met een TNO-achtergrond die een grote rol spelen op het gebied van innovatie in Nederland. Buitengewoon inspirerend voor ons zijn de TNO-medewerkers die gepassioneerd zijn in hun werk en briljante innovaties realiseren, die door samenwerking met andere partijen het verschil maken en de kern van onze organisatie vormen. Om TNO als kweekvijver nog meer inhoud te geven, hebben wij ons aannamebeleid aangescherpt. Naast inhoudelijke kwaliteiten selecteren wij kandidaten expliciet op persoonlijke effectiviteit, betrokkenheid, leiderschap, projectmanagement en communicatieve vaardigheden. Zo kan TNO per project de beste mix van talent inzetten. En daar zijn we trots op! Daarnaast hebben we in 2011 besloten onze Principal en Senior Scientists een meer centrale rol te geven in onder andere het vormgeven van kennisprogramma's. Dit betekent dat Principal Scientists meer worden betrokken bij het stellen van prioriteiten voor de toegepaste kennisontwikkeling. Zij doen dat samen met de Senior Scientists, mediator en juniorcollega's.

WERELDWIJD SPEELVELD

Internationaal heeft TNO haar vleugels uitgeslagen. Met de opening van een kantoor in Aruba hebben wij een eerste stap gezet om de Latijns-Amerikaanse markt te ontginnen. Vanuit dit kantoor levert TNO een bijdrage aan het verduurzamen van Aruba door onder meer het opzetten van een living lab en het uitvoeren van R&D-projecten met lokale bedrijven. Daarnaast verbinden wij ons met zakelijke partners in Brazilië waar de economie met sprongen groeit. Het land heeft zich in korte tijd opgewerkt tot belangrijke speler in onder meer de biobrandstoffen, een kennisdomein waar wij veel voor elkaar kunnen betekenen. De in 2011 geopende TNO-vestiging in Qatar zal als verbinding tussen de expertise van TNO in Nederland en de samenwerkingspartners in het Midden-Oosten fungeren. Het gaat hierbij in de eerste plaats om samenwerking op thema's zoals Energie, Mobiliteit, Industriële Innovatie en Informatietechnologie. Onze positieve ervaringen in Qatar laten zien dat er vraag is naar de diensten van TNO in het Midden-Oosten. En juist omdat wij in staat zijn in te spelen op lokale marktbehoeften, zien wij markten voor TNO ontstaan. In 2012 richten wij onze pijlen op China, want wij zijn er van overtuigd dat daar kansen liggen. TNO ontwikkelt een strategie om deze kansen in te schatten, zodat onze innovaties ook hier succesvol kunnen worden ingezet en

wij samen met de Chinezen kennisdomeinen verder kunnen ontwikkelen.

TROTS

Met gepaste trots kijken wij terug op wat TNO in 2011 heeft bereikt. De begin 2011 ingezette nieuwe strategie werpt zijn vruchten af: succesvolle impact voor en met partners. Ook in financieel opzicht mogen wij tevreden zijn. Ondanks de wereldwijd slechte economische situatie én de ingrijpende organisatiewijziging, hebben wij een positief resultaat van € 0,4 miljoen en een omzetstijging van € 13,2 miljoen weten te realiseren. Onze dank gaat uit naar iedereen die daar binnen en buiten de organisatie aan heeft bijgedragen. Vier mensen willen wij apart benoemen: Marijn Vlaming, Paul Poodt, Gertjan Burghouts en Edsger Smits, de vier jonge onderzoekers die meedongen naar de titel 'Excellente onderzoeker van TNO'. De gedrevenheid, kunde en passie waarmee zij hun onderzoek over het voetlicht brachten tijdens 'De Wereld van TNO Draait Door' in november 2011 vulden ons en de andere medewerkers in de zaal met een gevoel van grote trots. Als dat de toekomst is van TNO, dan zitten we goed. Kijken we vooruit naar 2012, het jaar waarin TNO tachtig jaar bestaat, dan wordt dit het jaar waarin we de proeve van bekwaamheid moeten afleggen op aanpassingsvermogen, op positieospel, op aanvalskracht en op nationale én interna-

tionale excellentie. Want zo realiseren wij impactvolle innovaties ten behoeve van de grote maatschappelijke en economische vraagstukken!

In het verleden behaalde resultaten bieden bij TNO wel degelijk een garantie op succes in de toekomst.

TNO | Innovation for Life

TNO Raad van Bestuur

Jan Mengelers
Tini Hoymans
Jan Willem Kelder

HET RESULTAAT BEDRAAGT 0,4 MILJOEN EURO POSITIEF EN BLIJFT DAARMEE 1,7 MILJOEN EURO ACHTER OP DE DOELSTELLING 2011. IN VERGELIJKING MET HET RESULTAAT 2010 (2,4 MILJOEN EURO POSITIEF) IS SPRAKE VAN EEN ACHTERUITGANG. DIT WORDT ONDER ANDERE VEROORZAAKT DOOR HOGERE PERSONELE LASTEN VAN 8,0 MILJOEN EN HOGERE OVERIGE BEDRIJFSLASTEN VAN 4,7 MILJOEN EURO. HIER TEGENOVER STAAN ONDER ANDERE EEN HOGERE NETTO OMZET VAN 5,2 MILJOEN EURO EN HOGERE OVERIGE BEDRIJFSOPBRENGSTEN VAN 1,0 MILJOEN EURO. IN HET JAARPLAN 2012 WORDT EVENEENS UITGEGAAN VAN EEN LICHT POSITIEF RESULTAAT VAN 2,2 MILJOEN.

OMZET

De omzet van TNO – de Organisatie TNO inclusief haar groepsmaatschappijen – nam in vergelijking met 2010 toe met 13,2 miljoen euro tot 577,0 miljoen euro. De omzet van de Organisatie TNO nam met 13,9 miljoen euro af tot 478,1 miljoen euro. De netto-omzet daalde met 24,2 miljoen euro tot 394,7 miljoen euro ten opzichte van 2010. De omzet van de groepsmaatschappijen, vallend onder de 100-procent deelneming TNO Bedrijven steeg van 77,8 miljoen euro in 2010 tot 110,7 miljoen euro in 2011. Deze toename is in belangrijke mate toe te schrijven aan de nieuwe groepsmaatschappijen Triskelion, Homologations en ProQares.

De omzet overheidsfinanciering van 188,9 miljoen euro daalde met 5,9 miljoen euro ten opzichte van 2010 (194,8 miljoen euro). Deze afname is het gevolg van de door de overheid doorgevoerde budgetreductie.

De marktomzet van TNO steeg met 19,1 miljoen euro tot 388,1 miljoen euro (2010: 369,0 miljoen euro) en komt daarmee uit op 67% van de totale omzet.

De omzet binnenland (bedrijfsleven en overheid) nam ten opzichte van 2010 licht toe met 0,5 miljoen euro tot 242,0 miljoen euro.

De omzet buitenland, inclusief TNO-groepsmaatschappijen, steeg met 14,6 procent naar 146,1 miljoen euro.

BEDRIJFSLASTEN

De personele lasten namen toe met 8,0 miljoen euro. Een belangrijke oorzaak hiervoor zijn de hogere pensioenlasten

van 4,3 miljoen euro door een verhoging van de premie van 17% naar 20%, hogere kosten inhuur tijdelijk personeel van 3,8 miljoen euro en een per saldo hogere dotatie personele voorzieningen van 1,3 miljoen euro. De overige bedrijfslasten stegen ten opzichte van 2010 met 4,7 miljoen euro, hoofdzakelijk veroorzaakt door hogere overige lasten van 5,0 miljoen euro. De afschrijvingslasten daalde met 3,6 miljoen euro ten opzichte van 2010.

LIQUIDE MIDDELEN

Eind 2011 bedroeg het saldo liquide middelen 140,1 miljoen euro, een toename van 7,4 miljoen euro ten opzichte van ultimo 2010. Deze toename wordt veroorzaakt door een inkomende kasstroom uit operationele activiteiten van 25,3 miljoen euro. Hier tegenover staat een uitgaande kasstroom uit investeringsactiviteiten van 11,8 miljoen euro, alsmede een kasstroom uit financieringsactiviteiten van 6,1 miljoen euro.

MEDEWERKERS MAKEN HET VERSCHIL

TNO IS EEN ORGANISATIE VAN PROFESSIONALS. OM DE IMPACT TE REALISEREN DIE NODIG IS STELT TNO HOGE EISEN AAN DE MEDEWERKERS ONDER ANDERE TEN AANZIEN VAN EXPERTISE, CREATIVITEIT EN KLANTGERICHTHEID. DE OMGEVING DIE TNO BIEDT IS ER EEN VOL PROJECTMATIGE UITDAGINGEN EN MOGELIJKHEDEN OM IN TEAMVERBAND KWALITEITEN EN DISCIPLINES TE COMBINEREN. PERIODIEK WORDT DOOR MIDDEL VAN EEN MEDEWERKERS-BETROKKENHEIDSONDERZOEK (MBO) GEMETEN IN HOEVERRE TNO SLAAGT IN HET MET ELKAAR VERBINDEN VAN DE AMBITIES VAN DE ORGANISATIE EN DE MEDEWERKERS. IN DE VOORBEREIDING NAAR DE THEMATISCH GESTUURDE PROJECTENORGANISATIE, DIE BEGIN 2011 ZIJN BESLAG KREEG, IS EEN MBO UITGEVOERD. DE TNO'ERS GAVEN AAN TEVREDEN TE ZIJN OVER HUN EIGEN WERK EN HUN DIRECTE WERKOMGEVING. VERBETERPUNTEN BETREFFEN ONDER ANDERE TRANSPARANTIE IN PROCESSEN EN HET OPLOSSEN VAN DE AANLOOPPROMBLEMEN DIE HET WERKEN IN EEN NIEUWE ORGANISATIEVORM MET ZICH MEEBRENGEN. DE UITKOMSTEN ZIJN UITVOERIG BESPROKEN IN ALLE LAGEN VAN DE ORGANISATIE EN DAT HEEFT GELEID TOT VERBETERPLANNEN VOOR ALLE TNO-ONDERDELEN. MEDIO 2012 ZAL DE MBO WORDEN HERHAALD, ZODAT MEER INZICHT KAN WORDEN VERKREGEN IN DE EFFECTEN VAN DE ORGANISATIEVERANDERING.

Aantal TNO-medewerkers	31-12-2011	31-12-2010	31-12-2009
Bestaand	3403	3776	4061
Onbepaalde tijd	3063	3379	3590
Bepaalde tijd	340	397	471

ARBO EN GEZONDHEID

In 2011 is het eigen regiemodel verder ingevoerd. Volgens dit principe zijn leidinggevende en medewerker samen verantwoordelijk om verzuim zoveel mogelijk te voorkomen en bij feitelijk verzuim, om het verzuim zo goed mogelijk aan te pakken. Waar nodig en/of gewenst, kan de bedrijfsarts of een andere arbo deskundige ondersteuning verlenen. Ook HR-medewerkers (de HR Businesspartners en het verzuimteam) ondersteunen de leidinggevendenden. In de loop van 2011 en doorlopend in 2012 vindt een evaluatie plaats van het eigen regiemodel. In 2011 is gewerkt aan een digitaal programma dat de leidinggevende ondersteunt bij de uitvoering van verzuimbeleid. Via een toegankelijk programma op de pc kan de leidinggevende het verzuim van zijn afdeling registreren, de noodzakelijke acties onderschei-

den en deze na uitvoering vastleggen in een digitaal dossier. De implementatie van het programma vindt plaats in 2012. Dit zijn maatregelen om het ziekteverzuim, de lengte ervan en de verzuimfrequentie tenminste stabiel te houden of zo mogelijk te verminderen. Het ziekteverzuim in 2011 bedroeg 3,79%.

In 2011 hebben de onderhandelingen plaatsgevonden voor een nieuw collectief zorgverzekeringscontract met Zilveren Kruis Achmea (ZKA). De ondertekening volgt in 2012. Met dit contract kunnen TNO-medewerkers bij deelname profiteren van een collectiviteitskorting op de basis- en aanvullende zorgverzekering. Door deze overeenkomst kunnen medewerkers die bij ZKA verzekerd zijn en die arbeidgerelateerde klachten hebben of dreigend langdurig uitvallen wegens ziekte, zonder kosten voor de medewerker of voor TNO gebruik maken van een aantal geselecteerde

zorgaanbieders. Doorverwijzing gebeurt in samenspraak met de bedrijfsarts.

ARBEIDSVOORWAARDEN-ONTWIKKELING

TNO en de Centrale Ondernemingsraad hebben in 2011 nog geen arbeidsvoorwaardenakkoord voor 2012 en verder afgesloten. De gesprekken zijn gaande. De intentie en verwachting zijn dat er een akkoord zal worden bereikt in het eerste kwartaal van 2012.

De mogelijkheid tot extra pensioen bijsparen wordt met ingang van 1 januari 2012 ingericht. Daardoor wordt het voor medewerkers makkelijker voor extra pensioen te sparen en daarmee een meer flexibele pensioenleeftijd te kiezen.

Ook is er in 2011 een nieuw arbeidsvoorwaardenkeuzeprogramma tot stand gekomen. De keuzemogelijkheden zijn uitgebreid en medewerkers kunnen het gehele jaar door keuzes maken in plaats van één keer per jaar zoals bij het oude programma het geval was. De keuzes worden bovendien digitaal doorgegeven aan HR Services en hoeven niet meer uitgeprint en ondertekend te worden. Dat scheelt tijd en papier.

OPLEIDING EN ONTWIKKELING

Om de strategie van TNO te verwezenlijken vormt continue én gerichte ontwikkeling van TNO'ers een belangrijk instrument. Zeker waar het gaat om de ambitie kweekvijver en springplank van talent te zijn. Innovatie, strategische samenwerking en een alsmaar toenemende nadruk op klant- en marktgerichtheid – om maar een paar voorbeelden te noemen – vragen om actuele kennis, vaardigheden en competenties van TNO-medewerkers. TNO streeft naar een onderscheidend kennisniveau; dat is een ambitieus doel. De basis daarvoor is een excellente kennispositie en excellentie in handelen door alle TNO'ers. Opleiding & ontwikkeling van personeel is een deel van het antwoord om excellentie en daarmee impact te realiseren.

Een speerpunt in de TNO strategie 2011-2014 is kweekvijver en springplank van talent te zijn. Ofwel, het gaat er niet alleen om op korte termijn excellente prestaties neer te zetten, maar ook om ervoor te zorgen dat die excellentie – op termijn – beschikbaar is voor de maatschappij. Dit vraagt wat opleiding & ontwikkeling betreft dan ook niet alleen om vakinhoudelijke en functiegerichte trainingen, maar juist om ontwikkelinterventies die gericht zijn op employability, loopbaanontwikkeling en mobiliteit. In het aanbod van TNO zien we dit terug

in de vorm van loopbaangerelateerde interventies waarbij het interne Career Development Centre een centrale rol speelt. In 2011 waren er zo'n 160 loopbaangesprekken die in 80 gevallen leidden tot een doorverwijzing naar een externe partij voor aanvullende loopbaandiensten (bijv. begeleiding of training). Verder is er veel aandacht voor Persoonlijke Effectiviteit (PE). Zo is PE standaard onderdeel van het introductieprogramma voor nieuwe medewerkers en van het Talent Development Programma (93 deelnemers in 2011). Aanvullend biedt het corporate ontwikkelaanbod diverse specifieke PE-trainingen of trajecten waar PE een serieuze component van uitmaakt.

Personeelsontwikkeling binnen TNO krijgt concreet gestalte tijdens het gesprek tussen medewerker en manager. In dit zogenaamde ROC-gesprek (Resultaat-, Ontwikkeling- en Coachingsgesprek) worden ontwikkelafspraken gemaakt op maat voor de medewerker en passend bij de individuele, team- en organisatiedoelen. Ontwikkelafspraken kunnen bijvoorbeeld gericht zijn op het verder uitbouwen van kwaliteiten en talenten, op het doorontwikkelen van nog ontbrekende of slecht ontwikkelde competenties (zoals communicatie of klantgerichtheid) of op vakinhoud.

Een belangrijk hulpmiddel bij het maken van ontwikkelafspraken zijn de TNO-ontwikkelingslijnen. De TNO-ontwikkelingslijnen zijn een praktisch hulpmiddel voor alle TNO'ers om inzichtelijk te maken welke ontwikkelingsmogelijkheden er bij TNO zijn, wat de kenmerkende aspecten zijn en welke eisen worden gesteld aan gedrag, persoon, vakbekwaamheid, resultaten en ervaring. De geschiktheid, het niveau en de groei van individuele medewerkers wordt afgezet tegen deze aspecten. De ontwikkelingslijnen zijn uitgewerkt in de vorm van kernprofielen en bijbehorende competenties, vakbekwaamheid en bijdrage aan resultaat. Iedere medewerker kent zijn of haar kernprofiel; dit is een terugkerend element in beoordelings-, doelstellings- en ontwikkelgesprekken.

De ontwikkelingslijnen zijn in 2011 geactualiseerd en aangepast aan de nieuwe TNO-organisatie. Opleidings- en ontwikkelingsactiviteiten binnen TNO zijn er op gericht om binnen en tussen ontwikkelingslijnen te manoeuvreren. Een aantal voorbeelden van ontwikkelprogramma's zijn: Kwaliteit in de Schijnwerpers om medior scientists (toegepast technologen) te ontwikkelen op zichtbaarheid, profilering en presentatie; Adviseren met impact gericht op een effectieve rolinvulling van medior consultants en IPMA-opleidingen die projectmanagement binnen TNO op een hoger plan brengen.

Dit is slechts een dwarsdoorsnede van opleidingen. Naast de opleidingen bij de ontwikkelingslijnen kent het corporate ontwikkelaanbod nog diverse aanvullende mogelijkheden voor interne medewerkers van TNO, grofweg te clusteren volgens de categorieën:

- Opleidingen voor speciale doelgroepen (nieuwe medewerkers, starters (Talent Development Programma), impats, potentials, etc.)
- Competentiegerichte en vakspecifieke trainingen/opleidingen (bijv. timemanagement, gesprekstechnieken, creativiteit, etc.)
- Persoonlijke effectiviteit
- Loopbaangerelateerde opleidingen

Trainingen zijn echter maar een beperkt deel van de ontwikkelmogelijkheden. Bij de eerder genoemde ontwikkeltrajecten is in bijna alle gevallen sprake van een mix van ontwikkelvormen waarbij de training – met het oog op effectiviteit – wordt aangevuld met intervisie, meestergezel leren, learning on-the-job (praktijkopdrachten) en/of action learning.

Coaching als ontwikkelvorm is een aparte vermelding waard. Het is een vorm van ontwikkeling waar binnen TNO vraag naar is, die aangrijpt op individueel niveau en die maatwerk biedt aan de coachee. In 2010 en 2011 heeft een selectietraject plaatsgevonden op basis waarvan

een pool is samengesteld van zo'n 25 kwalitatief hoogwaardige coaches. Deze coaches zijn TNO-breed inzetbaar om collega's te coachen op competenties en persoonlijke ontwikkeling. In de tweede helft van 2011 zijn de eerste interne coachingstrajecten afgerond; de eerste resultaten laten zien dat er een hoge tevredenheid bestaat bij de coachees. We zien een stijgend aantal coachaanvragen en een goede matching van coaches en coachees. De coachpool komt meerdere malen per jaar bij elkaar in het kader van professionalisering met het oog op het borgen en continueren van de kwaliteit van coaching. Naast de interne coachpool worden binnen TNO ook externe coaches ingezet. Op executive niveau is een zorgvuldig samengestelde pool van acht externe coaches actief. Momenteel doen we hiermee de eerste ervaringen op.

DIVERSITEIT

TNO blijft overtuigd van de meerwaarde van diversiteit in teamsamenvellingen. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat gemengde teams bijvoorbeeld innovatiever zijn en meer 'waarde' creëren voor klanten. Het gaat hierbij om diversiteit op gebied van gender, land van herkomst, etc. Diverse studies geven aan dat een diversiteitsbeleid en gerichte acties nodig zijn om vrouwelijk talent op topposities te

krijgen. TNO kiest ervoor, gezien de huidige ongelijke verdeling, om te investeren in acties ter bevordering van het aandeel vrouwen.

Er hebben in de afgelopen jaren diverse initiatieven plaatsgevonden om het aandeel van vrouwen en culturele diversiteit binnen TNO te verhogen. In het najaar 2010 is een stuurgroep Diversiteit opgericht. De stuurgroep, geleid vanuit de Raad van Bestuur, heeft als doel om diversiteit binnen TNO te bevorderen en te monitoren. In 2011 is de focus gelegd op het vergroten van het aandeel vrouwen in (de top van) de organisatie en is actief gewerkt aan een plan waarin de uitwerking van deze ambitie is opgenomen. Ter ondersteuning van het diversiteitsbeleid heeft TNO zich gecommitteerd aan twee (externe) initiatieven op gebied van diversiteit.

CHARTER TALENT NAAR DE TOP

In 2008 heeft TNO de charter 'Talent naar de Top' ondertekend. Talent naar de Top is in mei 2007 opgericht om als aanjager de overheid, het bedrijfsleven en vrouwen zelf te stimuleren op structurele basis meer vrouwelijk talent aan de top te krijgen. TNO heeft zich gecommitteerd aan een (eigen geformuleerd) streefcijfer van 25% vrouwen in de top en subtop van TNO. De top bestaat volgens de normatiek van de commissie Talent naar de Top uit: Raad van Toezicht, Raad van Bestuur en Directeuren op 1e en 2e echelon. Eind

2011 staan wij op een percentage van 31% (+2,5% t.o.v. 2010) vrouwen in de top en 16% (+1,4% t.o.v. 2010) in de subtop. De subtop bestaat uit: researchmanagers en business line managers. De ontwikkeling op het gebied van diversiteit richt zich binnen TNO dan ook met name op deze subtop. Binnen heel TNO is het aandeel vrouw 30% (-3% t.o.v. 2010). En binnen de groep van young potentials is dat 36%.

GENSET

In 2010 startte een Europees project, genSET. genSET is een project dat is gesubsidieerd door the European Commission's 7th Framework Programme under Science & Society. Het bestaat uit een Consortium van partners en wordt ondersteund door een netwerk van wetenschappelijke instituten en organisaties. genSET creëert een forum voor een dialoog tussen science leaders, gender experts, stakeholders en andere wetenschappelijke beslissers. Het doel van genSET is om barrières voor deelname aan wetenschap door vrouwen op te heffen en om wetenschappelijke vragen, de keuze van wetenschapsgebieden en de waarderingssystemen van wetenschap meer gender sensitive te maken. TNO neemt deel aan het project in de Science Leaders Panel en is 'Patron' van het project. De European Science Foundation (ESF) die genSET financierde, heeft in het najaar van 2011 een grootschalig Europees symposium georganiseerd om de aanbevelin-

gen verder onder de aandacht te brengen. TNO heeft actief een bijdrage geleverd aan de aanbevelingen en het symposium. Een lid van de RvB heeft een workshop begeleid en geparticipeerd in het centrale debat. In 2012 start GenSET2 waarbij de aanbevelingen in de praktijk worden gebracht bij universiteiten en instituten. TNO zal wederom een bijdrage leveren. Hiernaast heeft TNO meegewerkt aan het jaarlijkse Women Matter onderzoek van McKinsey. De uitkomsten worden bekend gemaakt in 2012.

VROUWENNETWERK

De stuurgroep Diversiteit heeft ook de oprichting van een vrouwen netwerk binnen TNO gestimuleerd. Hiervoor zijn in 2011 de eerste stappen gezet, voortbordurend op het Vrouwen netwerk dat al binnen een van de voormalige kerngebieden bestond. Met een groep van circa 30 academisch of hbo-opgeleide vrouwen is een boeiende ochtend georganiseerd, waaruit nut, noodzaak en plezier van een vrouwen netwerk duidelijk gevoeld werd. In 2012 wordt deze energie omgezet in een advies aan de Stuurgroep over de prioriteiten rondom Diversiteit, en zullen activiteiten worden georganiseerd.

ACTIES 2012

Op basis van de aanbevelingen van de Charter Talent naar de Top, genSET en eigen observaties is een actieplan uitgewerkt voor Q3/4 van 2011 en het jaar

2012. Het actieplan is opgebouwd uit de thema's die door de Charter Talent naar de Top beschreven zijn als randvoorwaarden voor succesvol diversiteitsbeleid en dienen voor TNO als basis voor verdere uitwerking.

GEDRAGSCODES

TNO hanteert al sinds lange tijd een bedrijfscode die richtsnoer is voor het handelen van de TNO'ers. Daarnaast heeft TNO een klokkenluidersregeling. Er zijn zeven kernwaarden in de bedrijfscode vastgesteld die aansluiten op de strategie en passen in de gewenste organisatieontwikkeling. De zeven kernwaarden zijn: integer, onafhankelijk, professioneel, maatschappelijk betrokken, klant- en impactgedreven, innovatief, verbindend en inspirerend. De TNO-bedrijfscode zal in 2012 in lijn worden gebracht met de vernieuwde kernwaarden en waar nodig ook geactualiseerd in het kader van gewijzigd intern en extern beleid en/of regelgeving. De kernwaarden worden besproken tijdens de introductie cursus voor nieuwe TNO-medewerkers. In 2011 hebben 196 medewerkers deze introductie cursus gevolgd.

JONGEREN HEBBEN DE TOEKOMST

In 2011 heeft TNO zich ingezet om jongeren te interesseren voor onderzoek en techniek. Dit zijn immers in potentie toekomstige medewerkers en TNO'ers dragen in het algemeen graag hun kennis over aan jongeren. Een voorbeeld is het SummerCamp voor jongeren met gedragsproblemen, waar passie voor werken centraal stond en TNO workshops heeft gegeven over passie voor voedingsonderzoek. Een school in Delft heeft een middag uitgebreid geluidsonderzoek gedaan in het geluidslab van TNO. Ook heeft TNO meerdere malen haar bijdrage aan kinderprogramma's zoals Klokhuis en het jeugdjournaal geleverd.

TNO is sinds 2010 betrokken bij het trainee programma Eerst De Klas. Dit programma stelt zich ten doel meer en betere leraren en betere leiders te vormen. Het biedt deelnemers de mogelijkheid ervaring op te doen in het onderwijs en in het bedrijfsleven. In 2011 hebben de trainees een masterclass en een training projectmanagement bij TNO gevolgd. Daarnaast zijn twee trainees onder begeleiding van TNO begonnen aan de ontwikkeling van een interventie om bevlogenheid te behouden en burn-out tegen te gaan, op een voortgezet onderwijs instelling. In 2012 zal een tweede businesscase worden uitge-

voerd bij TNO en wordt een masterclass verzorgd. De opdrachtgever van Eerst de Klas is het ministerie van OCW.

MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

DUURZAAMHEID SPEELT EEN BELANGRIJKE ROL IN DE COREBUSINESS VAN TNO. OOK INTERN WORDT TNO VERDUURZAAMD MET OOG VOOR MENS EN MILIEU. EEN AANTAL ASPECTEN VAN HET ONDERZOEK DAT TNO UITVOERT WORDT NADER TOEGELICHT. OOK WORDT INGEGAAN OP DE MILIEUFOOTPRINT, HET INTERNE MVO-BELEID EN HET PROGRAMMA RONDOM ONTWIKKELINGSSAMENWERKING 'INNOVATION FOR DEVELOPMENT'.

Het strategisch plan 2011-2014 richt zich op 'innoveren met impact' in de maatschappij. Vraagstukken als duurzaamheid, gezondheid en schaarste hebben daarin een belangrijke plaats. Hierbij is er voor gekozen om duurzaamheid niet als apart thema neer te zetten, maar loopt het als een belangrijke 'driver' door alle thema's heen. Op basis van het materialiteitsprincipe is met stakeholders een discussie gevoerd en zijn belangrijke onderwerpen van onderzoek dat TNO uitvoert in een materialiteitsmatrix geplaatst. Een aantal aspecten van het onderzoek dat TNO uitvoert wordt op grond hiervan nader toegelicht.

Bijvoorbeeld het defensieonderzoek binnen het thema "Integrale Veiligheid" richt zich met name op veiligheid en bescherming van de Nederlandse krijgsmacht, maar ook op veiligheidsvraagstukken in de maatschappij. Het onderzoeksprogramma voor het ministerie van Defensie komt in nauw overleg tussen het ministerie en TNO tot stand. In het verslag Raad voor het Defensie onderzoek staat hier meer over beschreven.

Ten aanzien van het onderzoek rond nanotechnologie houdt TNO zich met name bezig met het ontwikkelen van nieuwe materialen en technologieën op nanoschaal. Dit levert innovaties zoals sterkere materialen en nieuwe scheidingstechnologieën (op basis van nanotags) die materiaalhergebruik bevorderen. Aangezien het mogelijk gezondheidsrisico's met zich mee brengt, richt TNO zich ook op de veiligheid van innovatieve stoffen en technologieën in de werkomgeving, door het ontwikkelen van methodieken om vroegtijdig en snel risico's te kunnen inschatten.

Activiteiten rondom het zoeken naar nieuwe fossiele energiebronnen zijn, in tegenstelling tot energiebesparing, vaak aan discus-

sie onderhevig. De discussies rond de winning van schaliegas illustreren dat TNO graag de maatschappelijke dialoog wil voeren en ondersteunen met feiten zodat een goede basis ontstaat voor gesprek tussen voor- en tegenstanders.

Het beleid rondom het onderzoek waar dierproeven aan te pas komen, is met name gericht op vermindering en onderzoek naar alternatieve methoden. Dit punt wordt verderop in dit hoofdstuk nader uitgewerkt.

TNO is met het Haags Centrum voor Strategische Studies (HCSS) een samenwerkingsverband, genaamd Strategy & Change, aangegaan om agenderende visies te ontwikkelen op belangrijke maatschappelijke issues.

Om inhoud te geven aan het interne MVO-beleid heeft TNO een MVO-officer.

De MVO-officer wordt aangestuurd vanuit een Stuurgroep, met daarin de directeur Finance and Facilities (portefeuillehouder MVO) en twee directeuren. Minimaal eenmaal per jaar overlegt de TNO Raad van Bestuur met de Stuurgroep over de behaalde resultaten en bijsturing van het MVO-beleid. In oktober heeft de Raad van Bestuur de policy statement Corporate Social Responsibility ondertekend. Daarin staat beschreven hoe TNO op de gebieden ethiek, arbeidsomstandigheden, gezondheid en veiligheid en milieu omgaat met people, planet en profit. Net als in voorgaande jaarverslagen is gekozen om het GRI-framework voor duurzaamheidsverslaglegging te gebruiken. Deze kunt u vinden achter in dit jaarverslag.

MILIEUFOOTPRINT VAN TNO

In 2008 is voor het eerst een milieufootprint opgesteld om inzicht te krijgen in onze milieubelasting. Het milieubeleid is er op gericht om onze milieuprestatie te verbeteren. Op grond van de milieufootprint zijn vier speerpunten geselecteerd: energie en gebouwen, mobiliteit, duurzaam inkopen, en energie en ICT. Deze vier speerpunten zijn van grote invloed op de milieufootprint van TNO. Bovendien kunnen de maatregelen om de milieuprestatie van TNO te verbeteren zoveel mogelijk per speerpunt in de organisatie verankerd worden. Duurzaam inkopen is bijvoorbeeld opgepakt door de inkooporganisatie, en energiebesparing met ICT door de ICT-services van TNO. Binnen deze speerpunten geeft TNO veel ruimte voor initiatieven vanuit de organisatie. Hierdoor is er een groot draagvlak ontstaan voor MVO binnen de organisatie. Het betrekken van medewerkers bij MVO is belangrijk omdat we gezamenlijk het verschil kunnen maken. In 2011 bleven we gericht initiatieven nemen om de milieufootprint van TNO op deze onderwerpen te verbeteren. Mede daarom verschijnt het jaarverslag van TNO, met daarin het MVO-jaarverslag, digitaal. De interne speerpunten hebben vaak een link naar het door TNO uitgevoerde onderzoek. Dit wordt per onderwerp uitgewerkt.

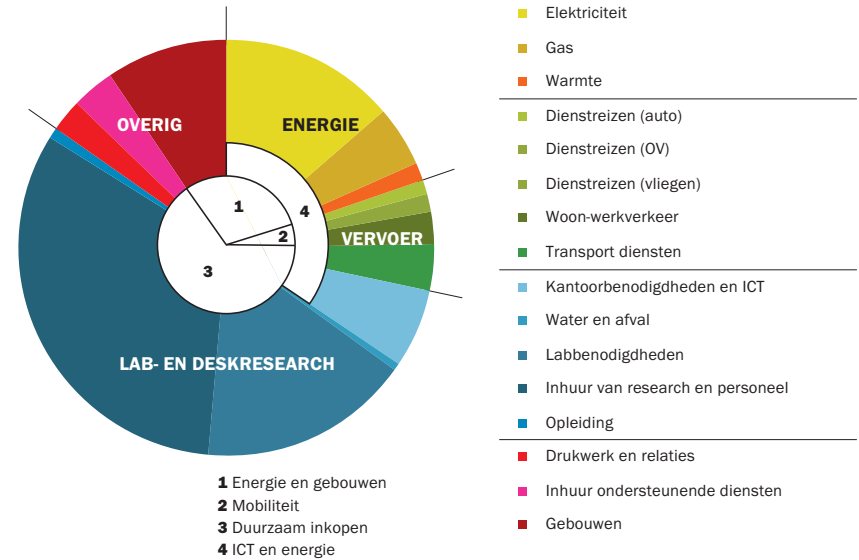
MILIEUFOOTPRINT 2011

In 2011 is een milieufootprint van TNO gemaakt voor de hele productieketen van energie, vervoer en ingekochte producten en diensten. De methode die hierbij gehanteerd is lijkt op het bepalen van 'embodied energy' of een CO₂-footprint op scope 3, maar is breder doordat meerdere milieueffecten worden meegewogen zoals broeikaseffect, verzuring, vermisting en toxiciteit. De milieubelasting van energie, woon-werkverkeer en dienstreizen is bepaald op basis van het 'fysieke' verbruik: reizigerskilometers, kWh elektriciteit, m³ aardgas, enz. De milieu-impact van de overige categorieën is bepaald op basis van de inkoopwaarde en de gemiddelde milieudruk per euro.

De aanpak en methode voor het bepalen van de milieufootprint wordt beschreven in het achtergronddocument 'Toelichting Milieufootprint 2011', te vinden op www.tno.nl/mvo.

De footprint is ingedeeld in een aantal categorieën. In bijvoorbeeld de categorie 'Lab en desk research' zit alle milieudruk die ontstaat door de productie van papier, computers, kopieerapparaten, printers, maar ook door gebruik van internet en telefonie. Verschillende milieueffecten die optreden door emissies bij productie, reizen of energieopwekking zijn bij elkaar opgeteld met behulp van schaduwrijzen (op basis van emissiereductiekosten). Schaduwrijzen zijn vermijdingskosten:

FIGUUR 1 MILIEUFOOTPRINT TNO 2011



kosten van maatregelen om te zorgen dat emissies niet boven de (wettelijke) drempelwaarde uitkomen. Door voor de verschillende milieueffecten deze schaduwkosten te berekenen, worden de onderwerpen onderling vergelijkbaar, en kunnen ze bij elkaar opgeteld worden.

Energiegebruik in de gebouwen van TNO draagt ongeveer 1/5 bij aan de totale milieufootprint van TNO. De milieubelasting van de productie van door TNO

ingekochte goederen en diensten draagt ongeveer 3/4 bij aan de milieufootprint, en het resterende deel wordt veroorzaakt door dienstreizen en woon-werkverkeer. De onzekerheid in de berekening van de milieuprofielen is van invloed op de relatieve bijdrage van de categorieën¹.

¹ De onzekerheid in de milieuprofielen voor energie en reizen is ongeveer een factor 1,5. De onzekerheid van de milieuprofielen van de ingekochte goederen en diensten is groter en wordt ingeschat op een factor 2,5. Om veranderingen door de tijd goed te kunnen monitoren zijn de milieuprofielen per eenheid product of dienst gelijk voor alle jaren.

EEN OVERZICHT: MILIEUKENTALEN

- Energie: TNO gebruikte in 2011 ongeveer 44 miljoen kWh elektriciteit en 5,1 miljoen m³ gas. Ten opzichte van 2010 steeg het elektriciteitsverbruik met 1,6 miljoen kWh en daalde het gasverbruik met 0,1 miljoen m³. Het gasverbruik van TNO resulteerde in 13,4 kiloton directe CO₂-emissie in 2011. Sinds 2010 koopt TNO groene stroom in. Deze groene stroom heeft een veel lagere milieufootprint in vergelijking met elektriciteitsopwekking op basis van fossiele energie. Het milieuvoordeel van groene stroom is buiten beschouwing gelaten bij het bepalen van de milieufootprint van TNO om te voorkomen dat (te snel) geïnterpreteerd wordt dat TNO geen elektriciteit gebruikt.
- Vervoer: voor dienstreizen werd er in 2011 13,5 miljoen kilometer in de auto afgelegd (in 2010 was dit 14 miljoen kilometer) en ongeveer 23 miljoen kilometer in het vliegtuig² (in 2010 22 miljoen kilometer). Voor het woon-werkverkeer is in 2011 20,4 miljoen kilometer afgelegd met de auto. In totaal draagt vervoer van goederen en werknemers in 2011 9 procent bij aan de milieufootprint van TNO.
- Papier: TNO gebruikte in 2011 76 ton papier. Ten opzichte van het papierverbruik in 2010 is dat een daling van 24%.

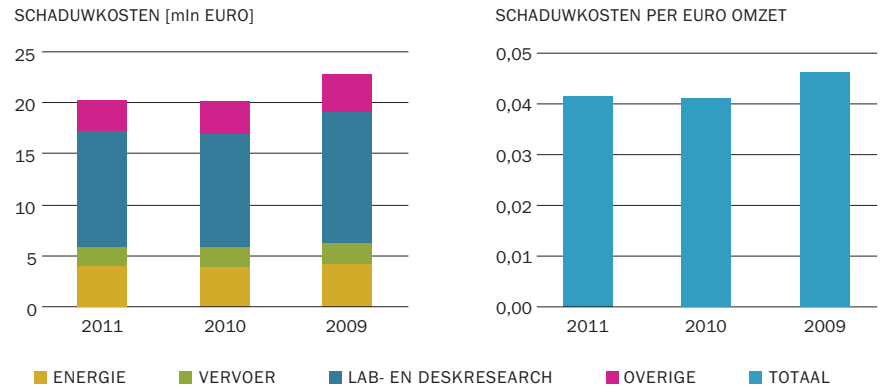
² Voor de berekening van de vliegekilometers is gebruik gemaakt van gemiddelde vluchtkilometers vanuit Nederland naar elk continent.

- Het energiegebruik, vervoer en ingekochte producten en diensten in 2011 vertegenwoordigen een ‘embodyed’ energieverbruik van 3,2 PJ en 189 duizend ton broeikasgasemissies gemeten in CO₂-equivalenten. Deze hoeveelheden zijn in lijn met de hoeveelheden in 2010.
- De milieufootprint van TNO steeg in 2011 ten opzichte van 2010 licht, namelijk 0,5%. In aanvulling op de eerder genoemde wijzigingen in vervoer en energieverbruik, is er in 2011 ongeveer 1% meer uitgegeven aan benodigdheden voor lab- en deskresearch en aan ondersteunende diensten.
- De milieudruk van TNO hangt mede af van onze activiteiten. Relatief gezien, per euro omzet, is de milieudruk van TNO in 2011 gestegen t.o.v. 2010. De daling in omzet is niet gecompenseerd door een lagere milieudruk, waardoor er een relatieve stijging heeft plaatsgevonden.

WERKEN AAN EEN KLEINERE VOETAFDRUK

Uiteraard willen wij onze milieufootprint verkleinen. Daarom hebben we voor de verschillende speerpunten verbetermaatregelen opgesteld. Hieronder volgt verslag van de maatregelen die zijn genomen binnen de vier speerpunten. Ook leggen we verband met de activiteiten rondom duurzaamheid in de corebusiness van

FIGUUR 2 DE ABSOLUTE EN RELATIEVE MILIEUFOOTPRINT VAN TNO



TNO. Voor het komende jaar wordt het van belang concretere doelstellingen te definiëren zodat we gericht kunnen monitoren wat het effect van de genomen maatregelen is.

Een van de onderwerpen die het afgelopen jaar extra aandacht heeft gekregen binnen TNO is Het Nieuwe Werken. Hiertoe is een werkgroep opgericht dat werkt aan beleidsvorming rondom dit onderwerp. Het Nieuwe Werken heeft direct invloed op drie van de vier speerpunten namelijk onze gebouwen, mobiliteit en ICT.

ENERGIE EN GEBOUWEN

In 2010 is een verbeterplan opgesteld voor het verbeteren van de energieprestatie van de TNO-panden (eigendom). In 2011 is een deel van het verbeterprogramma (toepassing van slimme meters,

opstart onderzoek/advies warmteterugwinning uit ventilatielucht van de labs in Zeist, onderzoek naar brede toepassing van led-verlichting en verbetering isolatie daken) uitgevoerd.

In navolging op de in 2010 gestarte pilot op locatie Soesterberg is tevens in 2011 op locatie Zeist een pilot gestart naar de toepassing van LED-verlichtingsarmaturen in kantoor- en laboratoriumomgeving. De resultaten van deze pilots worden in 2012 geëvalueerd waarbij een actieplan wordt opgesteld voor vervanging van de verlichtingsarmaturen in de relevante TNO-gebouwen in de komende jaren. Bij het Groot Onderhoud van de locaties wordt bij vervanging van de vaste technische installaties zoveel mogelijk ingezet op energiezuinige systemen.

De afdeling Vastgoedmanagement heeft het dagelijks onderhoud van haar gebouwen per 1 december 2011 landelijk in een prestatiecontract ondergebracht. Als onderdeel van het contract staat energiebesparing de komende jaren op de agenda en zijn key-performance-indicators (KPI's) afgesproken om het energiegebruik terug te dringen. Daarnaast is in 2011 een begin gemaakt met TNO-brede energiemonitoring. Begin 2012 is de energiemonitoring via een webportal voor alle gebouwen van TNO realtime beschikbaar. Het energieverbruik op iedere TNO-locatie wordt daarmee zichtbaar gemaakt zodat de bewustwording tot energiebesparing kan worden vergroot. Bij de aanhuur van kantoorgebouwen wordt in bijzondere mate gelet op het energieverbruik, hierbij is de doelstelling minimaal label-C.

De toepasbaarheid van WarmteKoude-Opslag-installaties wordt meegenomen in de visie van herontwikkeling van bouwlocaties.

De afdeling Vastgoedmanagement heeft samen met vertegenwoordigers van HR en ICT deelgenomen aan het Streaming Impact programma rondom Het Nieuwe Werken. HNW heeft niet alleen impact op onze manier van werken maar ook op onze bouwvoorraad. Indien Het Nieuwe Werken bij TNO wordt ingevoerd, kunnen de gebouwen in de nabije toekomst efficiënter en flexibeler (minder gevoelig voor de dynamiek van de TNO-organisatie) gebruikt worden en zullen daarmee duurzamer zijn.

TNO zet zich in om in de buitenwereld energie te besparen in de gebouwde omgeving

Energie in de Gebouwde Omgeving is niet alleen een issue bij de interne bedrijfsvoering van TNO, het speelt ook een belangrijke rol in het onderzoek dat TNO uitvoert en dan m.n. bij het onderzoek dat plaatsvindt in de thema's Gebouwde Omgeving, Energie en Industriële Innovatie, zie het strategisch plan 2011-2014. Het gaat hierbij om zowel technologische als beleids- en sociale innovatie. TNO ontwikkelt onder andere op gebouw- en wijkniveau energie-efficiënte gebouwen en installaties. Ook wordt gewerkt aan efficiënte en betaalbare zonnecellen. Op keteninnovatiegebied participeert TNO in 2011 in projecten waarbij ketens van bedrijven in de bouw opdrachtgevers 'ontzorgen' op het gebied van energiebesparing (woningbouw en klein zakelijke markt). Mkb'ers worden daarbij ondersteund op het gebied van kennis, conceptontwikkeling, bedrijfsstrategie, ketensamenwerking. Verder worden samen met externe partijen zoals grote gemeenten en de rijksoverheid concepten ontwikkeld voor klimaatbestendige inrichting van het stedelijk gebied en infrastructuur.

ENERGIE EN ICT

In 2011 zijn op nagenoeg alle TNO-locaties vrijrijdbare kasten geplaatst ten behoeve van videoconferencing. Het betreft

hier een laagdrempelig low-end systeem, dat werkt middels het Microsoft Livemeeting protocol. In 2012 werken we aan verdere uitbreiding van de mogelijkheden op het gebied van videoconferencing. In het najaar van 2011 is Information Services (IS) begonnen met het invoeren van de nieuwe IT-werkplek voor alle medewerkers, een operatie die voorjaar 2012 afgerond zal worden. Met de invoering van de nieuwe IT-werkplek daalt het aantal computers, plaatsen we meer energiezuinige modellen, zorgen de instellingen van de computers voor een lager verbruik en schakelen veel mensen over van een desktop naar een laptop computer, welke minder verbruikt. We hebben een contract afgesloten met Viafrica voor het afvoeren van verouderde pc's en andere hardware. TNO stelt aan Viafrica de hardware ter beschikking die TNO zelf niet meer gebruikt, na verwijdering van de gegevensdragers (harde schijf e.d.). Viafrica maakt deze hardware te gelde en investeert de opbrengst in maatschappelijke projecten in Afrika, gericht op kennisontwikkeling. Meer informatie over de bestemming van het geld is te vinden op www.viafrica.org.

In de Main Equipment Room (MER) heeft Information Services ook maatregelen genomen die hebben geleid tot energiebesparingen. Het aantal servers is verlaagd en waar mogelijk zijn fysieke servers vervangen door virtuele servers.

Ook de nieuw geplaatste systemen voor dataopslag zijn veel energiezuiniger dan de oude. De stroomsterkte in de MER is daardoor gedaald van 500 Ampère naar 360 Ampère, een besparing van 28%. Omdat tegelijkertijd hierdoor minder koelvermogen nodig is, is de feitelijke besparing nog groter. Mede als gevolg van de consolidatie naar de MER is op diverse andere locaties het aantal servers en dataopslagsystemen teruggebracht. Ook lokaal is daarmee het stroomverbruik gereduceerd, maar hierover zijn geen cijfers voorhanden.

Met de invoering van de nieuwe IT-werkplek binnen TNO kan iedere medewerker tijd- en plaatsonafhankelijk toegang krijgen tot het TNO-netwerk. De verwachting is dat mensen als gevolg hiervan vaker en makkelijker thuis of op een TNO-vestiging dichterbij hun woonplaats werken. Bovendien hebben zij hun gegevens overal beschikbaar, zodat de noodzaak om documenten te printen ten behoeve van vergaderingen verdwijnt. Ook het toenemend gebruik van tablets leidt tot vermindering van het papiergebruik. In 2012 zal het gebruik van tablets nog verder gefaciliteerd worden.

TNO draagt bij aan duurzame ICT in de buitenwereld

Ook in het dagelijks onderzoek van TNO krijgt dit thema veel aandacht. Zo inventariseert TNO welke ICT-ontwikkelingen

een concrete bijdrage kunnen leveren aan de MeerJarenAfspraak van de ICT-sector (NB: Een MJA is een afspraak/convenant dat in een sector wordt afgesloten en waarin de sector zich verplicht om elk jaar 2% energie-efficiënter te worden). Verder heeft TNO (in opdracht van Agentschap.NL en SURF) onderzocht wanneer een 'cloud-oplossing' 'groen' te noemen is: welke kenmerken heeft de architectuur van zo'n systeem, welke eisen mogen daaraan gesteld worden?

DUURZAME MOBILITEIT

TNO tracht de milieudruk van vervoer en mobiliteit te verlagen door de hoeveelheid en het soort reizen van haar medewerkers gunstig te beïnvloeden. Medewerkers kunnen gebruik maken van dienstfietsen om lokaal tussen TNO-vestigingen te reizen en NS-businesskaarten om met het OV te reizen voor dienstreizen. Op verschillende locaties is in de zomermaanden meegedaan aan de fietsacties '2 op 5' (initiatief van de fietsersbond) of 'op de fiets werkt beter' (initiatief van stadsgewest Haaglanden). Op een aantal locaties waren elektrische fietsen aanwezig om TNO'ers de mogelijkheid te geven ervaring op te doen. Verwacht wordt dat de nieuwe IT-werkplek bij zal dragen aan het verminderen van reiskilometers.

TNO is aangesloten bij het mobiliteitsconvenant Bereikbaar Haaglanden,

Bereikbaar Utrecht en het platform 'Slim Werken, Slim Reizen'. Het doel van het platform is files te verminderen door op andere manieren het werk te organiseren en anders te reizen. De doelstelling van dit platform is dat in 2012 1 miljoen mensen slim werkt en reist en in 2015 2 miljoen. TNO speelt een actieve rol in de B50 (de 50 beeldbepalende bedrijven die zijn betrokken bij dit platform). TNO levert haar kennis en kunde en past zelf het Nieuwe Werken en mogelijkheden voor videoconferencing toe om dit doel te bereiken. We participeren in het initiatief Werken Onderweg, waarin deelnemers gebruik kunnen maken van elkaars kantoorfaciliteiten.

Het komende jaar gaan we medewerkers actief voorlichten over eigen mogelijkheden en de impact van hun keuze. Daarnaast gaan we op 2 locaties het fietsgebruik structureel onderzoeken en stimuleren. TNO is daarbij pilot in een onderzoeksproject in samenwerking met het NISB (Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen).

TNO investeert in een duurzaam mobiel Nederland

TNO zoekt in haar onderzoek en advieswerk naar mogelijkheden om het verkeer betrouwbaarder, schoner, veiliger en stiller te maken. In het strategisch plan 2011-2014 wordt ingezet op het leveren van een bijdrage aan een halvering van

emissies in de komende 15 jaar, door onderzoek te verrichten op het gebied van schone voertuigtechnologie en intelligente transportsystemen, ondersteuning bij implementatie van nieuwe technologie en advies rond wetgeving en beleid. TNO startte in 2010 het onderzoeksproject 'Dashboard Het Nieuwe Werken' met partners KPN, Philips, Rabobank, Telewerkforum en Veldhoen + Company. Het doel van dit project is om een meetinstrument te ontwikkelen dat de integrale effecten van Het Nieuwe Werken in kaart brengt. In het Dashboard wordt een relatie gelegd tussen specifieke HNW-maatregelen als thuiswerken, het gebruik van Smartphones en management door vertrouwen enerzijds, en bedrijfsdoelstellingen als productiviteit, werk-privébalans en CO₂-uitstoot anderzijds. Met het inzichtelijk maken van de effecten van HNW wil TNO de succesvolle verspreiding van Het Nieuwe Werken in Nederland dichterbij brengen.

DUURZAAM INKOPEN

Duurzaam inkopen is volledig geïntegreerd in alle TNO-brede inkoopprocedures en -processen. Duurzaamheidscriteria (opgesteld op basis van de adviescriteria van Agentschap.NL) vormen een belangrijk aspect bij het opstellen van functionele en technische specificaties. In de selectie- en gunningscriteria heeft duurzaamheid in veel gevallen een prominente plaats.

Enkele voorbeelden van gerealiseerde contracten in 2011:

- Werkplekken (energielabel EPEAT Gold /Energy Star 5, meer dan 50% recyclebaar, opbrengst afvoer afgeschreven IT-werkplekhardware naar stichting Viafrica, harddisks voor meer dan 80% gerecycled)
- Aardgas (verduurzamingsprogramma opgenomen, uitvoering in de loop van 2012)
- Leadership Development programma (accommodaties met actief MVO beleid, Greenkey keurmerk)
- Kerstpakketten (duurzame/biologische inhoud, donatie per pakket naar organisatie "ICCO")

In 2011 zijn de maatregelen op het gebied van duurzaam inkopen geëvalueerd. Daaruit blijkt dat na de geslaagde integratie van duurzaam inkopen in de procedures en processen, het kwantificeren van de resultaten op de langere termijn nog aandacht verdient. Dit wordt in 2012 verder vormgegeven. Duurzaamheidsresultaten worden daarmee structureel opgenomen in de uitnodiging en bestending van inkoopresultaten voor de langere termijn.

INNOVATION FOR DEVELOPMENT (I4D)

Hoe run je een huishouden met een inkomen van minder dan 2 dollar per dag? Hoe gaan we om met een toenemende vraag naar voedsel van 70% in de komende 40 jaar? Vragen die iedere dag weer relevant

zijn voor de bevolking van Madagaskar, Ghana en veel andere ontwikkelingslanden. TNO speelt hierop in met duurzame innovaties. Relevant, omdat in 2040 de wereldpopulatie negen miljard mensen telt, wat de consumptie zal verhogen en zal resulteren in schaarste aan natuurlijke materialen. Klimaatverandering, verspild gebruik van materialen en gebrek aan agro- en industriële infrastructuur betekent dat vooral regio's in ontwikkelingslanden schaarste zullen krijgen aan inkomen, voeding en andere basale levensbehoeften. De uitdaging waar we in de 21ste eeuw voor staan is het versterken van strategieën voor duurzame groei en levensonderhoud.

Duurzame Innovatie met een speciale focus op ontwikkeling is de sleutel om deze uitdaging aan te gaan. Het TNO-programma 'Innovation for Development' ontwikkelt marktconforme oplossingen die economie en sociale welvaart bevorderen in het belang van 4 miljard mensen met de laagste inkomens (minder dan \$ 2 per dag). Dit gebeurt altijd in samenwerking met lokale en Europese publieke en private partijen. Met deze aanpak benutten we het enorme economische en sociale potentieel van vier miljard mensen met de laagste inkomens. Of het nu gaat om hoog-technische ontwikkelingen zoals de biogas socket in Bangladesh of de laag-technische innovaties zoals het handgereedschap in Ghana, al deze oplossingen zijn betaalbaar, adequaat en stimuleren ondernemerschap.

Het programma omvat meer dan 20 projecten, voornamelijk in Afrika en Azië, gericht op vier onderwerpen:

- Voeding en landbouw
- Hernieuwbare energie en klimaat
- ICT
- Gezondheid

TNO draagt bij met expertise in technische en sociale innovaties, het ontwikkelen van businessmodellen en transitie-management. Onze projectenlijst is te vinden op www.tno.nl/14D.

Al onze projecten zijn ingebed in de corebusiness, omdat het bijdragen aan de economie en aan de kwaliteit van de samenleving als geheel tot de drijfveren van TNO behoort. Of dit nu voor een geïndustrialiseerd land of ontwikkelingsland is. In 2011 was het budget ongeveer 2,5 miljoen euro, waarvan 1 miljoen door TNO geïnvesteerd, en het overige deel door marktpartijen. Het komende jaar blijft de bijdrage van TNO gelijk en wordt verwacht dat het totale budget 3 miljoen wordt. Bij het Innovation for Development programma zijn 80 TNO-medewerkers betrokken (parttime). Zij zijn allen geïnspireerd omdat zij kunnen bijdragen aan wereldproblemen zoals armoede, zij leren veel over complexe systeeminnovaties en zij worden goed gepositioneerd in het internationale speelveld. De 25 projectmanagers zijn speciaal getraind om te innoveren in ontwikkelingslanden met oog voor de cultuur, ethiek en veiligheid.

Indien zij op reis gaan naar ontwikkelingslanden worden zij vooraf getraind in veilig en ethisch handelen. Hieronder volgt een korte beschrijving van twee projecten.

Flying Food

De toenemende vraag naar voedsel voor een groeiende wereldbevolking vraagt om innovatie en duurzame oplossingen. Met partners werken we aan het kweken van krekels in Kenia voor humane voeding. Insecten hebben een hoge voedingswaarde, naast eiwit is het ook een bron van aminozuren en mineralen. In Nederland worden insecten gekweekt, maar niet gegeten. In Afrika worden ze gegeten, maar nog niet gekweekt. TNO brengt deze werelden bij elkaar met als doel in beide werelden de innovatie te versnellen. Kleine boeren worden producenten, distributeurs en consumenten in een nieuwe waardeketen. Het kweken van insecten stimuleert lokaal ondernemerschap en verbetert de toegang tot voedzaam voedsel.

Ict businessmodellen voor de base of the pyramid

Informatie- en communicatietechnologie (ICT) heeft een enorme potentie voor het bieden van essentiële diensten voor de allerarmsten, zoals onderwijs, gezondheidszorg, agro- of financiële diensten. Samen met partners heeft TNO bijna 300 bestaande ICT-initiatieven in ontwikke-

lingslanden onderzocht. Een succesfactor blijkt een sterke klantfocus te zijn, ondernemerschap en goede samenwerkingscapaciteiten. De 15 meest innovatieve marktgerichte bedrijfsmodellen bewezen dat schaalvergroting mogelijk was, en lieten zien dat ICT een breekijzer voor het verbeteren van de levensstandaard van de Base of the Pyramid kan zijn. De uitkomsten van deze inspirerende studie zijn gelanceerd op 14 september in de Nieuwspoort in Den Haag.

BETREKKEN VAN MEDEWERKERS BIJ MVO

Elke TNO'er kan bijdragen aan MVO. Gezamenlijk kunnen we stappen zetten. Hiertoe moet het onderwerp bespreekbaar zijn en aansluiten bij de dagelijkse praktijk van een medewerker. Het is de kunst om mensen te raken waardoor bewustzijn wordt omgezet in actie. MVO is daarom vast onderdeel van het programma Net-werken@TNO voor startende medewerkers, om bewustwording en discussie over het onderwerp te stimuleren. De MVO-ambassadeurs (het MVO-netwerk) is tweemaal bij elkaar gekomen om richting te bepalen en draagt intern bij aan concrete acties. Op de dag van de duurzaamheid zijn ontbijtsessies georganiseerd om TNO'ers te inspireren bewust na te denken wat ieder zelf kan bijdragen. Dit leidde onder andere tot de keuze voor het inzetten van de tool Treemagotchi@work, om breder TNO'ers

te betrekken bij MVO. In 2011 is een start gemaakt met het implementeren van deze online tool om op een leuke en eenvoudige manier medewerkers te bewegen grote en kleine daden te doen die bijdragen aan de verduurzaming van TNO. In de loop van 2012 wordt de tool uitgerold binnen TNO.

Daarnaast wordt in 2012 extra aandacht gegeven aan het inzetten van kennis van TNO'ers voor de organisatie zelf, op zo'n manier dat we er ook weer zelf van leren en de kennis verder ontwikkelen. Het zal hierbij onder andere gaan om kennis rondom duurzaam bouwen, het stimuleren van fietsgebruik, duurzame mobiliteit, gedragsbeïnvloeding via ICT en gezonde voeding.

DIERPROEVEN EN ALTERNATIEVEN

TNO wil bijdragen aan de maatschappelijke, wetenschappelijke en economische behoefte om veiligheid en werkzaamheid van voeding, geneesmiddelen en andere chemicaliën bij de mens beter te voorspellen. Voor het beantwoorden van sommige onderzoeksvragen (bijvoorbeeld over voedselkwaliteit en de veiligheid van geneesmiddelen) is het gebruik van dierproeven nodig. TNO zet zich daarbij in om het proefdiergebruik te verfijnen, verminderen en vervangen (de 3V's) en heeft in de strategieperiode 2011-2014 de 3V's als strategische prioriteit benoemd. Daarnaast willen we bijdragen aan de vraag vanuit de samenleving om meer trans-

parantie en openheid op het gebied van dierproeven. Dat doen we door in gesprek met stakeholders te blijven en aan het maatschappelijke debat over dierproeven en alternatieven deel te nemen.

De bijdrage van TNO aan de afname van het aantal en het ongerief van dierproeven vindt u terug in ons doel om in 2014 minimaal tien nieuwe alternatieve methoden ontwikkeld te hebben, waarvan er minstens zes toegepast worden door derden en ten minste één regulator geaccepteerd is. Om dit doel te realiseren, investeren we in de ontwikkeling van innovatieve 3V-methoden die een betere voorspelling voor de mens bieden en breed geïmplementeerd en geaccepteerd kunnen worden. In 2011 zijn onder de drie pijlers ruim tien alternatieven gestart met de ontwikkeling en een aantal, zoals het TNO Intestinal Model (TIM), wordt ook al door derden gebruikt. Naast deze doelstellingen over de ontwikkeling van 'alternatieven voor dierproeven' bevat ons dierproevenbeleid doelstellingen die betrekking hebben op de uitvoer van dierproeven en het verzorgen van proefdieren, en op de communicatie over dierproeven in het algemeen. Om aan deze punten zichtbaar en toetsbaar invulling te geven, is het van belang hier sturing aan te geven. Hiertoe is in 2011 een interne stuurgroep opgericht.

Er is een aantal speerpunten genoemd waaraan TNO in het komende jaar extra aandacht wil schenken. Voor elk speer-

punt is een plan opgesteld om de kwaliteit te waarborgen.

- Effectieve en op vraag afgestemde fok en inzet van proefdieren
- Verdere invulling geven aan interne en externe communicatie
- Stimuleren en professionaliseren van intervisie, opleiding en nascholing
- Excelleren in kwaliteit van de opzet van dierexperimenten en de rapportage daarvan
- Behalen van accreditatie van de Association for the Assessment and Accreditation of Laboratory Animal Care (AAALAC).

Een concreet voorbeeld van Excelleren in kwaliteit van de opzet van dierexperimenten, tevens een voorbeeld van onze doelstelling zoals beschreven in de 3V-propositie, is onze bijdrage aan een nieuwe OESO (Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling) richtlijn voor veiligheidstesten op het gebied van reproductietoxicologie. De richtlijn beschrijft een nieuwe studieopzet van de zogenaamde 'Verlengde 1 generatie reproductietoxiciteit test' die meer informatie levert over de schadelijkheid van stoffen op het nageslacht en waarmee een 40% reductie in het benodigde aantal dieren kan worden bewerkstelligd. Tussen 2007 en 2010 heeft TNO in samenwerking met het RIVM studies uitgevoerd die bij hebben gedragen aan de acceptatie door de OESO in 2011. TNO stimuleert de implementatie van

deze richtlijn bij klanten en bij regulatorische autoriteiten.

Een ander voorbeeld op het gebied van communicatie is de online publicatie van het eerste TNO-dierproevenjaarverslag 2010. Hiermee bieden we transparantie over de dierproeven die TNO uitvoert, ons dierproevenbeleid en ons werk om alternatieven te ontwikkelen en toe te passen. Ook het dierproevenjaarverslag 2011 zal online worden uitgebracht.

Meer informatie over de inhoud van ons dierproevenbeleid, het dierproeven jaarverslag en de alternatieven die wij ontwikkelen kunt u vinden op: www.dierproeven.tno.nl.

AAN DE LEZERS VAN HET JAARVERSLAG 2011 VAN DE NEDERLANDSE ORGANISATIE VOOR TOEGEPAST-NATUUR- WETENSCHAPPELIJK ONDERZOEK TNO

De Raad van Bestuur van de Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek TNO (hierna: TNO) heeft ons verzocht zekerheid te verstrekken over de informatie in de hoofdstukken 'Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen' en 'Medewerkers maken het verschil' (hierna: de MVO-hoofdstukken) van het Jaarverslag 2011. De Raad van Bestuur van TNO is verantwoordelijk voor het opstellen van de MVO-hoofdstukken, inclusief het bepalen van de te rapporteren materiële onderwerpen. Het is onze verantwoordelijkheid een assurance rapport bij de MVO-hoofdstukken te verstrekken.

REIKWIJDTE VAN ONZE OPDRACHT

Onze opdracht was gericht op het verschaffen van een beperkte mate van zekerheid of de informatie in de MVO-hoofdstukken, in alle van materieel belang zijnde aspecten, juist is weergegeven. De werkzaamheden die worden verricht bij het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid zijn gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van informatie en zijn geringer in diepgang dan de werkzaamheden die worden verricht bij het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. We verstrekken geen zekerheid bij de haalbaarheid van de doelstellingen, verwachtingen en ambities van TNO.

VERSLAGGEVINGSCRITEARIA WELKE TNO HEEFT GEBRUIKT

TNO hanteert de Sustainability Reporting Guidelines (G3) van de Global Reporting Initiative (GRI) en eigen criteria voor het opstellen van de MVO-hoofdstukken. Deze worden toegelicht in het hoofdstuk Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en in de GRI-tabel.

ASSURANCE STANDAARD WELKE WE HEBBEN GEBRUIKT

We hebben onze opdracht uitgevoerd in overeenstemming met de Standaard 3410N "Assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen" van het Koninklijk Nederlands Instituut van Registeraccountants. Op basis van deze standaard is het onder andere vereist dat de leden van het assuranceteam over de specifieke kennis, vaardigheden en vaktechnische bekwaamheden beschikken die nodig zijn om de informatie in de MVO-hoofdstukken te kunnen begrijpen, de vereiste assurance-informatie te kunnen identificeren en verzamelen, alsmede dat die leden voldoen aan de vereisten van de Ethische Code voor Professionele Accountants van IFAC, inclusief onafhankelijkheid.

WAT WE HEBBEN GEDAAN

We hebben ondermeer de volgende werkzaamheden uitgevoerd:

- Het uitvoeren van een media- en internetanalyse naar maatschappelijke issues voor TNO ter verdieping van ons inzicht in de relevante duurzaamheidsonderwerpen en vraagstukken in de rapportageperiode.
- Het afnemen van interviews met verantwoordelijk management, de MVO-officer en medewerkers die verantwoordelijk zijn voor het leveren van de informatie in de MVO-hoofdstukken.
- Het beoordelen van de opzet van systemen en processen voor informatieverzameling en -verwerking, waaronder de aggregatie van gegevens tot informatie in de MVO-hoofdstukken.
- Het beoordelen van interne en externe documentatie op basis van deelwaarnemingen om te bepalen of de informatie in de MVO-hoofdstukken adequaat is onderbouwd.
- Het vaststellen van consistentie van de informatie in de MVO-hoofdstukken met de overige informatie in het 'TNO Jaarverslag 2011'.

Tijdens ons onderzoek hebben we de noodzakelijke wijzigingen in de MVO-hoofdstukken besproken met TNO en hebben we vastgesteld dat deze wijzigingen adequaat zijn verwerkt in de definitieve versie.

ONZE CONCLUSIE

Uit onze werkzaamheden is niet gebleken dat de informatie in de MVO-hoofdstukken, in alle van materieel belang zijnde aspecten, onjuist is weergegeven uitgaande van de G3 Guidelines van de Global Reporting Initiative.

TER VERGELIJKING OPGENOMEN INFORMATIE NIET ONDERZocht

Op de in de MVO-hoofdstukken opgenomen vergelijkende MVO-informatie met betrekking tot voorgaande jaren is geen assurance opdracht uitgevoerd. Derhalve verstrekken we geen zekerheid over deze ter vergelijking opgenomen MVO-informatie.

OBSERVATIES

Zonder dat dit de strekking van ons Assurance rapport aantast, brengen we de volgende bevinding onder de aandacht van de lezer:

TNO heeft in het afgelopen jaar haar MVO-beleid geconcretiseerd door deze vast te leggen in een Corporate Social Responsibility policy statement. We bevelen TNO aan om hieraan doelstellingen en KPI's te verbinden, waardoor voortgang op deze doelstellingen kan worden gemonitord. Tevens bevelen we aan om te evalueren of de huidige methodieken (zoals het milieufootprintmodel) voldoende inzicht geven om bijsturing mogelijk te maken.

Rotterdam, 16 mei 2012

KPMG ACCOUNTANTS N.V.
T.A. Kalmár RA

VERSLAG RAAD VOOR HET DEFENSIEONDERZOEK

DE RAAD VOOR HET DEFENSIEONDERZOEK (RDO) BEPAALT HET BELEID VOOR HET DEFENSIEDEEL VAN TNO. HOEKSTEEN VAN DE RELATIE TUSSEN TNO EN DEFENSIE IS HET STRATEGISCH PARTNERSCHAP VOOR EEN AANTAL DEFENSIESPECIFIEKE EXPERTISEGEBIEDEN. EXTERNE EN INTERNE VEILIGHEID ZIJN DAARBIJ STEEDS MEER VERWEVEN. DAT GELDT VOOR HET DEFENSIE- EN VEILIGHEIDSONDERZOEK BIJ TNO, EN IN TOENEMENDE MATE VOOR DE MINISTERIES VAN DEFENSIE EN VEILIGHEID EN JUSTITIE.

Defensie kampt met grote bezuinigingen. De Beleidsbrief van april had als subtitel “Een kleinere krijgsmacht in een onrustige wereld”. Uit deze brief spreekt onveranderd de gerichtheid op innovatie en een hoogtechnologische krijgsmacht. De nieuwe Strategie-, Kennis- en Innovatie-agenda, getiteld “Anticiperen en innoveren in een veranderlijke wereld”, wijst daarbij de weg. Ook Veiligheid en Justitie werkt inmiddels hard aan zijn innovatie-agenda en bereidt verder de invoering van de nieuwe Nationale Politie voor. Tegelijkertijd bieden de Topsectoren nieuwe kansen samen met het bedrijfsleven. Gegeven voldoende aansluiting bij haar beleidsdoelen wil Defensie in de Topsectoren participeren. Voor topsectoren High Tech Systems & Materials en Water is zo in potentie ca. 16 miljoen euro per jaar aan innovatiemiddelen beschikbaar voor ‘joint investment projects’ met het bedrijfsleven. Defensie kent natuurlijk een lange traditie van samenwerking met kennisinstellingen én bedrijven (ook buitenlandse) in de zogenaamde ‘Gouden Driehoek’.

Met de overgang naar de nieuwe TNO-organisatie heeft de RDO begin 2011 ook de bestuurlijke aansturing van het defensieonderzoek opnieuw vastgesteld. Daarop volgde nog een tweede verandering, waarbij als onderdeel van een TNO-brede herclustering van expertisegroepen de omvang van het defensiedeel met meer dan 100 fte toenam. Onder andere vallen nu ook de activiteiten op het gebied van cybersecurity daarbinnen. Zowel de besturing als de samenstelling van het defensiedeel van TNO wordt in 2012 nader geëvalueerd.

De faciliteiten in Rijswijk en op Ypenburg blijven tot nader order gehandhaafd en verhuizing naar Cromstrijen is definitief van de baan. Wel wordt voorzien dat bepaalde laboratoriumactiviteiten uit Rijswijk op den duur naar Ypenburg gaan en de bijbehorende kantooractiviteiten naar Den Haag. In goed overleg met Defensie zijn daarnaast de chemische testactiviteiten van TNO verzelfstandigd als het nieuwe TNO-bedrijf ProQares BV.

Twee grote projecten in 2011 laten zien hoe samenwerking met het bedrijfsleven tegemoet komt aan de behoeften van Defensie. Met het nieuwe LFAS-systeem voor de M-fregatten (Low Frequency Active Sonar) loopt Nederland volgend jaar in de wereld voorop als het gaat om onderzeebootbestrijding. De hardware voor het nieuwe systeem wordt geleverd door Ultra Electronics and Maritime Systems (UEMS) uit Canada, TNO tekent voor de signaalverwerking en Defensie zelf treedt op als systeemintegrator. Door deze ‘teaming’ is de aanschaf van het LFAS-systeem goedkoper – en zijn de prestaties beter – dan bij ‘van de plank kopen’. In 2013 wordt het eerste LFAS-sonarsysteem geïnstalleerd op Hr.Ms. van Amstel. Het was ook tijd voor een update. Onderzeeboten worden steeds stiller en de Koninklijke Marine opereert steeds vaker in kustwateren, waar detectie extra moeilijk is. LFAS kan in alle richtingen geluid uitzenden en na ontvangst van de echo's start de signaalverwerking om doelen te detecteren en te classificeren, sinds lang een kennisgebied van wereldklasse bij TNO. Dat is erg belangrijk, want LFAS vangt zó veel echo's op dat filtering en classificatie daarvan absoluut cruciaal zijn.

Vervanging van het F-16 gevechtsvliegtuig is een belangrijk project voor de Koninklijke Luchtmacht. De F-35 JSF die op dit moment de eerstaangewezen kandidaat is, krijgt een 25 mm boordkanon. Het probleem is dat daarvoor op de markt geen munitie verkrijgbaar is die aan de Nederlandse eisen voldoet (en onder meer geen verarmd uranium bevat). Daarom heeft Defensie aan TNO en Rheinmetall Waffe Munition Schweiz (RWMS) gevraagd om samen een geschikte munitie te ontwikkelen. De gebruikte FAP-projectielen (Frangible Armour Piercing), die bros zijn en binnen een doel in steeds kleinere brokken opbreken, hebben een complexe werking. Dankzij langjarige kennisopbouw heeft TNO de capaciteit om dergelijke munitie niet alleen te evalueren, maar ook te helpen ontwikkelen. Zo waren TNO en partner RWMS in staat om met een geheel nieuwe 25 mm FAP-munitie te komen. Als tot aanschaf van de JSF wordt besloten, zal tenminste ook de benodigde munitie tijdig op de plank liggen. En niet alleen dat, ook de Amerikaanse luchtmacht beproeft deze munitie nu – en draagt daarbij een deel van de kosten. En mochten straks de VS en andere landen de munitie daadwerkelijk aanschaffen, dan vloeien voor elke verkochte patroon royalties terug naar TNO (om weer aan defensieonderzoek te besteden) en naar Defensie.

CORPORATE GOVERNANCE BETREFT EEN GOEDE EN EFFICIËNTE BESTUURLIJKE INRICHTING VAN EEN ONDERNEMING DIE BOVENDIEN ONDER ADEQUAAT TOEZICHT INTEGER, VERANTWOORD EN TRANSPARANT HANDELT. TNO ONDERSCHRIJFT EN HANTEERT DEZE PRINCIPES. DIT BLIJKT ONDER ANDERE DOOR DE AANWEZIGHEID EN TOEPASSING VAN EEN BEDRIJFSCODE, KLACHTENREGELING, REGLEMENTEN EN EEN KLOKKENLUIDERSREGELING. OOK IN 2011 HEEFT TNO GESTREEFD NAAR HET OPTIMALISEREN VAN HAAR CORPORATE GOVERNANCE.

DE TNO RAAD VAN BESTUUR (RVB)

De RvB is belast met het besturen van TNO. De RvB draagt, onder andere, verantwoording voor het definiëren en realiseren van de doelstellingen, beleid, strategie en de resultatenontwikkeling die daaruit voortvloeit. Hiervoor legt zij collectief verantwoording af.

SAMENSTELLING TNO RAAD VAN BESTUUR

De samenstelling van de RvB is in 2011 niet veranderd.

DE TNO RAAD VAN TOEZICHT (RVT)

De RvT heeft als taak toezicht te houden op het beleid van de RvB. Toezicht strekt zich in dit verband uit tot de realisatie van doelstellingen, de strategie, het financiële verslaggevingsproces en de naleving van wet en regelgevingen. De RvT staat tevens de RvB bij met advies.

De RvT kan uit zijn midden commissies benoemen en deze belasten met nader door de RvT beschreven taken. Begin 2011 bestonden in dit verband twee commissies, zijnde de Remuneratiecommissie en de Selectie- en Benoemingscommissie. In 2011 zijn deze twee commissies samengevoegd tot de Selectie- en Remuneratiecommissie. Tevens heeft de RvT in 2011 een Auditcommissie ingesteld om adequater toezicht te kunnen houden op financiële zaken en risicobeheersing. Voor beide commissies zijn reglementen opgesteld. Tevens is het Reglement TNO Raad van Toezicht waarin deze commissies staan vermeld in verband met deze wijzigingen aangepast.

De RvT heeft in 2011 vijf keer regulier vergaderd en heeft met

enkele leden tweemaal een bijeenkomst met de COR bijgewoond. Daarnaast waren er vijf speciale besloten bijeenkomsten van de RvT. Zowel de remuneratiecommissie als de selectie- en benoemingscommissie hebben tweemaal vergaderd.

In haar vergadering van 14 december heeft de RvT haar onderling functioneren en het functioneren van de RvB besproken. Op 16 maart heeft de RvT de jaarrekening 2010 goedgekeurd en is door de RvT decharge verleend aan de RvB voor het gevoerde bestuur en beleid in 2010.

SAMENSTELLING TNO RAAD VAN TOEZICHT

De RvT bestaat uit zeven leden. In maart 2011 liep de tweede benoemingstermijn af van de voorzitter van de RvT, mevrouw ir. J.M. Leemhuis-Stout. Bij Koninklijk Besluit is de heer Dr. C.A. Linse per 1 maart 2011 benoemd tot voorzitter van de RvT. Tevens is in 2011 de heer H.W. Broeders herbenoemd als lid van de RvT nadat zijn eerste termijn was afgelopen en is Jonkvrouw Ir. I.H.J. Vanden Berghe per 1 februari 2011 toegetreden tot de RvT.

ORGANISATIETEGLEMENT

De reglementen van TNO omtrent de RvB, RvT en strategische adviesraden vormen samen het Organisatiereglement van TNO. Sinds 2011 hoort hier ook de mandaatregeling bij, waarover het volgende. De RvB heeft, mede met het oog op de nieuwe strategie en structuur van TNO krachtens haar wettelijke bevoegdheid, andere personen in de organisatie de bevoegdheid verleend tot vertegenwoordiging van TNO. In 2011 is deze regeling, de

mandaatregeling, in werking getreden. De mandaatregeling beschrijft nauwkeurig de verleende bevoegdheden en wel zodanig dat het systeem van 'checks and balances' blijft gewaarborgd. In de nieuwe regeling is tevens opgenomen dat de accountant jaarlijks (voor het eerst in 2012) ook de compliance op de mandatering controleert.

VERANTWOORDING

Krachtens de TNO-wet vindt ten aanzien van de door de overheid gefinancierde middelen vóóraf verantwoording plaats middels het indienen door de RvB van het Strategisch Plan, voor vier jaar, en de begroting, voor het komende jaar, bij de minister van het penvoerend ministerie, zijnde het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie (EL&I). Achteraf vindt krachtens deze wet verantwoording plaats middels het indienen door de RvB van zowel het jaarverslag als de jaarrekening over het voorafgaande kalenderjaar aan deze minister. De RvT dient met al deze stukken in te stemmen.

De jaarrekening gaat vergezeld van een verklaring omtrent de getrouwheid, afgegeven door een door de RvT aangewezen accountant. De RvT heeft ook in afwezigheid van de RvB met de accountant over het accountantsverslag overlegd. In 2011 is de Europese aanbesteding voor het aanwijzen van de accountant afgerond, waarna KPMG vanaf 2011 vijf jaar de jaarrekening zal controleren met tweemaal een optie voor één jaar verlenging. De accountant voert tevens een aparte audit uit met betrekking tot de rechtmatige inning en besteding aan de hand van het controleprotocol dat in het verleden is overeengekomen tussen het ministerie van OCW en TNO.

DELFT, 21 MAART 2012

Namens de TNO Raad van Toezicht
Dr. C.A. Linse, voorzitter

GECONSOLIDEERDE BALANS

PER 31 DECEMBER 2011

na resultaatbestemming

(in EUR x duizend)

			31-12-2011	31-12-2010
Vaste activa				
Immateriële vaste activa	1	1.948		1.674
Materiële vaste activa	2	220.698		244.802
Financiële vaste activa	3	6.541		7.917
			229.187	254.393
Vlottende activa				
Voorraden		1.152		1.200
Vorderingen	4	86.787		87.205
Liquide middelen	5	140.069		132.646
			228.008	221.051
Totaal			457.195	475.444
Eigen vermogen:				
- Algemene reserve	6	122.979		125.808
- Bestemmingsreserves	7	67.051		63.756
			190.030	189.564
Belang derden			898	1.756
Egalisatierekening investeringsmiddelen	8		39.374	47.944
Voorzieningen	9		19.306	23.523
Langlopende schulden	10		21.047	22.148
Kortlopende schulden	11		186.540	190.509
Totaal			457.195	475.444

GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIES- REKENING 2011

(in EUR x duizend)

			2011	2010
Omzet	12	577.009	563.796	
Overige bedrijfsopbrengsten	13	21.947	20.903	
Bedrijfsopbrengsten			598.956	584.699
Directe projectkosten	14	-87.650	-79.591	
Personele lasten	15	-372.274	-364.264	
Afschrijving immateriële vaste activa		-444	-1.134	
Afschrijving materiële vaste activa	16	-31.133	-34.078	
Bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa	17	-	-	
Overige bedrijfslasten	18	-107.542	-102.844	
Bedrijfslasten			-599.043	-581.911
Bedrijfsresultaat			-87	2.788
Rentebaten			2.187	1.890
Rentelasten			-1.265	-795
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening vóór belastingen			835	3.883
Belastingen			-409	-436
Resultaten financiële vaste activa	19		244	-707
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen			670	2.740
Belang derden			-239	-318
Nettoresultaat			431	2.422

		2011		2010
Resultaatbestemming:				
Nettoresultaat		431		2.422
Dotatie aan:				
- bestemmingsreserve bedrijfsrisico's civiel		-		-
- bestemmingsreserve bedrijfsrisico's defensie		-		-
- bestemmingsreserve ontwikkelingssamenwerking		-		-
- bestemmingsreserve nieuwbouw defensie	-4.456		-4.482	
		-4.456		-4.482
Ottrekking aan:				
- bestemmingsreserve bedrijfsrisico's civiel		-		-
- bestemmingsreserve bedrijfsrisico's defensie		-		-
- bestemmingsreserve ontwikkelingssamenwerking		-		-
- bestemmingsreserve nieuwbouw defensie	1.161		465	
		1.161		465
Resultaat na mutaties bestemmingsreserves		-2.864		-1.595
Mutatie algemene reserve		2.864		1.595
		-		-

GECONSOLIDEERDE KASSTROOMOVERZICHT EN OVERZICHT TOTAAL- RESULTAAT 2011

GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

(in EUR x duizend)

	2011	2010
Nettoresultaat	431	2.422
Aandeel derden in resultaat	239	318
Groepsresultaat	670	2.740
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	30.949	33.112
In resultaat begrepen resultaten deelnemingen	895	-199
Vervreemdingsresultaten vaste activa	641	3.972
Mutatie voorzieningen	-4.217	-3.253
Mutatiewerkkapitaal exclusief liquide middelen	-3.851	9.894
Ontvangen dividenden	192	215
Kasstroom uit hoofde van operationele activiteiten	25.279	46.481
Investerings in immateriële vaste activa	-1.402	-939
Investerings in materiële vaste activa	-21.587	-27.851
Investerings in financiële vaste activa	-964	-1.300
Desinvesteringen immateriële vaste activa	-	-
Desinvesteringen materiële vaste activa	9.482	213
Verkoop deelnemingen en ontvangen aflossingen	2.719	-519
Kasstroom uit hoofde van investeringsactiviteiten	-11.752	-30.396
Ontvangen/terugbetaalde investeringsbijdragen	-5.386	4.763
Ontvangen leningen	495	12.725
Aflossingen op leningen	-1.248	-12.204
Kasstroom uit hoofde van financieringsactiviteiten	-6.139	5.284
Kasstroom boekjaar	7.388	21.369
Liquide middelen per 1 januari	132.646	111.106
Kasstroom boekjaar	7.388	21.369
Koersverschillen	35	171
Liquide middelen per 31 december	140.069	132.646
OVERZICHT TOTAALOVERZICHT	2011	2010
Geconsolideerd nettoresultaat na belastingen	431	2.422
Reserve omrekeningsverschillen	35	171
Totaalresultaat	466	2.593

TOELICHTING BEHORENDE BIJ DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING 2011

GRONDSLAGEN

1.1 ALGEMEEN

TNO verbindt mensen en kennis om innovaties te creëren die de concurrentiekracht van bedrijven en het welzijn van de samenleving duurzaam versterken.

De statutaire vestigingsplaats van TNO is Delft.

Verslaggevingperiode

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van een verslaggevingperiode van een kalenderjaar.

Toegepaste standaarden

TNO past de richtlijnen voor de opstelling van de jaarrekening van TNO toe zoals opgenomen in de Richtlijnen Financiële Verslaggeving TNO van de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. De Richtlijnen Financiële Verslaggeving TNO geven als hoofdlijn Titel 9, boek 2 BW aan. In een aanvullende aanwijzing is door de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap de Richtlijn voor de Jaarverslaggeving 271 “Personeelsbeloningen” niet van toepassing verklaard voor TNO.

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gebaseerd op historische kosten.

1.2 GRONDSLAGEN VOOR DE WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA EN DE RESULTAATBEPALING

Voor zover niet anders is vermeld, worden activa en passiva opgenomen tegen nominale waarde.

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling

daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Baten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Indien een transactie ertoe leidt dat nagenoeg alle of alle toekomstige economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot een actief of verplichting aan een derde zijn overgedragen, wordt het actief of de verplichting niet langer in de balans opgenomen. Verder worden activa en verplichtingen niet meer in de balans opgenomen vanaf het tijdstip waarop niet meer wordt voldaan aan de voorwaarden van waarschijnlijkheid van de toekomstige economische voordelen en betrouwbaarheid van de bepaling van de waarde.

De kosten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, de functionele valuta van de onderneming. Alle financiële informatie in euro's is afgerond op het dichtstbijzijnde duizendtal.

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van

deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

1.3 GRONDSLAGEN VOOR CONSOLIDATIE

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van de Organisatie TNO en haar groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend dan wel waarover de centrale leiding bestaat. Groepsmaatschappijen zijn deelnemingen waarin de onderneming een meerderheidsbelang heeft, of waarin op een andere wijze een beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Bij de bepaling of beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend, worden financiële instrumenten die potentiële stemrechten bevatten en direct kunnen worden uitgeoefend, betrokken. Participaties die worden aangehouden om ze te vervreemden worden niet geconsolideerd.

Nieuw verworven deelnemingen worden in de consolidatie betrokken vanaf het tijdstip waarop beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Afgestoten deelnemingen worden in de consolidatie betrokken tot het tijdstip van beëindiging van deze invloed.

In de geconsolideerde jaarrekening zijn de onderlinge schulden, vorderingen en transacties geëlimineerd. De groepsmaatschappijen zijn integraal geconsolideerd, waarbij het minderheidsbelang van derden afzonderlijk tot uitdrukking is gebracht.

Een overzicht van de in de consolidatie opgenomen groepsmaatschappijen, alsmede de niet geconsolideerde deelnemingen, is opgenomen in de toelichting op de enkelvoudige jaarrekening op blz. 41 t/m 42.

Voor enkele (meerderheids-)deelnemingen (TNO International Agencies B.V., European Electric Mobility Center B.V., AFB Driving Guidance Lab B.V., CelSian Glass & Solar B.V., ConsumersVoice B.V., TNO Science & Technology Consultation Co. Ltd. en NMI UK LTD.) in participaties is consolidatie achterwege gebleven in verband met de relatief geringe omvang van de bedrijfsactiviteiten.

1.4 GRONDSLAGEN VOOR DE OMREKENING VAN VREEMDE VALUTA Transacties in vreemde valuta

Transacties luidend in vreemde valuta worden in de desbetreffende functionele valuta van de groepsmaatschappijen omgerekend tegen de geldende wisselkoers per de transactiedatum. In vreemde valuta luidende monetaire activa en verplichtingen worden per balansdatum in de

functionele valuta omgerekend tegen de op die datum geldende wisselkoers. De bij omrekening optredende valutakoersverschillen worden als last in de winst- en verliesrekening opgenomen.

Bedrijfsuitoefening in het buitenland

De activa en verplichtingen van bedrijfsuitoefening in het buitenland, met inbegrip van goodwill en bij consolidatie ontstane reëlewaardecorrecties, worden in euro's omgerekend tegen de geldende koers per verslagdatum. De opbrengsten en kosten van buitenlandse activiteiten worden in euro's omgerekend tegen de gemiddelde wisselkoers over de verslagperiode.

Valutaomrekeningsverschillen worden verwerkt in de reserve omrekeningsverschillen. Als een buitenlandse activiteit geheel of gedeeltelijk wordt verkocht, wordt het desbetreffende bedrag uit de reserve omrekeningsverschillen overgeboekt naar de winst- en verliesrekening.

1.5 FINANCIËLE INSTRUMENTEN

Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde.

Na de eerste opname worden financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd.

Verstreckte leningen, (overige) vorderingen, opgenomen leningen, crediteuren en overige te betalen posten

Deze financiële instrumenten worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode. Voor kortlopende vorderingen en verplichtingen waar geen expliciete rente wordt berekend en sprake is van korte looptijden, is het effect van het disconteren in het algemeen gering. Voor deze posten is de nominale waarde gehanteerd als invulling van de grondslag geamortiseerde kostprijs.

Bij verstreckte leningen en (overige) vorderingen wordt indien noodzakelijk de waardering aangepast voor bijzondere waardeverminderingverliezen.

Afgeleide financiële instrumenten

Afgeleide instrumenten worden gewaardeerd op kostprijs of lagere marktwaarde, tenzij hedge accounting onder het kostprijs hedge model wordt toegepast.

TNO maakt in beperkte mate gebruik van valutatermijntransacties om valutarisico's af te dekken die voortvloeien uit in- en verkooptransacties. Indien valutacontracten worden afgesloten ter afdekking van monetaire activa en passiva wordt kostprijs hedge accounting toegepast. Hedge accounting wordt toegepast om te bereiken dat de in de winst- en verliesrekening verantwoorde resultaten als gevolg

van de omrekening van de monetaire posten worden gecompenseerd met waardwijzigingen van valutacontracten tegen de contante koers op rapporteringdatum. Het verschil tussen de contante koers op afsluitdatum van het valutatermijncontract en de termijnkoers wordt via de winst- en verliesrekening geamortiseerd over de looptijd van het valutatermijncontract.

Een groepsmaatschappij van TNO maakt gebruik van renteswaps om renterisico's af te dekken die voortvloeien uit rentewijzigingen op langlopende leningen. Indien renteswaps worden afgesloten ter afdekking van renterisico's wordt kostprijs hedge accounting toegepast. Hedge accounting wordt toegepast om te bereiken dat de in de winst- en verliesrekening per saldo verantwoorde rentelasten niet onderhevig zijn aan wijzigingen in de rentestand. De verantwoorde rentelasten bestaan daarbij uit het saldo van de aan financiers betaalde rente en de baten en lasten die voortvloeien uit de afgesloten renteswaps.

Indien kostprijs hedge accounting wordt toegepast vindt eerste waardering plaats tegen reële waarde. Zolang het afgeleide instrument betrekking heeft op afdekking van het specifieke risico van toekomstige transactie die naar verwachting zal plaatsvinden, vindt geen herwaardering van dit instrument plaats. Zodra de verwachte

toekomstige transactie leidt tot verantwoording in de winst- en verliesrekening, wordt de met het afgeleide instrument samenhangende winst of het met het afgeleide instrument samenhangende verlies in de winst-en-verliesrekening verwerkt. Indien de afgedekte positie van een verwachte toekomstige transactie leidt tot de opname in de balans van een niet-financieel actief past de onderneming de kostprijs van dit actief aan met de afdekkingsresultaten die nog niet in de winst-en-verliesrekening zijn verwerkt.

Een verlies voor het percentage groter dan omvang van het afgeleide instrument ten opzichte van de afgedekte positie wordt op basis van kostprijs of lagere marktwaarde direct in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

Indien afgeleide instrumenten aflopen of worden verkocht, worden de afdekkingsrelaties beëindigd. De cumulatieve winst die of het cumulatieve verlies dat tot dat moment nog niet in de winst-en-verliesrekening was verwerkt, wordt als overlopen-de post in de balans opgenomen totdat de afgedekte transacties plaatsvinden. Indien de transacties naar verwachting niet meer plaatsvinden, wordt de cumulatieve winst of het cumulatieve verlies overgeboekt naar de winst- en verliesrekening.

TNO documenteert de hedgerelaties in specifieke hedgedocumentatie en toetst periodiek de effectiviteit van de hedgerelaties door vast te stellen dat geen sprake is van overhedgedes.

1.6 IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

Goodwill wordt bepaald als het positieve verschil tussen de verkrijgingsprijs van de deelnemingen en het belang van de Organisatie TNO in de netto reële waarde van de overgenomen identificeerbare activa en passiva van de overgenomen partij – verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. Afschrijving van de goodwill vindt plaats over de verwachte economische levensduur van de verworven deelneming. Deze economische levensduur gaat in principe de vijf jaar niet te boven.

De overige immateriële vaste activa hebben betrekking op van derden gekochte kennis, c.q. aan derden betaalde kosten van onderzoek en ontwikkeling, licentierechten en softwareprogramma's. Activering vindt slechts plaats voor zover er sprake is van een redelijke verwachting dat deze kosten worden gedekt door toekomstige opbrengsten. Waardering vindt plaats op aanschaffingsprijs. Afschrijving vindt plaats naar rato van de verwachte opbrengsten, doch maximaal in vijf jaar.

1.7 MATERIËLE VASTE ACTIVA

De materiële vaste activa zijn gewaardeerd op verkrijgingsprijs of, indien in eigen beheer vervaardigd, op vervaardigingsprijs, verminderd met cumulatieve afschrijvingen gebaseerd op de verwachte economische levensduur en bijzondere waardeverminderingen.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur. Op bedrijfsterreinen en op materiële vaste activa in aanbouw en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

1.8 FINANCIËLE VASTE ACTIVA

Deelnemingen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de nettovermogenswaarde. Bij de bepaling van de nettovermogenswaarde worden de waarderinggrondslagen van de Organisatie TNO gehanteerd. Deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd. Wanneer de onderneming garant staat voor de schulden van de desbetreffende deelneming wordt een voorziening gevormd. Deze voorziening wordt primair ten laste van de vorderingen op deze deelneming gevormd en voor het overige onder de voorzieningen ter grootte van het aandeel in de door de deelneming geleden verliezen, dan wel voor de

verwachte betalingen door de Organisatie TNO ten behoeve van deze deelneming. Deelnemingen waarin geen invloed van betekenis wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere realiseerbare waarde.

De leningen aan niet-geconsolideerde deelnemingen worden opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen.

Dividenden worden verantwoord in de periode waarin zij betaalbaar worden gesteld. Rentebaten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende actiefpost. Eventuele winsten of verliezen worden verantwoord onder financiële baten en lasten.

1.9 BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN

Vaste activa met een lange levensduur dienen te worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen wanneer zich wijzigingen of omstandigheden voordoen die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet zal worden terugverdiend. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de geschatte contante waarde van de toekomstige nettokasstromen die het actief naar verwachting zal genereren.

Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de geschatte contante waarde van de toekomstige kasstromen, worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde.

1.10 VOORRADEN

De grond- en hulpstoffen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere opbrengstwaarde.

Bij de waardering van de voorraden wordt rekening gehouden met de eventueel op balansdatum opgetreden waardeverminderingen.

1.11 ONDERHANDEN WERK

De onderhanden werken hebben betrekking op opdrachten. In de waardering van onderhanden werken worden de kosten die direct betrekking hebben op de opdracht (zoals personeelskosten voor werknemers direct werkzaam aan de opdracht en kosten voor grond- en hulpstoffen), de kosten die toerekenbaar zijn aan de opdrachtactiviteiten in het algemeen en toewijsbaar zijn aan de opdracht en andere kosten die contractueel aan de opdrachtgever kunnen worden toegerekend, begrepen. Uitgaven die verband houden met opdrachtkosten die na de balansdatum tot te verrichten prestaties leiden, worden als activa verwerkt indien het waarschijnlijk is dat ze in een volgende periode zullen leiden tot opbrengsten. Op de onderhanden werken wordt zonedig

een voorziening voor te verwachten verliezen in mindering gebracht. De onderhanden werken worden verminderd met de gefactureerde voorschotten.

1.12 VORDERINGEN

De grondslagen voor de waardering van vorderingen zijn beschreven onder het hoofd financiële instrumenten.

1.13 EIGEN VERMOGEN

Financiële instrumenten die op grond van de economische realiteit worden aangemerkt als eigenvermogeninstrumenten, worden gepresenteerd onder het eigen vermogen.

Financiële instrumenten die op grond van de economische realiteit worden aangemerkt als een financiële verplichting, worden gepresenteerd onder schulden. Resultaten met betrekking tot deze financiële instrumenten worden in de winst- en verliesrekening verantwoord als kosten of opbrengsten.

Bestemmingsreserves

Op grond van artikel 22 van de TNO-wet en de artikelen 4 en 5 van de Richtlijnen Financiële Verslaggeving TNO kunnen bestemmingsreserves worden gevormd voor toekomstige uitgaven of lasten of ter dekking van economische en technische risico's. Onttrekkingen komen bij de bestemming van het resultaat ten laste van de bestemmingsreserves en mogen

alleen plaatsvinden voor zover deze overeenkomen met de doeleinden van de gevormde reserves.

De bestemmingsreserve voor bedrijfsrisico's "civiel" is gevormd ter dekking van economische en technische risico's. Totdat de maximale omvang van de reserve is bereikt wordt jaarlijks bij de bestemming van het resultaat een door de TNO Raad van Bestuur te bepalen percentage van de bijdragen en opdrachten van zowel het Rijk als van derden, aan de reserve toegevoegd. Met de Rijksoverheid is des tijds een maximum van EUR 9,1 miljoen overeengekomen.

De bestemmingsreserve voor bedrijfsrisico's "defensie" is gebaseerd op specifieke afspraken met het ministerie van Defensie en is gevormd ter dekking van risico's in samenhang met de uitvoering van additioneel gefinancierde defensieopdrachten. Met het ministerie van Defensie is een maximum van EUR 2,5 miljoen overeengekomen. Totdat de maximale omvang van de reserve is bereikt, wordt jaarlijks bij de bestemming van het resultaat van het Thema Integrale Veiligheid een in samenspraak tussen de TNO Raad voor het Defensieonderzoek en de TNO Raad van Bestuur te bepalen bedrag aan de reserve toegevoegd.

De bestemmingsreserve nieuwbouw gerelateerd aan het defensieonderzoek is gevormd ter dekking van toekomstige investeringen in renovatie- en/of nieuwbouwprojecten. Toevoegingen en onttrekkingen aan deze reserve vinden jaarlijks bij de bestemming van het resultaat plaats op basis van specifieke afspraken met het ministerie van Defensie.

1.14 MINDERHEIDSBELANG DERDEN

Het minderheidsbelang derden wordt gewaardeerd op het aandeel van derden in de netto-vermogenswaarde, bepaald overeenkomstig de waarderingsgrondslagen van de Organisatie TNO.

1.15 EGALISATIEREKENING INVESTERINGSMIDDELEN

Door de Rijksoverheid of derden ter beschikking gestelde middelen ter compensatie van de Organisatie TNO voor de investering in een actief worden op de balans gepassiveerd en systematisch ten gunste gebracht van de winst- en verliesrekening gedurende de gebruiksduur van het actief.

1.16 VOORZIENINGEN

Een voorziening wordt in de balans opgenomen, wanneer er sprake is van:

- een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting die het gevolg is van een gebeurtenis in het verleden; en
- waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt; en

— het waarschijnlijk is dat voor afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen nodig is.

Voorzieningen worden gewaardeerd tegen hetzij de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen, hetzij de contante waarde van de uitgaven.

De voorziening voor sociale verplichtingen is gevormd ter dekking van ingegane en overeengekomen toekomstige uitkeringen aan ex-medewerkers en medewerkers van de organisatie TNO, ingevolge regelingen Arbeidsvoorwaarden TNO. Het deel dat betrekking heeft op ingegane pensioenen is gebaseerd op actuariële berekeningen. Hierbij is een disconteringsvoet van 4% gehanteerd.

De voorziening voor claims is gevormd voor de mogelijke verplichtingen uit hoofde van lopende rechtsgedingen.

De voorziening voor reorganisaties is gevormd ter dekking van kosten die verband houden met lopende en op handen zijnde (deel-)reorganisaties.

De voorziening voor afvloeiingen is gevormd ter dekking van de verwachte kosten terzake van de voorgenomen ontbinding van arbeidsovereenkomsten met medewerkers.

De voorziening groot onderhoud is gevormd ter egalisatie van de kosten voor groot onderhoud van onroerende zaken die eigendom zijn van de Organisatie TNO en haar groepsmaatschappijen gebaseerd op een meerjarenonderhoudsplan.

1.17 PERSONEELSBELONINGEN/ PENSIOENEN

TNO kent meerdere pensioenregelingen. De belangrijkste regeling is ondergebracht bij Stichting Pensioenfonds TNO en kwalificeert zich als toegezegdpensioenregeling.

In een aanwijzing is door de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap de Richtlijn voor de Jaarverslaggeving 271 "Personeelsbeloningen" niet van toepassing verklaard voor de Organisatie TNO.

Als gevolg van deze aanwijzing zijn de verplichtingen in verband met bijdragen aan pensioenregelingen als last in de winst- en verliesrekening opgenomen in de periode waarover de bijdragen zijn verschuldigd.

Uitgangspunt is dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan het pensioenfonds verschuldigde pensioenpremies. Voor zover de verschuldigde premies op balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen. Als de op balansdatum reeds betaalde

premies de verschuldigde premies overtreffen, wordt een overlopende actiefpost opgenomen voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door het fonds of van verrekening met in de toekomst verschuldigde premies.

Verder wordt op balansdatum een voorziening opgenomen voor bestaande additionele verplichtingen ten opzichte van het fonds en de werknemers, indien het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichtingen een uitstroom van middelen zal plaatsvinden en de omvang van de verplichtingen betrouwbaar kan worden geschat. Het al dan niet bestaan van additionele verplichtingen wordt beoordeeld aan de hand van de uitvoeringsovereenkomst met het fonds, de pensioenovereenkomst met de werknemers en andere (expliciete of impliciete) toezeggingen aan de werknemers. De voorziening wordt gewaardeerd tegen de beste schatting van de contante waarde van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen op balansdatum af te wikkelen.

Voor een op balansdatum bestaand overschot bij het pensioenfonds wordt een vordering opgenomen als de onderneming de beschikkingsmacht heeft over dit overschot, het waarschijnlijk is dat het overschot naar de onderneming zal toevloeien en de vordering betrouwbaar kan worden vastgesteld.

1.18 KORTLOPENDE SCHULDEN

De waardering van kortlopende schulden is toegelicht onder het hoofdstuk financiële instrumenten.

1.19 OPBRENGSTVERANTWOORDING

Onder omzet wordt verstaan het totaal van:

- de opbrengsten opdrachten;
- de door de Rijksoverheid verstrekte rijksbijdragen.

Onder opbrengsten opdrachten zijn verantwoord de gefactureerde bedragen voor verrichte werkzaamheden, onder aftrek van eventuele omzetbelasting, alsmede de mutatie op de onderhanden werken.

Aangezien sprake is van een gelijkmatige stroom van projecten die regelmatig gespreid over het jaar gereed komen en doorgaans binnen een jaar worden afgerond, vindt winstneming op onderhanden werken plaats bij oplevering.

De door de Rijksoverheid verstrekte gelden zijn gesplitst in kennis als vermogen binnen de thema's, kennis als vermogen over de thema's heen (KAVOT) en beleids- en toepassingsgerichte kennisinvesteringen.

Deze middelen worden naar rato van de verrichte werkzaamheden als omzet verantwoord.

Onder directe projectkosten worden verstaan de materiële kosten (inclusief

uitbestede werkzaamheden) die direct aan een project worden toegerekend.

1.20 OVERHEIDSSUBSIDIES

Overheidssubsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruitontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat de Organisatie TNO zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van door de Organisatie TNO gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de winst- en verliesrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt.

Zie voor subsidies ter compensatie voor de investering in een actief 'Egalisatierekening investeringsmiddelen.'

1.21 AANDEEL IN HET RESULTAAT VAN ONDERNEMINGEN WAARIN WORDT DEELGENOMEN

Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van de Organisatie TNO in de resultaten van deze deelnemingen. Resultaten op transacties, waarbij overdracht van activa en passiva tussen Organisatie TNO en de niet-geconsolideerde deelnemingen en tussen niet-geconsolideerde deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn niet verwerkt voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

De resultaten van deelnemingen die gedurende het boekjaar zijn verworven of afgestoten worden vanaf het verwervingsmoment, respectievelijk tot het moment van afstoting verwerkt in het resultaat van de Organisatie TNO.

1.22 BELASTINGEN

TNO, TNO Bedrijven B.V. en haar 100% Nederlandse dochterondernemingen zijn op grond op artikel 2, lid 7 van de Wet op de Vennootschapsbelasting, niet onderworpen aan de vennootschapsbelasting.

Door TNO Bedrijven B.V. wordt voor 99% deelgenomen in TNO Deelnemingen B.V. Deze deelneming alsmede alle daaronder vallende Nederlandse dochterondernemingen zijn wel onderworpen aan de vennootschapsbelasting. Daarnaast zijn in het buitenland gevestigde dochterondernemingen onderworpen aan de heffing van winstbelasting in het land van vestiging.

Belastingen omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare winstbelastingen en latente belastingen. De belastingen worden in de winst- en verliesrekening opgenomen, behoudens voor zover deze betrekking hebben op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden opgenomen, in welk geval de belasting in het eigen vermogen wordt verwerkt.

De over het boekjaar verschuldigde en verrekenbare belasting is de naar

verwachting te betalen belasting over de belastbare winst over het boekjaar, berekend aan de hand van belastingtarieven die zijn vastgesteld op verslagdatum, dan wel waartoe materieel al op verslagdatum is besloten, en eventuele correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde belasting.

Voor latente belastingen wordt een voorziening getroffen voor tijdelijke verschillen tussen de boekwaarde van activa en verplichtingen ten behoeve van de financiële verslaggeving en de fiscale boekwaarde van die posten.

Er wordt uitsluitend een latente belastingvordering opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst belastbare winsten beschikbaar zullen zijn die voor de realisatie van het tijdelijke verschil kunnen worden aangewend. Latente belastingvorderingen worden per iedere verslagdatum herzien en verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd.

1.23 KASSTROOMOVERZICHT

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode. Kasstromen in buitenlandse valuta zijn herleid naar euro's met gebruikmaking van de gemiddelde omrekeningskoersen voor de desbetreffende periodes.

1.24 BEPALING REËLE WAARDE

Een aantal grondslagen en toelichtingen in de jaarrekening van TNO vereisen de bepaling van de reële waarde van zowel financiële als niet-financiële activa en verplichtingen. Voor waarderings- en informatieverschaffingdoeleinden is de reële waarde op basis van de volgende methoden bepaald.

(Overige) vorderingen

De reële waarde van handels- en overige vorderingen wordt tegen de contante waarde van de toekomstige kasstromen geschat.

Derivaten

De reële waarde van valutatermijncontracten en rente swaps is gebaseerd op de genoteerde marktprijs, indien voorhanden. Indien geen genoteerde marktprijs beschikbaar is, wordt de reële waarde geschat door de verwachte kasstromen gediscoteerd tegen actuele rentes, waarin een opslag is opgenomen voor de relevante risico's, contant te maken.

Niet-afgeleide financiële verplichtingen

De reële waarde van niet-afgeleide financiële verplichtingen (leningen) wordt slechts bepaald ten behoeve van informatieverschaffing en berekend op basis van de contante waarde van toekomstige aflossingen en rentebetalingen, gediscoteerd tegen de marktrente per verslagdatum.

Indien van toepassing wordt nadere informatie over de uitgangspunten voor de bepaling van de reële waarde vermeld bij het onderdeel van deze toelichting dat specifiek op het desbetreffende actief of de desbetreffende verplichting van toepassing is.

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

PER 31 DECEMBER 2011

1 IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

(in EUR x duizend)

Verloop van de immateriële vaste activa in 2011:

	Goodwill	Software	Totaal
Stand per 31-12-2010			
Verkrijgingsprijs	896	6.027	6.923
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-314	-4.935	-5.249
Boekwaarde	582	1.092	1.674
Mutatie boekwaarde			
Investerings	505	897	1.402
Mutatie consolidaties	39	-	39
Desinvesteringen	-723	-	-723
Afschrijvingen	69	-513	-444
	-110	384	274
Stand per 31-12-2011			
Verkrijgingsprijs	57	6.754	6.811
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	415	-5.278	-4.863
Boekwaarde	472	1.476	1.948

2 MATERIËLE VASTE ACTIVA

Verloop van de materiële vaste activa in 2011:

	Terreinen en gebouwen	Vaste technische installaties	Technische bedrijfs- middelen	Inventaris	Totaal
Stand per 31-12-2010					
Verkrijgingsprijs	219.306	150.255	205.163	19.282	594.006
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-123.193	-79.540	-162.930	-12.788	-378.451
Activa in aanbouw en ontwikkeling	2.393	25.955	899	-	29.247
Boekwaarde	98.506	96.670	43.132	6.494	244.802
Mutatie boekwaarde					
Investerings	7.103	6.422	34.730	922	49.177
Mutatie consolidaties	-	-96	-640	-4	-740
Desinvesterings	-7.457	-1.103	-2.599	-103	-11.262
Afschrijvingen	-4.729	-9.422	-18.080	-1.458	-33.689
Activa in aanbouw en ontwikkeling	-2.393	-24.704	-493	-	-27.590
	-7.476	-28.903	12.918	-643	-24.104
Stand per 31-12-2011					
Verkrijgingsprijs	218.952	155.105	211.258	19.843	605.158
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-127.922	-88.589	-155.614	-13.992	-386.117
Activa in aanbouw en ontwikkeling	-	1.251	406	-	1.657
Boekwaarde	91.030	67.767	56.050	5.851	220.698

In de in de winst- en verliesrekening gepresenteerde post "afschrijving materiële vaste activa" is mede begrepen de vrijval uit de egaliseringsrekening investeringsmiddelen. In de boekwaarde van de materiële vaste activa per 31 december 2011 zijn begrepen terreinen, gebouwen en vaste technische installaties voor EUR 29,2 miljoen (2010: EUR 41,0 miljoen), waarvan TNO uitsluitend het economisch eigendom heeft.

MATERIËLE VASTE ACTIVA

Gehanteerde afschrijvingspercentages:	2011	2010
Terreinen	nihil	nihil
Gebouwen	2½	2½
Vaste technische installaties	6⅔	6⅔
Renovaties	6⅔	6⅔
Computerapparatuur	33⅓	33⅓
Technische bedrijfsmiddelen	20	20
Inventaris	10	10

3 FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	Niet-geconsolideerde deelnemingen		Overige leningen	Totaal
	Aandeel in vermogen	Leningen		
Stand per 31-12-2010	5.266	2.196	455	7.917
Mutaties:				
Investerings en verstrekte leningen	352	612	-	964
Desinvesteringen en aflossingen	62	-961	-300	-1.199
Waardeverminderingen	-54	-	-	-54
Resultaat deelnemingen	-895	-	-	-895
Dividend	-192	-	-	-192
Stand per 31-12-2011	4.539	1.847	155	6.541

Onder deelnemingen zijn begrepen de participaties van TNO en TNO Bedrijven B.V. Van de leningen heeft EUR 1,7 miljoen een looptijd langer dan een jaar. Van de overige leningen zijn er geen leningen met een looptijd langer dan een jaar. De lijst van deelnemingen, waarin door TNO middellijk en onmiddellijk wordt geparticipeerd, is opgenomen op pagina 68 t/m 70.

4 VORDERINGEN

	31-12-2011	31-12-2010
Vorderingen inzake opdrachten	69.402	64.772
Vorderingen op deelnemingen	639	907
Latente belastingvorderingen	-	-
Overige vorderingen	10.704	15.161
Overlopende activa	6.042	6.365
Totaal	86.787	87.205

Van de vorderingen heeft EUR 2,8 miljoen (2010: EUR 2,9 miljoen) een looptijd langer dan een jaar.

5 LIQUIDE MIDDELEN

In de liquide middelen zijn deposito's tot een bedrag van EUR 65,0 miljoen (2010: EUR 10,0 miljoen) begrepen die in tranches in 2012 aflopen. De overige liquide middelen zijn terstond opeisbaar.

6 ALGEMENE RESERVE

	2011	2010
Stand per 1 januari	125.808	127.232
Reserve omrekeningsverschillen	35	171
Resultaatbestemming	-2.864	-1.595
Stand per 31 december	122.979	125.808

7 BESTEMMINGSRESERVES

	Stand per 31-12-2010	Onttrokken in 2011	Toegevoegd in 2011	Stand per 31-12-2011
Bedrijfsrisico's civiel	9.075	-	-	9.075
Bedrijfsrisico's defensie	2.500	-	-	2.500
Nieuwbouw defensie	52.181	1.161	4.456	55.476
Totaal	63.756	1.161	4.456	67.051

8 EGALISATIEREKENING INVESTERINGSMIDDELEN

	2011	2010
Stand per 1 januari	47.944	46.302
Saldo toegekende/teruggestorte middelen t.b.v. materiële vaste activa	-5.386	4.763
	42.558	51.065
Vrijval ten gunste van het resultaat	-3.184	-3.121
Stand per 31 december	39.374	47.944

9 VOORZIENINGEN

	Stand per 31-12-2010	Onttrokken in 2011	Toegevoegd in 2011	Vrijval in 2011	Stand per 31-12-2011
Sociale verplichtingen	2.204	468	127	-	1.863
Claims	800	-	-	-	800
Reorganisaties	8.772	6.721	4.984	1.435	5.600
Afvloeiingen	1.637	1.042	1.743	498	1.840
Leningen deelnemingen	138	-	-	-	138
Groot onderhoud	1.962	1.651	1.651	-	1.962
Overige	8.010	1.383	1.014	538	7.103
Totaal	23.523	11.265	9.519	2.471	19.306

Van de voorzieningen heeft circa EUR 9,1 miljoen een langlopend karakter (2010: EUR 9,0 miljoen).

De voorziening sociale verplichtingen betreft afvloeiingskosten, aanvullingen op WAO-uitkeringen alsmede toekomstige betalingen uit hoofde van niet elders gefinancierde toegekende pensioenrechten over verstreken dienstjaren.

De voorziening voor claims is gevormd voor de geschatte verplichtingen uit hoofde van verwachte respectievelijk ingediende, nog niet afgewikkelde claims. Deze voorziening wordt per (potentiële) claim gewaardeerd op de geschatte toekomstige uitgaven waaronder begrepen de externe behandelingskosten.

De reorganisatievoorzieningen hebben voor een belangrijk deel betrekking op overeengekomen vertrekregelingen met ex-medewerkers.

De voorziening afvloeiingen heeft betrekking op de verwachte kosten terzake van de voorgenomen ontbinding van arbeidsovereenkomsten met medewerkers.

De voorziening groot onderhoud ultimo 2011 is gebaseerd op nog uit te voeren onderhoud uit het meerjarenonderhoudsplan 2010-2013.

10 LANGLOPENDE SCHULDEN

	31-12-2011	31-12-2010
Leningen:		
Leningen van kredietinstellingen	20.614	22.148
Middellang bankkrediet	433	-
Overige leningen	-	-
Totaal	21.047	22.148

Van de langlopende schulden heeft EUR 6,2 miljoen een looptijd langer dan een jaar en korter dan 5 jaar. Het resterende deel van de langlopende schulden van EUR 14,8 miljoen heeft een looptijd langer dan 5 jaar.

Holland Metrology N.V. heeft een 20-jarige hypothecaire lineaire lening (van ABN AMRO Bank) van EUR 13 mln. De hypothecaire lening is afgesloten ter financiering van de nieuwbouw/verbouwing in Delft. Holland Metrology N.V. heeft in 2005 - 2011 totaal EUR 4,9 mln. afgelost. Het kortlopende deel van de lening bedraagt EUR 0,7 mln. en is gepresenteerd onder de kortlopende schulden (leningen bank). De rente bedraagt 4,58 - 5,7%. De Bank heeft bedongen dat Holland Metrology N.V. (en haar dochtermaatschappij NMI Nederland B.V.) uitsluitend dividend mag uitkeren en de door TNO verstrekte lening (jegens de bank is deze lening achtergesteld) mag aflossen bij een solvabiliteit van tenminste 35%.

De door TNO verstrekte lening is hierin als onderdeel van het garantievermogen verwerkt.

Als zekerheden zijn, naast de eerder genoemde solvabiliteitseis, overeengekomen:

- Eerste hypotheek op het onroerend goed Thijsseweg 11 te Delft en pand Dordrecht;
- Pandrecht op vorderingen;
- Mede hoofdelijke aansprakelijkheid tegenover de bank van NMI Certin B.V. en Verispect B.V.

Holland Metrology N.V. heeft een 2-jarige hypothecaire lineaire lening (van ABN AMRO Bank) van EUR 12 mln. De hypothecaire lening is afgesloten ter financiering van de nieuwbouw Euroloop

in Europoort. De rente is gelijk aan 3 maands euribor vermeerderd met een opslag van 2,4%. Er is in 2011 EUR 600.000 afgelost, een tweede termijn van EUR 600.000 vervalt op 1 juli 2012 en is gepresenteerd onder de kortlopende schulden. Vervolgens heeft Holland Metrology N.V. het recht om de lening te continueren voor een bedrag van maximaal EUR 10.800.000 met een maximale looptijd van 18 jaar tegen de dan geldende voorwaarden en condities.

APP Beheer B.V. heeft eind 2008 een nieuwe hypothecaire lening van EUR 2.300.000 (van de Rabobank) met een looptijd van 20 jaar afgesloten ter financiering van de grond en gebouwen op het industrieterrein Moerdijk te Klundert. De rente bedraagt 3 maands Euribor vermeerderd met 1,3%. Als zekerheden zijn gesteld: hypotheek op bedrijfspand te Klundert, pandrecht op voorraden, inventaris en vorderingen. APP heeft in 2008-2011 in totaal EUR 326.400 afgelost. Het kortlopende deel van de lening bedraagt EUR 115.200 en is gepresenteerd onder de kortlopende schulden.

APP Beheer B.V. heeft in 2010 een nieuwe hypothecaire lening van EUR 725.000 (van de Rabobank) met een looptijd van 20 jaar afgesloten ter financiering van gebouwen op het industrieterrein Moerdijk te Klundert. De rente bedraagt 3 maands Euribor vermeerderd met 1,85%. Als zekerheden zijn gesteld: hypotheek op bedrijfspand te Klundert, pandrecht op voorraden, inventaris en vorderingen. APP heeft in 2010-2011 in totaal EUR 134.000 afgelost. Het kortlopende deel van de lening bedraagt EUR 36.000 en is gepresenteerd onder de kortlopende schulden.

ABN-AMRO heeft in 2011 een borgstellingskrediet (EUR 495.000) verstrekt aan Batavia Bioservices B.V. De rente is gelijk aan 3 maands euribor verhoogd met 1,75%. Als zekerheden zijn gesteld: borgstellingen ter hoogte van EUR 125.000 en pandrecht op voorraden, inventaris en vorderingen. Terugbetaling van de lening zal geschieden in zeventien achtereenvolgende kwartalen van EUR 29.117, voor het eerst op 1 oktober 2012. Het langlopende deel bedroeg op 31-12-2011 EUR 433.125. EUR 61.875 is als kortlopend gepresenteerd.

11 KORTLOPENDE SCHULDEN

	31-12-2011	31-12-2010
Bankleningen	1.982	1.634
Crediteuren	32.624	41.279
Schulden aan deelnemingen	66	134
Belastingen en premies sociale verzekeringen	15.220	16.141
Pensioenen	43	37
Verplichtingen vakantiegeld	9.492	9.322
Verplichtingen niet opgenomen verlofdagen	20.898	20.643
Overige schulden	39.782	37.519
Overlopende passiva	32.100	29.025
Onderhanden werken	34.333	34.775
Totaal	186.540	190.509

ONDERHANDEN WERKEN

	31-12-2011	31-12-2010
Cumulatieve kosten verminderd met voorzieningen voor verliezen en risico's	425.667	389.049
Af: Cumulatief gedeclareerde termijnen	-460.000	-423.824
Totaal onderhanden werken	-34.333	-34.775
Saldo onderhanden werken > 0	80.473	70.412
Saldo onderhanden werken < 0	-114.806	-105.187
Totaal onderhanden werken	-34.333	-34.775

De overlopende passiva betreffen in belangrijke mate overlopende Rijksbijdrage en ontvangen voorschotten in het kader van specifieke onderzoeksprojecten.

FINANCIËLE INSTRUMENTEN**Algemeen**

TNO maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die TNO blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Het betreft financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen en valutatermijncontracten om toekomstige transacties en kasstromen af te dekken. TNO handelt niet in deze financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet-nakomen door een tegenpartij van aan TNO verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten. De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's.

Renterisico

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen. Bij deze leningen is bij voorkeur sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. Indien een lening geen vast rentepercentage heeft, dan heeft TNO als beleid om afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd.

Kredietrisico

TNO loopt kredietrisico uit hoofde van transacties. Dit risico heeft betrekking op het verlies dat kan ontstaan wanneer een wederpartij in gebreke blijft. Dit risico is beperkt door de veelheid en diversiteit van partijen waarop TNO vorderingen heeft. Een concentratie van kredietrisico is alleen aanwezig met betrekking tot de geografische spreiding van de uitstaande vorderingen, die in Nederland is geconcentreerd.

Marktwaarde

De marktwaarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder verstrekte leningen, (overige) vorderingen, liquide middelen en crediteuren en overige te betalen posten, benadert de boekwaarde ervan. De marktwaarde van de overige in de balans verantwoorde financiële instrumenten kan als volgt worden weergegeven:

De marktwaarde van de vorderingen op deelnemingen is niet voldoende betrouwbaar te bepalen. Voor nadere informatie wordt verwezen naar punt 3 van de toelichting.

De langlopende leningen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. De reële waarde van de leningen wijkt mogelijk af van de nominale waarde doch is niet voldoende betrouwbaar te bepalen.

Van de openstaande USD en GBP termijncontracten bedraagt de marktwaarde EUR 1,4 miljoen en de contractwaarde EUR 1,3 miljoen.

Van de openstaande USD en YEN termijncontracten van TNO Bedrijven bedraagt de marktwaarde EUR 2,1 miljoen en de contractwaarde EUR 2,0 miljoen.

Ter afdekking van het renterisico over de opgenomen langlopende hypothecaire lening van EUR 19,5 miljoen heeft Holland Metrology NV voor een totaal van EUR 19,5 miljoen aan renteswaps afgesloten met een looptijd variërend van 1 december 2018 (EUR 2,25 en 5,85 miljoen) tot 1 juli 2025 (EUR 11,4 miljoen). De renteswap van EUR 2,25 miljoen heeft een vaste couponrente van 3,73%, de renteswap van EUR 5,85 miljoen heeft een vaste couponrente van 4,85% en de renteswap van EUR 11,4 miljoen heeft een vaste couponrente van 4,73%, alle tegenover een 3 maands Euribor. De hoofdsom van de renteswap contracten loopt synchroon met het overeengekomen aflossingsschema van de leningen waarmee deze contracten verband houden. De marktwaarde van deze 3 contracten bedroeg ultimo 2011: EUR 3,1 miljoen negatief.

Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Per 31 december 2011 bedraagt het totaal aan “operational lease” verplichtingen over de periode 2012 tot en met 2016 circa EUR 7,7 miljoen (2010: EUR 7,7 miljoen), waarvan in 2012 EUR 3,5 miljoen (2010: EUR 3,7 miljoen) vervalt en EUR 4,3 miljoen (2010: EUR 4,0 miljoen) vervalt tussen de 1 en 5 jaar.

Het totaal aan huurverplichtingen bedraagt EUR 103,9 miljoen (2010: EUR 121,2 miljoen), waarvan EUR 18,8 miljoen (2010: EUR 17,3 miljoen) met een looptijd korter dan een jaar, EUR 46,4 miljoen (2010: EUR 55,8 miljoen) vervalt tussen 1 en 5 jaar en EUR 38,7 miljoen (2010: EUR 48,1 miljoen) vervalt na 5 jaar.

Het totaal aan afgegeven bankgaranties bedraagt EUR 8,0 miljoen (2010: EUR 9,2 miljoen).

Per 31 december 2011 bedraagt het totaal aan investeringsverplichtingen materiële vaste activa EUR 5,4 miljoen (2010: EUR 2,7 miljoen).

De totale kredietfaciliteit en bankgarantiefaciliteit bedraagt respectievelijk EUR 46,4 miljoen (2010: 47,1 miljoen) en EUR 11,0 miljoen (2010: EUR 11,0 miljoen).

Als overige zekerheden en bepalingen voor de totale kredietfaciliteit gelden:

- Negative pledge/pari passu en cross defaultverklaring.
- Positieve/negatieve hypotheekverklaring met betrekking tot het onroerend goed in Eindhoven.

Het totaal aan borgstellingen bedroeg ultimo 2011 EUR 2,9 miljoen (2010: EUR 1,8 miljoen).

TNO is betrokken bij een aantal geschillen en rechtsgedingen, welke samenhangen met de normale bedrijfsvoering. TNO verwacht niet dat de totale uit deze rechtsgedingen voortvloeiende verplichtingen van materiële betekenis zijn voor de financiële positie.

Voorzieningen zijn getroffen voor alle geschillen en rechtsgedingen op basis van de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen.

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIES- REKENING 2011

12 OMZET

(in EUR x duizend)

	2011	2010
Opbrengsten opdrachten	388.087	369.035
Kennis als vermogen:		
Binnen de thema's	44.806	47.028
Over thema's heen (KAVOT)	26.983	27.261
Beleids- en toepassingsgerichte kennisinvesteringen	117.133	120.472
Totaal	577.009	563.796

In de omzet is begrepen de mutatie onderhanden werken ad EUR 0,4 miljoen positief (2010: EUR 11,5 miljoen negatief).

De splitsing van de omzet naar thema/expertisecentrum is als volgt:

	2011	2010
Gezond Leven	74.790	-
Industriële Innovatie	86.480	-
Integrale Veiligheid	96.782	-
Gebouwde Omgeving	48.622	-
Informatiemaatschappij	47.565	-
Energie	53.567	-
Mobiliteit	40.987	-
Technical Sciences	7.761	-
Behavioural and Societal Sciences	4.260	-
Earth, Environmental and Life Sciences	9.564	-
Omzet Kerngebieden	-	515.799
Overige omzet TNO	7.727	1.511
Omzet TNO Bedrijven B.V. en haar groepsmaatschappijen	110.721	77.821
Interne omzet	-11.817	-31.335
Totaal	577.009	563.796

OPDRACHTEN

	2011	2010
De specificatie van de opbrengsten opdrachten naar relevante categorieën luidt:		
Binnenland		
Overheid	94.400	97.367
Bedrijfsleven	147.615	144.181
Totaal Binnenland	242.015	241.548
Buitenland		
Internationale organisaties	37.663	25.746
Overige	108.409	101.741
Totaal Buitenland	146.072	127.487
Totaal	388.087	369.035

13 OVERIGE BEDRIJFSOPBRENGSTEN

	2011	2010
Resultaat op verkopen materiële vaste activa	-1.152	-966
Overige opbrengsten	23.099	21.869
Totaal	21.947	20.903

Onder de overige opbrengsten zijn onder meer begrepen de inkomsten uit licenties en octrooien, niet project gerelateerde opbrengsten en extern doorberekende kosten.

14 DIRECTE PROJECTKOSTEN

	2011	2010
Huisvestings- en energiekosten	235	115
Materialen	13.341	15.472
Gebruik technische bedrijfsmiddelen	3.926	5.135
Algemene beheerskosten	13.181	14.563
Uitbestede werkzaamheden	47.101	40.636
Overige lasten	9.866	3.670
Totaal	87.650	79.591

15 PERSONELE LASTEN

	2011	2010
Lonen en salarissen	248.707	247.333
Pensioenlasten	33.611	29.330
Overige sociale lasten	29.078	30.397
Overige personeelslasten	63.907	62.832
Mutatie verplichting niet opgenomen verlofdagen	334	327
Aanwending voorzieningen:		
- sociale verplichtingen	-468	-789
- afvloeiingen	-1.540	-1.871
- reorganisaties	-8.156	-8.898
- pensioenen	-53	-
	365.420	358.661
Dotatie aan voorzieningen:		
- sociale verplichtingen	127	116
- reorganisaties	4.984	3.818
- afvloeiingen	1.743	1.669
- pensioenen	-	-
Totaal	372.274	364.264

Het aantal medewerkers (gemiddeld effectief) voor 2011 bedraagt 3.932 waarvan 58 buiten Nederland (2010: 4.189 waarvan 61 buiten Nederland).

De vergoeding van de TNO Raad van Bestuur bedraagt EUR 0,9 miljoen (2010: EUR 0,8 miljoen).

De vergoeding van de leden van de TNO Raad van Toezicht bedraagt in totaal EUR 0,1 miljoen (2010: EUR 0,1 miljoen).

De voorlopige dekkingsgraad van de Stichting Pensioenfonds TNO bedraagt op basis van de door DNB aangepaste rentetermijn structuur per 31-12-2011 99,6%.

De medewerkers van TNO hebben een pensioenregeling die is ondergebracht bij Stichting Pensioenfonds TNO. Deze pensioenregeling betreft een voorwaardelijk geïndexeerde middelloonregeling. Indexatie (aanpassing met prijsstijging) van de toegekende aanspraken en rechten vindt uitsluitend plaats indien en voor zover de middelen van het pensioenfonds daartoe ruimte laten en het pensioenfonds daartoe heeft besloten. Indien de omstandigheden bij het pensioenfonds daar aanleiding toe geven kan het bestuur besluiten tot het korten van aanspraken.

De pensioenregeling wordt door de Pensioenwet gekarakteriseerd als uitkeringsovereenkomst. De uitvoeringsovereenkomst met het pensioenfonds wordt aangegaan voor onbepaalde tijd en blijft van kracht totdat deze door één van de partijen wordt beëindigd. De belangrijkste afspraken die zijn opgenomen in deze uitvoeringsovereenkomst zijn de volgende:

- Indexatie geeft geen aanleiding tot premieaanpassingen;
- Het bestuur stelt jaarlijks de verschuldigde premie vast. De basis hiervoor is vastgelegd in een staffel gekoppeld aan de dekkingsgraad.
- De maximale premie bedraagt 20% (inclusief 2% extra premie bij een dekkingsgraad kleiner dan 110%).

Door de kredietcrisis en de dalende rente in het afgelopen jaar bevindt het pensioenfonds zich per 31-12-2011 in een dekkingstekort. De dekkingsgraad (marktwaaarde van de beleggingen uitgedrukt in een percentage van de voorziening pensioenverplichtingen volgens de grondslagen van DNB) van het fonds per balansdatum was 99,6%. Het minimum vereist eigen vermogen (dekkingsgraad) volgens DNB is 105%. Het vereist eigen vermogen, gegeven de huidige beleggingsmix, betreft 116,9%. Het pensioenfonds heeft in 2009 bij DNB een zogenaamd herstel-

plan ingediend om binnen 3 jaar het eigen vermogen te herstellen tot het vereiste minimum en binnen 15 jaar tot het vereiste eigen vermogen. Het herstelplan is opgesteld met inachtneming van de door DNB voorgeschreven uitgangspunten.

16 AFSCHRIJVING MATERIËLE VASTE ACTIVA

	2011	2010
Afschrijving op:		
- gebouwen	4.729	4.797
- vaste technische installaties	9.422	8.740
- technische bedrijfsmiddelen	18.080	19.786
- inventaris	1.458	1.776
	33.689	35.099
Boekverlies op activa	628	2.100
Vrijval uit:		
- egalisatierekening investeringsmiddelen	-3.184	-3.121
Totaal	31.133	34.078

17 BIJZONDERE WAARDEVERMINDERING

In 2011 heeft geen bijzondere waardevermindering plaatsgevonden.

18 OVERIGE BEDRIJFSLASTEN

	2011	2010
Huisvestingskosten	46.577	46.365
Materiaalkosten	3.735	3.711
Gebruik technische bedrijfsmiddelen	14.687	13.884
Algemene beheerskosten	30.601	32.252
Uitbestede werkzaamheden	7.214	8.657
Mutaties voorzieningen	-849	-2.771
Overige lasten	4.740	-215
Verstreckte bijdragen	837	961
Totaal	107.542	102.844

19 RESULTATEN FINANCIËLE VASTE ACTIVA

Dit betreft het resultaat van niet geconsolideerde deelnemingen en het resultaat op verkoop van deelnemingen.

Verbonden partijen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de onderneming, haar deelnemingen en hun bestuurders en leidinggevende functionarissen.

In de normale bedrijfsactiviteiten levert TNO diensten aan en neemt diensten af van verschillende verbonden partijen waarin TNO een belang van 50% of minder bezit. Deze transacties worden over het algemeen op zakelijke grondslag uitgevoerd tegen voorwaarden die vergelijkbaar zijn met die van transacties met derden.

BALANS VAN DE ORGANISATIE TNO

PER 31 DECEMBER 2011

na resultaatbestemming

(in EUR x duizend)

		31-12-2011	31-12-2010
Vaste activa			
Materiële vaste activa	1	167.688	192.627
Financiële vaste activa	2	53.505	53.933
		221.193	246.560
Vlottende activa			
Vorraden		317	307
Vorderingen	3	70.696	67.529
Liquide middelen		117.033	115.088
		188.046	182.924
Totaal		409.239	429.484
Eigen vermogen			
- Algemene Reserve		122.979	125.808
- Bestemmingsreserves		67.051	63.756
		190.030	189.564
Egalisatierekening investeringsmiddelen		39.374	47.944
Vorzieningen	4	15.313	21.849
Langlopende schulden	5	26	26
Kortlopende schulden	6	164.496	170.101
Totaal		409.239	429.484

WINST- EN VERLIES- REKENING 2011 VAN DE ORGANISATIE TNO

(in EUR x duizend)

		2011	2010
Omzet opdrachten binnen- en buitenland		218.855	223.872
Omzet opdrachten overheid		70.329	73.357
Marktomzet		289.184	297.229
Kennis als vermogen:			
Binnen de thema's		44.806	47.028
Over thema's heen (KAVOT)		26.983	27.261
Beleids- en toepassingsgerichte kennisinvesteringen		117.133	120.472
Omzet overheidsfinanciering		188.922	194.761
Omzet	7	478.106	491.990
Overige bedrijfsopbrengsten		22.795	20.031
Bedrijfsopbrengsten		500.901	512.021
Directe projectkosten		-83.406	-73.140
Personele lasten	8	-302.604	-317.994
Afschrijving materiële vaste activa		-23.034	-27.837
Bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa		-	-
Overige bedrijfslasten		-92.074	-88.933
Bedrijfslasten		-501.118	-507.904
Bedrijfsresultaat		-217	4.117
Rentebaten		2.090	1.555
Rentelasten		-32	-32
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening vóór belastingen		1.841	5.640
Belastingen		-	-
Resultaten financiële vaste activa		-1.410	-3.218
Nettoresultaat		431	2.422

KASSTROOM- OVERZICHT 2011 VAN DE ORGANISATIE TNO

(in EUR x duizend)

	2011	2010		
Nettoresultaat	431	2.422		
Aandeel derden in resultaat	-	-		
Groepsresultaat	431	2.422		
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	22.406	25.737		
In resultaat begrepen resultaten deelnemingen	1.510	3.218		
Vervreemdingsresultaten vaste activa	1.780	3.066		
Mutatie voorzieningen	-6.536	-3.370		
Mutatiewerkkapitaal exclusief liquide middelen	-8.782	5.251		
Ontvangen dividenden	-	-		
Kasstroom uit hoofde van operationele activiteiten		10.809		36.324
Investeringen in immateriële vaste activa	-	-		
Investeringen in materiële vaste activa	-12.023	-19.767		
Investeringen in financiële vaste activa	-4.000	-2.871		
Desinvesteringen immateriële vaste activa	-	-		
Desinvesteringen materiële vaste activa	9.592	-196		
Verkoop deelnemingen en ontvangen aflossingen	2.953	2.042		
Kasstroom uit hoofde van investeringsactiviteiten		-3.478		-20.792
Ontvangen/terugbetaalde investeringsbijdragen	-5.386	4.763		
Ontvangen leningen	-	-		
Aflossingen op leningen	-	-25		
Kasstroom uit hoofde van financieringsactiviteiten		-5.386		4.738
Kasstroom boekjaar		1.945		20.270
Liquide middelen per 1 januari		115.088		94.818
Kasstroom boekjaar		1.945		20.270
Koersverschillen		-		-
Liquide middelen per 31 december		117.033		115.088

Algemeen

Voor de grondslagen van waardering en resultaatbepaling wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening. Dit geldt eveneens voor de overige toelichtingen voor zover deze niet hierna zijn opgenomen.

TOELICHTING OP DE BALANS

PER 31 DECEMBER 2011

1 MATERIËLE VASTE ACTIVA

Verloop van de materiële vaste activa in 2011

	Terreinen en gebouwen	Vaste technische installaties	Technische bedrijfsmiddelen	Inventaris	Totaal
Stand per 31-12-2010					
Verkrijgingsprijs	194.759	149.614	140.492	17.671	502.536
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-116.132	-79.392	-111.457	-12.105	-319.086
Activa in aanbouw en ontwikkeling	-	8.278	899	-	9.177

Boekwaarde	78.627	78.500	29.934	5.566	192.627
-------------------	---------------	---------------	---------------	--------------	----------------

Mutatie boekwaarde

Investeringsen	2.559	6.265	10.176	542	19.542
Desinvesteringsen	-7.093	-1.075	-3.117	-87	-11.372
Afschrijvingen	-3.749	-9.347	-11.144	-1.350	-25.590
Activa in aanbouw en ontwikkeling	-	-7.026	-493	-	-7.519

	-8.283	-11.183	-4.578	-895	-24.939
--	---------------	----------------	---------------	-------------	----------------

Stand per 31-12-2011

Verkrijgingsprijs	190.225	154.510	126.274	17.874	488.883
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-119.881	-88.445	-101.324	-13.203	-322.853
Activa in aanbouw en ontwikkeling	-	1.252	406	-	1.658

Boekwaarde	70.344	67.317	25.356	4.671	167.688
-------------------	---------------	---------------	---------------	--------------	----------------

In de winst- en verliesrekening gepresenteerde post "afschrijving materiële vaste activa" is mede begrepen de vrijval uit de egalisatierekening investeringsmiddelen. In de boekwaarde van de materiële vaste activa per 31 december 2011 zijn begrepen terreinen, gebouwen en vaste technische installaties voor EUR 29,2 miljoen (2010: EUR 41,0 miljoen), waarvan TNO uitsluitend het economisch eigendom heeft.

2 FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	Groepsmaatschappijen Aandeel in vermogen	Deelnemingen Aandeel in vermogen	Leningen	Totaal
Stand per 31-12-2010	41.040	323	12.570	53.933
Mutaties:				
Investerings en verstrekte leningen	-	-	4.000	4.000
Desinvesteringen en afgeloste leningen	-9	-	-2.944	-2.953
Resultaat deelnemingen	-1.510	-	-	-1.510
Reserve omrekeningsverschillen	35	-	-	35
Stand per 31-12-2011	39.556	323	13.626	53.505

Onder groepsmaatschappijen is begrepen de participatie in TNO Bedrijven B.V. (100%).
Van de leningen heeft EUR 10,8 miljoen een looptijd langer dan een jaar.

3 VORDERINGEN

	31-12-2011	31-12-2010
Vorderingen inzake opdrachten	55.207	49.811
Vorderingen op groepsmaatschappijen	5.113	1.610
Vorderingen op deelnemingen	639	907
Overige vorderingen	3.694	8.665
Overlopende activa	6.043	6.536
Totaal	70.696	67.529

Van de vorderingen heeft EUR 2,8 miljoen een looptijd langer dan een jaar.

4 VOORZIENINGEN

	Stand per 31-12-2010	Onttrokken in 2011	Toegevoegd in 2011	Vrijval in 2011	Stand per 31-12-2011
Sociale verplichtingen	2.203	468	127	-	1.862
Claims	800	-	-	-	800
Reorganisaties	8.073	6.185	2.705	1.432	3.161
Afvloeiingen	1.638	1.043	1.743	498	1.840
Groot onderhoud	1.956	1.651	1.651	-	1.956
Overige	7.179	1.380	376	481	5.694
Totaal	21.849	10.727	6.602	2.411	15.313

Van de voorzieningen heeft circa EUR 7,7 miljoen een langlopend karakter (2010: EUR 8,2 miljoen).

De voorziening sociale verplichtingen betreft afvloeiingskosten, aanvullingen op WAO-uitkeringen, alsmede toekomstige betalingen uit hoofde van niet elders gefinancierde toegekende pensioenrechten over verstreken dienstjaren.

De voorziening voor claims is gevormd voor de geschatte verplichtingen uit hoofde van verwachte respectievelijk ingediende, nog niet afgewikkelde claims. Deze voorziening wordt per (potentiële) claim gewaardeerd op de geschatte toekomstige uitgaven waaronder begrepen de externe behandelingskosten.

De reorganisatievoorzieningen hebben voor een belangrijk deel betrekking op overeengekomen vertrekregelingen met ex-medewerkers.

De voorziening afvloeiingen heeft betrekking op de verwachte kosten terzake van de voorgenomen ontbinding van arbeidsovereenkomsten met medewerkers uit hoofde van het reguliere personeelonderhoud.

De voorziening groot onderhoud ultimo 2011 is gebaseerd op nog uit te voeren onderhoud uit het meerjarenonderhoudsplan 2010-2013.

5 LANGLOPENDE SCHULDEN

	31-12-2011	31-12-2010
Overige leningen	26	26
Totaal	26	26

6 KORTLOPENDE SCHULDEN

	31-12-2011	31-12-2010
Crediteuren	29.156	37.211
Schulden aan groepsmaatschappijen	5.171	1.099
Schulden aan deelnemingen	66	134
Belastingen en premies sociale verzekeringen	12.485	14.031
Verplichtingen vakantiegeld	7.853	8.058
Verplichtingen niet opgenomen verlofdagen	18.243	18.891
Overige schulden	28.259	27.816
Overlopende passiva	32.139	29.102
Onderhanden werken	31.124	33.759
Totaal	164.496	170.101

ONDERHANDEN WERKEN

	31-12-2011	31-12-2010
Cumulatieve kosten verminderd met voorzieningen voor verliezen en risico's	366.921	349.593
Af: Cumulatief gedeclareerde termijnen	-398.045	-383.352
Totaal onderhanden werken	-31.124	-33.759
Saldo onderhanden werken > 0	70.951	63.179
Saldo onderhanden werken < 0	-102.075	-96.938
Totaal onderhanden werken	-31.124	-33.759

De overlopende passiva betreffen in belangrijke mate overlopende rijksbijdrage, ontvangen voorschotten in het kader van specifieke onderzoeksprojecten.

TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIES- REKENING 2011

7 OMZET

(in EUR x duizend)

		2011	2010
Opdrachten bedrijfsleven		119.840	125.358
Opdrachten internationale organisaties	34.562		25.518
Opdrachten overig buitenland	64.453		72.996
		99.015	98.514
Opdrachten overheid		70.329	73.357
Marktomzet		289.184	297.229
Kennis als vermogen:			
Binnen de thema's	44.806		47.028
Over thema's heen (KAVOT)	26.983		27.261
Beleids- en toepassingsgerichte kennisinvesteringen	117.133		120.472
Omzet overheidsfinanciering		188.922	194.761
Totaal		478.106	491.990

8 PERSONELE LASTEN

		2011	2010
Lonen en salarissen		198.092	214.714
Pensioenlasten		27.644	25.619
Overige sociale lasten		23.384	25.429
Overige personeelslasten		58.203	58.058
Mutatie verplichting niet opgenomen verlofdagen		332	327
Mutaties voorzieningen		-5.051	-6.153
Totaal		302.604	317.994

De volgende honoraria van KPMG Accountants N.V. zijn ten laste gebracht van de Organisatie TNO, haar dochtermaatschappijen en andere maatschappijen die zij consolideert, een en ander zoals bedoeld in artikel 2:382a BW.

9 HONORARIA VAN DE ACCOUNTANT*(in EUR x duizend)*

	2011	2010
Onderzoek van de jaarrekening	398	504
Andere controleopdrachten	385	429
Adviesdiensten	305	47
Totaal	1.088	980

RAPPORTAGE OP GROND VAN DE WET OPENBAARMAKING UIT PUBLIEKE MIDDELEN GEFINANCIERDE TOPINKOMENS (WOPT)

ACTIEVEN

Functienaam	Datum in	Datum uit	Uren per	Belastbaar	Belastbaar	Pensioen	Ontslag	Beloning	Belastbaar	Belastbaar	Pensioen	Ontslag	Beloning
	dienst	dienst	week	Jaarloon	Jaarloon	bijdrage	uitkering	2011	Jaarloon	Jaarloon	bijdrage	uitkering	2010
				2011 Vast	2011 Variabel	WG 2011	2011		2010 Vast	2010 Variabel	WG 2010	2010	
1 Voorzitter Raad van Bestuur	7-2003		40	238.951	36.428	25.226	-	300.605	242.856	-	20.621	-	263.477
2 Directeur	5-1977		40	202.917	18.527	19.252	-	240.696	194.382	-	15.762	-	210.144
3 Lid Raad van Bestuur	10-2002		40	168.975	38.944	26.743	-	234.662	205.225	-	21.847	-	227.072
4 Lid Raad van Bestuur	1-2009		40	177.446	28.500	20.446	-	226.392	179.111	-	16.759	-	195.870
5 Staf directeur	9-2009		40	166.379	23.288	17.303	-	206.970	162.614	-	14.079	-	176.693
6 Directeur	4-1992		40	161.467	24.412	17.980	-	203.859	160.266	-	14.563	-	174.829

1, 2, 3, 4, 5, 6 Salaris is gebaseerd op een 40-urige werkweek. Salaris past in loongebouw dat bij TNO sinds begin jaren 80 van toepassing is.

UITDIENST/POSTACTIEF PER 31-12-2011

Functienaam	Datum in	Datum uit	Uren	Belastbaar	Belastbaar	Pensioen	Ontslag	Beloning	Belastbaar	Belastbaar	Pensioen	Ontslag	Beloning
	dienst	dienst	per week	Jaarloon	Jaarloon	bijdrage	uitkering	2011	Jaarloon	Jaarloon	bijdrage	uitkering	2010
				2011 Vast	2011 Variabel	WG 2011	2011		2010 Vast	2010 Variabel	WG 2010	2010	
1 Manager	10-1979	7-2011	40	108.567	-	7.936	392.519	509.022	129.543	-	11.128	-	140.671
2 Stafdirecteur	11-1969	8-2011	40	310.784	31.415	13.399	-	355.598	198.139	-	16.277	-	214.416
3 Directeur	7-1994	6-2011	40	99.541	9.269	7.219	222.310	338.339	132.351	-	11.794	-	144.145
4 Manager	3-1983	3-2011	40	33.446	-	3.187	257.752	294.385	114.066	-	10.446	-	124.512
5 Informatiekundige	5-1979	10-2011	40	66.090	-	7.069	203.371	276.530	67.782	-	7.043	-	74.825
6 Manager	1-1999	3-2011	40	31.809	-	3.111	200.459	235.379	108.133	-	10.202	-	118.335
7 Manager	3-2002	4-2011	40	66.047	7.529	4.113	151.676	229.365	104.924	-	10.101	-	115.025
8 Projectmanager	5-1991	5-2011	40	48.004	-	4.415	173.000	225.419	91.801	-	8.727	-	100.528
9 Wetenschappelijk medewerker	4-1985	1-2011	40	32.572	-	699	183.049	216.320	53.125	-	6.962	-	60.087
10 Directeur	1-2003	4-2011	40	189.034	17.970	5.903	-	212.907	150.741	-	14.346	-	165.087
11 Manager	1-1999	11-2010	40	-	-	-	216.000	216.000	117.447	-	9.070	-	126.517

1, 3, 5, 7, 8, 11 Ontslag is niet aan eigen schuld of toedoen te wijten. Herplaatsingsmogelijkheden niet voorhanden. Betrokkene heeft een schadeloosstelling ontvangen, gebaseerd op de neutrale kantonrechttersformule.

2 Betrokkene heeft een hoger belastbaar inkomen gehad vanwege de uitbetaling van verlof

4, 6, 9 Functie is opgeheven. Ontslag is niet aan eigen schuld of toedoen te wijten. Herplaatsingsmogelijkheden niet voorhanden. Betrokkene heeft een schadeloosstelling ontvangen, gebaseerd op de neutrale kantonrechttersformule.

10 Belastbaar inkomen is hoger vanwege uitbetaling levenslooptegod.

GEGEVENS DEELNEMINGEN

TNO NEEMT ULTIMO 2011 ONMIDDELIJK, DAN WEL MIDDELIJK, DEEL IN DE VOLGENDE VENNOOTSCHAPPEN:

Naam	Zetel	%
TNO Bedrijven B.V.	Delft	100
TNO Real Estate Holding B.V.	Delft	100
TNO Deelnemingen B.V.	Delft	99
TNO Technostarters B.V.	Delft	100
TNO Management Consultants B.V.	Apeldoorn	100
- TNO Interim Management B.V.	Apeldoorn	100
- TNO MC Customer Management B.V.	Apeldoorn	60
Investors in People Nederland B.V.	Eindhoven	100
CBO BV	Apeldoorn	100
Dutcheer B.V.	Delft	100
TNO Automotive International B.V.	Delft	100
- TNO Automotive Safety Solutions B.V.	Delft	100
- TNO Madymo B.V.	Delft	100
- TNO Madymo North America Inc.	Delaware, VS	100
- TNO Automotive Japan K.K.	Yokohama, Japan	100
- TNO Automotive Germany GmbH	Stuttgart, Duitsland	100
- TNO Automotive China Co. Ltd.	Shanghai, China	100
- TNO Automotive Korea Ltd.	Seoul, Korea	100
- TNO UK Holding Ltd.	London, GB	100
- Delft Carshalton Ltd.	Carshalton, GB	100
Den Haag Centrum voor Strategische Studies B.V.	Den Haag	80
Holland Metrology N.V.	Delft	100
- NMi Nederland B.V.	Delft	100
- Verispect B.V.	Delft	100
- NMi Certin B.V.	Delft	100
- VSL B.V.	Delft	100
- NMi Italia S.R.L.	Padua, Italië	70
TNO Diana B.V.	Delft	70
- Femsys Ltd.	Leicester, GB	100
- TNO Diana UK Ltd.	Leicester, GB	100
- TNO Diana NA Inc.	Delaware, VS	100
TNO Heimolen B.V.	Bergen op Zoom	100
DUCARES B.V.	Zeist	100
SU Biomedicine B.V.	Zeist	70
Delft Patents B.V.	Delft	90
BATAVIA Bioservices B.V.	Leiden	75
- BATAVIA Holdings Inc	Delaware, VS	100
- BATAVIA Bioservices Inc	Delaware, VS	100
APP Beheer B.V.	Bergen op Zoom	100
Aerospace Propulsion Products B.V.	Hoogerheide	100

*) consolidatie met ingang van 2011

Naam	Zetel	%
APP Onroerend Goed B.V.	Klundert	100
- TNO Triskelion B.V. *)	Zeist	100
- TNO Homologations B.V. *)	Helmond	100
ProQares B.V. *)	Rijswijk	100
- ProQares USA Inc. (voorheen BCPS)	Wahington, VS	100

DE VOLGENDE ONDERNEMINGEN WORDEN NIET GECONSOLIDEERD:

Naam	Zetel	%
Mestcorp Inc.	Lake Oswego, VS	6
BG Medicine Inc.	Waltham, VS	0
Transport & Mobility Leuven N.V.	Leuven, België	50
Prime Vision B.V.	Delft	40
GnTel B.V.	Groningen	34
WTCW N.V.	Amsterdam	6
Noord Tech Ventures C.V.	Groningen	3
Delbia B.V.	Beverwijk	24
Dyadic International Inc.	Jupiter, VS	0,1
TNO International Agencies B.V.	Delft	100
NMi UK Ltd.	Bangor	51
Sino-Euro Biomedicine Co. Ltd.	Chengdu Sichuan	50
Delft Sense B.V.	Delft	50
ConsumersVoice B.V.	Groningen	90
Beijing Building Technology Development Company Ltd.	Beijing, China	30
Dariuz B.V.	Eindhoven	30
LEGYON B.V.	Leeuwarden	40
Cropwatch Holding B.V.	Oosterbeek	33
Cropwatch B.V.	Oosterbeek	80
TNO Science & Technology Consultation Co. Ltd.	Chengdu, China	100
Efectis Holding SAS	St.Remy les Chevreuse	50
- Efectis France SAS	St.Remy les Chevreuse	100
- Efectis Nederland B.V.	Delft	100
- Efectis Investment NL B.V.	Rijswijk	100
- Efectis Real Estate Company B.V.	Rijswijk	100
- Efectis Ibérica S.L.	Madrid, Spanje	54
- Efectis Eurasia	Istanbul	100
Efectis Era Avrasya	Istanbul	66
TÜV Rheinland TNO Automotive International B.V.	Helmond	50
SoLayTec B.V.	Eindhoven	30
Automotive Facilities Brainport Holding N.V.	Helmond	24
European Electric Mobility Center B.V.	Helmond	95

Naam	Zetel	%
AFB Driving Guidance Lab B.V.	Helmond	95
CelSian Glass & Solar B.V.	Eindhoven	100
Vervreemding/gestaakt in 2011		
Instituut voor Sportaccomodaties (ISA SPORT) B.V.	Arnhem	65
TNO Blgg AgriQ B.V.	Wageningen	60
- AgriQ Laben Ltd.	Antalya, Turkije	51
TNO Automotive Advanced Engineering B.V.	Delft	100
BiosparQ B.V.	Delft	80
Twente Inst. for Wireless and Mobile Communications B.V.	Enschede	25
S&D Solutions B.V.	Delft	100
3D Metal Forming B.V.	Rijswijk	45
Inmotio Object Tracking B.V.	Delft	45
BrightSight B.V.	Delft	1
Verkeersradar B.V.	Haarlem	50

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

AAN DE RAAD VAN TOEZICHT EN DE RAAD VAN BESTUUR VAN DE NEDERLANDSE ORGANISATIE VOOR TOEGEPAST-NATUURWETENSCHAPPELIJK ONDERZOEK TNO.

VERKLARING BETREFFENDE DE JAARREKENING

Wij hebben de in dit verslag opgenomen jaarrekening 2011 van de Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek TNO te Delft gecontroleerd. Deze jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2011 en de geconsolideerde en enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2011 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

VERANTWOORDELIJKHEID VAN HET BESTUUR

De TNO Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven, alsmede voor het opstellen van het jaarverslag, beide in overeenstemming met de Richtlijnen Financiële Verslaggeving TNO van de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en de aanvullende brief d.d. 21 april 2004 met kenmerk OWB/FO/2004/8195. De TNO Raad van Bestuur is tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als zij het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

VERANTWOORDELIJKHEID VAN DE ACCOUNTANT

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat. Een controle omvat het

uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten.

Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van de door het bestuur van de entiteit gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

OORDEEL

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van de Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek TNO per 31 december 2011 en van het resultaat over 2011 in overeenstemming met de Richtlijnen Financiële Verslaggeving TNO van de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en de aanvullende brief d.d. 21 april 2004 met kenmerk OWB/FO/2004/8195.

**VERKLARING BETREFFENDE OVERIGE BIJ OF KRACHTENS
DE WET GESTELDE EISEN**

Naar analogie van de wettelijke verplichting ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder e en f BW vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de in artikel 2:392 lid 1 onder b tot en met h BW vereiste gegevens zijn toegevoegd. Tevens vermelden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Rotterdam, 16 mei 2012
KPMG ACCOUNTANTS N.V.

T.A. Kalmár RA

VOOR DIT VERSLAG HEBBEN WE GEBRUIKGEMAAKT VAN DE G3-RICHTLIJNEN VOOR DUURZAAMHEIDSVERSLAGEN VAN HET GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI). DE RICHTLIJNEN ZIJN TOEGEPAST OP NIVEAU B+, ZIE DE VERKLARING VAN HET GRI. NAAST DE VERPLICHTE INFORMATIE (DE CATEGORIEËN 1.1 T/M 4.17 EN DE BELEIDS-VERKLARINGEN) HEBBEN WE EEN SELECTIE GEMAAKT VAN (MINSTENS TWINTIG) ECONOMISCHE, SOCIALE EN MILIEU-INDICATOREN.



Verklaring GRI toepassingsniveau check

GRI verklaart hierbij dat het "TNO jaarverslag 2011" van TNO aan GRI's Report Services is gepresenteerd, en dat er geconcludeerd is dat het rapport aan de eisen van toepassingsniveau B+ voldoet.

De GRI toepassingsniveaus communiceren in welke mate de inhoud van de G3 richtlijnen gebruikt zijn in de ingediende duurzaamheidsverslaglegging. De Check bevestigt dat de vereiste combinatie en aantal rapportageonderdelen voor het specifieke toepassingsniveau worden behandeld in de verslaglegging en dat de GRI inhoudsopgave een juiste weergave is van deze vereiste rapportageonderdelen, zoals deze gedefinieerd zijn in de GRI G3 richtlijnen.

De toepassingsniveaus geven geen mening over de duurzaamheidsprestaties van de desbetreffende organisatie en geven geen mening over de kwaliteit van de verslaglegging.

Amsterdam, 11 april 2012



Nelmara Arbex
Adjunct President-Directeur
Global Reporting Initiative
Het "+" symbool is toegevoegd aan dit toepassingsniveau, aangezien TNO (gedeeltes) van de verslaglegging extern heeft laten verifiëren. GRI aanvaardt het eigen oordeel van de desbetreffende organisatie in het kiezen van de uitvoerende organisatie en het beslissen van de reikwijdte van de verificatie.

Het Global Reporting Initiative (GRI) is een netwerkgroep die het voortouw heeft genomen in de ontwikkeling van 's werelds meest gebruikte raamwerk voor duurzaamheidsverslaglegging en is voortdurend toegewijd aan verbetering en toepassing van dit raamwerk op wereldwijde schaal. De GRI richtlijnen beschrijven principes en indicatoren die organisaties kunnen gebruiken om hun prestaties op het gebied van economie, milieu en maatschappij te meten en te rapporteren.
www.globalreporting.org
Disclaimer: In het geval dat de betreffende verslaglegging externe links geeft, zoals naar audiovisueel materiaal, is het van belang te begrijpen dat dit Statement alleen van toepassing is op het ingediende materiaal aan GRI ten tijde van de Check op 29 maart 2012. GRI geeft expliciet te kennen dat dit Statement niet kan worden gebruikt als er op een later tijdstip veranderingen zijn doorgevoerd aan.

In de GRI-indextabel kunt u terugvinden welke GRI-indicatoren zijn terug te vinden in het jaarverslag en waar. Hierbij betekent een '+' dat het onderwerp in ons maatschappelijk verslag staat, een '±' dat het onderwerp gedeeltelijk wordt beschreven, en een '-' dat het onderwerp geen deel uitmaakt van dit jaarverslag. 'NR' betekent dat het onderwerp voor TNO niet relevant is.

Beschrijving GRI onderdelen	Opgenomen	Secctie	Pagina	Toelichting
STRATEGIE EN ANALYSE				
1.1 Verklaring van de CEO	+	Verslag Raad van Bestuur	10-12	
1.2 Gevolgen, risico's en mogelijkheden	+	Verslag Raad van Bestuur	10,11	
Organisatieprofiel				
2.1 Naam organisatie	+			De bedrijfsnaam TNO staat voor Nederlandse Organisatie voor Toegepast-Natuurwetenschappelijk Onderzoek.
2.2 Merken, producten en/of diensten	+			TNO is een Research and Technology Organisation die toegepast onderzoek en innovaties realiseert voor en met opdrachtgevers bij overheid en bedrijfsleven, nationaal en internationaal. We werken op basis van maatschappelijke thema's.
2.3 Operationele structuur van de organisatie	+	Corporate Governance Verslag Raad van Bestuur	29, 10,11 en deze tabel	De in januari 2011 geïmplementeerde reorganisatie heeft een nieuwe operationele structuur met zich mee gebracht met thematische aansturing enerzijds en kennisborging en -ontwikkeling in expertisegebieden anderzijds.
2.4 Locatie hoofdkantoor	+			De statutaire vestigingsplaats van TNO is Delft.
2.5 Landen van vestiging	+			TNO is in Nederland gevestigd en neemt deel in een aantal vennootschappen waarvan de landen genoemd staan in de gegevens van de deelnemingen. Het complete overzicht is te vinden op www.tno.nl/locaties .
2.6 Eigendomsstructuur en rechtsvorm	+	Corporate Governance	29	In de TNO-wet is vastgelegd hoe de organisatie is ingericht en wat de verhouding is tot de overheid. TNO functioneerde in 2011 onder de ministeriële verantwoordelijkheid van de minister van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie, maar voert zelfstandig haar taken uit. De overheidsfinanciering wordt iedere vier jaar vastgelegd op basis van het Strategisch Plan.
2.7 Afzetmarkten	+	Verslag Raad van Bestuur; Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening	10, 51	2011 Stond in het teken van de inrichting volgens 7 maatschappelijke thema's waarin TNO samen met stakeholders uit de samenleving (waaronder bedrijfsleven en overheid) samenwerkt. Deze onderling nauw verbonden thema's zijn: Gezond Leven, Industriële Innovatie, Integrale Veiligheid, Energie, Mobiliteit, Gebouwde Omgeving en Informatiemaatschappij. De verdeling van activiteiten over de verschillende stakeholders blijkt uit de jaarrekening.

Beschrijving GRI onderdelen	Opgenomen	Sectie	Pagina	Toelichting
2.8 Bedrijfsomvang	+	Geconsolideerde winst- en verliesrekening en balans en toelichtingen daarop	42, 51, 58, 65	
2.9 Organisatieveranderingen tijdens verslagperiode	+	Verslag Raad van Bestuur; Verslag Raad voor het Defensieonderzoek	10, 11, 27	Vanaf januari 2011 heeft de reorganisatie zijn beslag gekregen op de organisatie.
2.10 Onderscheidingen tijdens verslagperiode	+			Geen specifieke onderscheidingen.
Verslagparameters				
3.1 Verslagperiode	+	Geconsolideerde Balans	31, 57	De verslagperiode loopt van 1-1-2011 t./m 31-12-2011.
3.2 Voorgaand verslag	+		Deze tabel	Het jaarverslag over 2010 verscheen in mei 2011. Het reguliere en MVO-onderdeel waren in dit jaarverslag geïntegreerd.
3.3 Verslaggevingscyclus	+		Deze tabel	Dit verslag wordt jaarlijks uitgebracht.
3.4 Contactperso(n)en(en)	+	Colofon		

Beschrijving GRI onderdelen	Opgenomen	Secctie	Pagina	Toelichting
3.5 Proces inhoudsbepaling van het verslag	+		Deze tabel	De inhoud van het jaarverslag is gebaseerd op de belangstelling van de belangrijkste stakeholders van TNO, t.w. het eigen personeel enerzijds en de klanten en opdrachtgevers (overheid en bedrijfsleven) anderzijds. De zakelijke stakeholders dienen op basis van het jaarverslag de financiële soliditeit van TNO te kunnen toetsen; voor de overheid is van groot belang dat externe vraagsturing en het adresseren van maatschappelijke uitdagingen tot uiting komen in de keuzes van TNO. Intern en extern is hierover discussie gevoerd. Alle issues zijn in een materialiteitenmatrix geplaatst waarbij het belang voor TNO is afgezet tegen het belang voor de maatschappij. De onderwerpen rechts en bovenin (hoog belang voor TNO en hoog belang voor maatschappij) zijn meegenomen in de rapportage: Energie in de gebouwde omgeving en ICT, duurzame mobiliteit (zowel met betrekking tot de eigen bedrijfsvoering als activiteiten voor klanten); duurzaam inkopen; diversiteit, opleiding en bedrijfscode; hoe gaat TNO om met maatschappelijk gevoelige zaken zoals: het onderzoek voor defensie, nanotechnologie, schaliegas en dierproeven; bijdrage TNO aan ontwikkelingslanden (Innovation for Development). De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk voor deze inhoudsopgave.
3.6 Afbakening	+		Deze tabel	Dit jaarverslag is van toepassing op TNO. De hoofdstukken 'Medewerkers maken het verschil', en 'Maatschappelijk verantwoord ondernemen' zijn exclusief van toepassing op de organisatie TNO, niet op de deelnemingen.
3.7 Beperkingen voor de reikwijdte of afbakening	+		Deze tabel	De hoofdstukken 'Medewerkers maken het verschil', en 'Maatschappelijk verantwoord ondernemen' zijn exclusief van toepassing op de organisatie TNO, niet op de deelnemingen.
3.8 Basis voor verslaggeving over samenwerkingsverbanden	+	Toelichting behorende tot de geconsolideerde jaarrekening 2011	40, 50, 68, 69	

Beschrijving GRI onderdelen	Opgenomen	Secctie	Pagina	Toelichting
3.9 Berekeningsgrondslagen	+	Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening De milieufootprint van TNO	35, 36, 19 en deze tabel	De grondslagen voor de jaarrekening worden uitgebreid toegelicht vanaf p 35; de berekeningsgrondslag voor de milieufootprint wordt toegelicht op p 19 en in het achtergronddocument 'Toelichting milieufootprint TNO 2011', dat te vinden is op www.tno.nl/mvo .
3.10 Herformuleringen	+			Er hebben geen herformuleringen plaatsgevonden.
3.11 Veranderingen in de verslaglegging	+			Er hebben zich in de rapportageperiode geen significante veranderingen voorgedaan die relevant zijn voor deze verslaglegging.
3.12 Standaardonderdelen van de informatievoorziening	+		Deze tabel	
3.13 Externe validatie	+	Assurance rapport	25, 26	
Bestuur, verplichtingen en betrokkenheid				
4.1 Bestuursstructuur	+	Corporate Governance	29,30	
4.2 Voorzitter van het hoogste bestuurslichaam	+	Samenstelling Raden	4	
4.3 Onafhankelijkheid hoogste bestuurslichaam	+	Verslag Raad van Toezicht Corporate Governance	8, 29	
4.4 Mechanismen voor aandeelhouders en medewerkers voor aanbevelingen hoogste bestuursorgaan	+	Medewerkers maken het verschil	15	
4.5 Koppeling vergoedingen hoogste bestuurslichaam en prestaties van de organisatie	+	Verslag Raad van Toezicht; Rapportage op grond van de wet openbaarmaking uit publieke middelen gefinancierde topinkomens (WOPT); Toelichting Geconsolideerde Jaarrekening	9, 53, 67	
4.6 Processen waarmee hoogste bestuurslichaam waarborgt dat strijdige belangen worden vermeden	+	Corporate Governance	29, 30	In de Corporate Governance staat beschreven hoe TNO de Code Goed Bestuur Uitvoeringsorganisaties toepast. Het vermijden van strijdige belangen is hier onderdeel van.
4.7 Proces voor het bepalen van de kwalificaties van de leden van de raad van bestuur voor begeleiden van de strategie t.a.v. sociale- economische- en milieu onderwerpen	+	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	18	Het begeleiden van de strategie t.a.v. voor 'duurzaamheid' gerelateerde onderwerpen is gedelegeerd aan MVO-stuurgroep.

Beschrijving GRI onderdelen	Opgenomen	Secctie	Pagina	Toelichting
4.8 Intern ontwikkelde missieverklaringen en gedragscodes die van belang zijn voor de MVO-prestaties	+	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	18	In oktober 2011 is de Policy Statement Corporate Social Responsibility goedgekeurd door de RvB. Deze verklaring geeft aan hoe TNO omgaat met de onderwerpen people, planet en profit en maakt daarbij een uitsplitsing naar Ethics, Health and Safety, Labour and Environment.
4.9 Procedures van de raad van bestuur voor beoordelen, bijsturen en managen van de duurzaamheidsprestatie	+	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	18	TNO heeft een MVO stuurgroep met daarin de directeur Finance and Facilities, de innovatiedirecteur Buildings and Infrastructure en de directeur Business and Information. Zij sturen de MVO-officer aan. Deze stuurgroep overlegt minimaal eenmaal per jaar met de Raad van Bestuur over de behaalde resultaten en bijsturing van het MVO-beleid.
4.10 Processen voor het evalueren van de eigen prestaties van de raad van bestuur	+	Corporate Governance	9, 29	De Remuneratiecommissie en de selectie- en benoemingscommissie hebben beide twee maal vergaderd.
4.11 Toelichting over de toepassing van het voorzorgsprincipe	+		Deze tabel	De algemene voorwaarden van TNO gaan uit van een gelimiteerde aansprakelijkheid. Dit hangt samen met de aard van het werk dat door TNO wordt uitgevoerd. Voor het deel dat onder de gelimiteerde aansprakelijkheid valt heeft TNO een verzekering afgesloten. TNO oefent haar verantwoordelijkheid uit op het gebied van fraudepreventie. Daarvoor wordt gebruik gemaakt van de administratieve organisatie, alsmede van interne beheersmaatregelen, de Bedrijfscode en de Klokkeluidersregeling.
4.12 Extern ontwikkelde initiatieven die de organisatie onderschrijft	+	Medewerkers maken het verschil; Maatschappelijk verantwoord ondernemen	17, 21, 22, 23	TNO heeft zich in 2011 o.a. gecommitteerd aan een aantal ontwikkelingssamenwerkings-, mobiliteits- en onderwijsinitiatieven.
4.13 Lidmaatschap van verenigingen en belangenorganisaties	+	Verslag Raad van Bestuur	10 en deze tabel	TNO participeert in talloze organisaties. Op strategisch gebied wordt internationaal samengewerkt in het kader van EARTO (trade association of Europe's specialised research and technology organisations) en op nationaal niveau met de TO2 federatie. Sinds 2011 is Jan Mengelers (voorzitter van de RvB) voorzitter van EARTO.

Beschrijving GRI onderdelen	Opgenomen	Sectie	Pagina	Toelichting
4.14 Lijst met relevante groepen belanghebbenden voor de organisatie	+	Verslag Raad van Bestuur	10-12 en deze tabel	Belangrijke stakeholdes voor TNO: De medewerkers, de ministeries, bedrijven (zowel grote bedrijven als het MKB) en de maatschappij. Bij de ministeries spelen met name OC&W, EL&I en Defensie een belangrijke rol. In het Strategisch Plan 2011-2014 is per thema een lijst overheids- en bedrijfsstakeholders opgenomen (te downloaden van: www.tno.nl/downloads/tno_strategisch_plan_2011_2014.pdf : pp. 40, 50, 60, 70, 78, 86, 94).
4.15 Basis voor selectie van belanghebbenden	+		Deze tabel	TNO bestrijkt in de 7 thema's een breed palet stakeholders; voor elk van deze thema's is een uitgebreide verantwoording voor de 'long-list' van stakeholders beschikbaar in het Strategisch Plan 2011-2014 en wel op de pagina's aangegeven bij de toelichting op 4.14.
4.16 Benadering van belanghebbenden	+	Verslag Raad van Bestuur	10-12 en deze tabel	De opzet van het strategisch plan 2011-2014 heeft een uitgebreide consultatie met stakeholders met zich meegebracht.
4.17 Reactie organisatie op de onderwerpen naar voren gekomen in contact met stakeholders	+	Verslag Raad van Bestuur	10, 11 en deze tabel	Vraagsturing staat centraal in TNO's 'offerte aan de samenleving': de strategie van TNO wordt in essentie bepaald door deze stakeholderrelaties. In 2011 is een belangrijk verbindingsmoment geweest de aansluiting met de negen economische topsectoren, die door de overheid zijn gekozen.
Beleidsverklaringen				
DMA EC Beleidsverklaring: Economisch	+	Verslag Raad van Bestuur	10-12	
- DMA EC: Economische performance	+	Verslag Raad van Bestuur Geconsolideerde winst- en verliesrekening		
- DMA EC Aanwezigheid in de markt	NR			
- DMA EC Indirecte economische impact	+	Verslag Raad van Bestuur	10, 11 en deze tabel	TNO streeft naar 'Impact' (titel van het strategisch plan 2011-2014 is: 'Innoveren met impact') en tracht dit te bereiken in samenwerking met diverse andere partijen en met focus vanuit de zeven maatschappelijke thema's.

Beschrijving GRI onderdelen	Opgenomen	Sectie	Pagina	Toelichting
DMA EN Beleidsverklaring: Milieu (Aspecten: Materialen, Energie, Emmissies en afval, Producten en diensten, Transport, Overall)	+	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	18. en deze tabel	Dit staat beschreven in de Policy Statement CSR. De relevante aspecten voor dit jaarverslag worden alle behandeld in het hoofdstuk 'De Milieufootprint van TNO'. Er is sprake van samenhangend beleid op het gebied van de interne bedrijfsvoering op elk van de genoemde aspecten. Uitvoering is in handen van de stafafdeling Finance and Facilities.
DMA LA Beleidsverklaring: Medewerkers (Aspecten: Werkgelegenheid, werkgever-werknemerrelaties, arbo en veiligheid, opleiding en diversiteit)	+	Medewerkers maken het verschil; Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	14-18. en deze tabel	Dit staat beschreven in de Policy Statement CSR. In het hoofdstuk 'Medewerkers maken het verschil' wordt uitgebreid ingegaan op de beleid dat TNO voert t.a.v. de relevante aspecten m.b.t. het beleid voor medewerkers: arbeidsvoorwaardenontwikkeling, arbeidsomstandigheden, opleiding en diversiteit. Verder vallen alle medewerkers van TNO onder een collectieve arbeidsovereenkomst.
DMA HR Beleidsverklaring: Mensenrechten (aspecten: investerings- en aankoopbeleid, non-discriminatie)	+	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen; Innovation for Development	18, 22, 23 en deze tabel	Dit staat beschreven in de Policy Statement CSR. Medewerkers die werken op het gebied van ontwikkelingssamenwerking ontvangen speciale training op het gebied van ethiek in ontwikkelingsgebieden.
DMA SO Beleidsverklaring: Maatschappij - aspect Corruptie - aspect Publiek beleid - aspect anti-concurrentieel gedrag	+	Verslag Raad van Toezicht; Corporate Governance; Medewerkers maken het verschil	8, 29, 30, 18 en deze tabel	Dit staat beschreven in de Policy Statement CSR. De Raad van Toezicht ziet toe op de juiste uitvoering van de TNO-wet, zoals dat in Corporate Governance is vastgelegd. Hierbij staan onafhankelijkheid en vermijden van oneigenlijke concurrentie centraal. Integriteit speelt een belangrijke rol zoals vastgelegd in de bedrijfscode, die met alle nieuwe medewerkers wordt besproken.
DMA PR Beleidsverklaring: Product Responsability (aspecten: Product- en dienstlabelling en Compliance)	+		Deze tabel	TNO heeft als missie innovaties creëren en sluit over het algemeen projecten af met het opleveren van een rapport. De kwaliteit wordt verbeterd aan de hand van de uitkomsten uit klanttevredenheidsonderzoek. In de GRI-tabel wordt ingegaan op de uitkomsten, zie PR 5.
Economische indicatoren				
EC 1 Directe economische waarde	+	Geconsolideerde balans en geconsolideerde jaarrekening inclusief toelichtingen	31-56	
EC 2 Financiële implicaties als gevolg van klimaatverandering	-			

Beschrijving GRI onderdelen	Opgenomen	Secctie	Pagina	Toelichting
EC 3 Dekking uitkeringenplan	-			
EC 4 Financiële steun van de overheid	+	Geconsolideerde balans en geconsolideerde jaarrekening inclusief toelichtingen	3, 7, 52	
EC 5 Verhouding standaard aanvangssalaris en het lokale minimumloon	-			
EC 6 Lokaal gevestigde leveranciers	-			
EC 7 Lokale personeelswerving	-			
EC 8 Dienstverlening en investering gericht op maatschappelijk belang	+	Maatschappelijk verantwoord ondernemen; Innovation for development	22, 23	De investeringen in Ontwikkelingssamenwerking zijn een duidelijk signaal van maatschappelijke investeringen van TNO.
EC 9 Beschrijving indirecte economische impact	+	Verslag Raad van Bestuur	10-12	Innovation for Life staat centraal binnen TNO en m.n. binnen het Strategisch Plan 2011-2014.
Milieu-indicatoren				
EN 1 Gewicht van materialen	-			Het gewicht van ingekochte materialen wordt niet gemonitord
EN 2 Gebruikte materialen uit externe bronnen	+	Maatschappelijk verantwoord ondernemen; Energie en ICT; Duurzaam inkopen;	21, 22 en deze tabel	In 2011 begin gemaakt met invoering nieuwe werkplekken (ICT hardware) voor alle TNO-ers. Afvoer van oude werkplekken: contract met Viafrika voor hergebruik en/of recycling van materialen; eis nieuwe werkplekken: 50% recyclebaar.
EN 3 Direct primair energieverbruik	+	Maatschappelijk verantwoord ondernemen; Een overzicht: milieukentallen	19, 20	
EN 4 Indirect energieverbruik	+	Maatschappelijk verantwoord ondernemen; Een overzicht: milieukentallen	19, 20	
EN 5 Energiebesparing	+	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	19, 20, 21, 22	De verandering in energieverbruik is onderdeel van de milieufootprint.
EN 6 Initiatieven om energie-efficiënte producten of diensten aan te bieden en de bijbehorende daling in energieverbruik	±	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	20, 21, 22 en deze tabel	Duurzaamheid en schaarste vormen een rode draad door de thema's heen; consequenties voor energieverbruik worden nog niet gecalculleerd.
EN 7 Initiatieven om het indirecte energieverbruik te reduceren	+	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	20-22	

Beschrijving GRI onderdelen	Opgenomen	Secctie	Pagina	Toelichting
EN 8 Totale waterverbruik	±	Maatschappelijk verantwoord ondernemen; Milieufootprint 2011	19	
EN 9 Wateronttrekking	-			
EN 10 Hergebruik van water	-			
EN 11 Locatie land in/aan beschermde gebieden	-			
EN 12 Significante gevolgen op de biodiversiteit	-			
EN 13 Bescherming van habitats	-			
EN 14 Strategieën en beleid om gevolgen op de biodiversiteit te beheersen	-			
EN 15 Bedreigde of beschermde diersoorten	-			
EN 16 Emissie van broeikasgassen	+	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	19, 20 en deze tabel	Achtergronddocument 'Toelichting Milieufootprint TNO 2011', te vinden op www.tno.nl/mvo . Gebruikt is de IPCC-methode voor GWP (Global Warming Potential) 100a om broeikasgasequivalenten te berekenen voor directe emissies en scope 3-niveau.
EN 17 Andere indirecte emissie van broeikasgassen	+	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	19, 20	
EN 18 Initiatieven om de indirecte broeikasgassen te reduceren	+	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	20, 22	
EN 19 Emissie van ozonafbrekende stoffen	-			
EN 20 NO- en SO-luchtemissies	-			
EN 21 Totale waterafvoer naar kwaliteit	-			
EN 22 Totaalgewicht afval	-			
EN 23 Aantal en volume van significante lozingen	-			
EN 24 Gevaarlijk afval	-			
EN 25 Waterlichamen en daaraan gerelateerde habitats die worden beïnvloed door afgevoerd water	-			
EN 26 Initiatieven om de milieugevolgen te verminderen	+	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	18-24	
EN 27 Terugvorderbaar percentage van gewicht verkochte producten	-			
EN 28 Monetaire waarde van significante boetes	-			
EN 29 Milieu-impact van het transport van goederen en werknemers	+	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	22	

Beschrijving GRI onderdelen	Opgenomen	Sectie	Pagina	Toelichting
EN 30 Investerings en uitgaven voor milieubescherming	+	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	21-24	
Sociale indicatoren				
LA 1 Profiel personeelsbestand	+	Medewerkers maken het verschil	14 en deze tabel	Eind 2011 hadden 3403 medewerkers een contract voor onbepaalde tijd en 340 medewerkers een contract voor bepaalde tijd. 971 TNO-medewerkers hadden op 31 december 2011 een part-time dienstverband.
LA 2 Personeelsverloop, opgesplitst naar groep (regio, geslacht, leeftijdscategorie)	-			
LA 3 Voordelen voor medewerkers die niet gelden voor tijdelijke of deeltijdcontracten	+	Medewerkers maken het verschil	15 en deze tabel	De arbeidsvoorwaarden van TNO zijn van toepassing voor alle medewerkers met een dienstverband bij TNO, waarbij geen onderscheid wordt gemaakt tussen voltijd- en deeltijd contracten. Tijdelijke contracten zijn maatwerk die soms met zich meebrengen dat bepaalde vergoedingen om fiscale redenen, die gelegen zijn in de duur van het arbeidscontract, niet of beperkt van toepassing zijn.
LA 4 Percentage medewerkers dat onder een collectieve arbeidsovereenkomst valt	+	Medewerkers maken het verschil	15 en deze tabel	De arbeidsvoorwaarden van TNO zijn van toepassing voor medewerkers met een dienstverband bij TNO, waarbij er met elke medewerker een individuele arbeidsovereenkomst is afgesloten.
LA 5 Minimale opzegtermijn(en) in verband met operationele veranderingen	-			
LA 6 Percentage personeelsbestand dat is vertegenwoordigd in gezondheids- en veiligheidscommissies	+		Deze tabel	In 2011 heeft de RvB het document "Arbo – veiligheid: het organisatiemodel" goedgekeurd. De verantwoordelijkheid voor arbo- en veiligheid is hiermee expliciet belegd in de lijnorganisatie van Expertisegebieden, Thema's en Stafdiensten en TNO Bedrijven. Het eigen regiemodel is verder ingevoerd, wat betekent dat medewerkers en leidinggevenden samen verantwoordelijk zijn voor het voorkomen en aanpakken van verzuim. Een substantieel deel van de medewerkers is betrokken bij arbo en veiligheid: zo zijn er 350 bedrijfshulpverleners, 60 preventiemedewerkers, 4 bioveiligheidsfunctionarissen, 15 stralingsdeskundigen en circa 400 ruimtebeheerders.
LA 7 Arbeidsongeschiktheid	-			

Beschrijving GRI onderdelen	Opgenomen	Secctie	Pagina	Toelichting
LA 8 Risicobeheersingprogrammas in verband met ernstige ziekten	-			
LA 9 Gezondheids- en veiligheidsvraagstukken waarover afspraken zijn gemaakt met de vakbond	-			
LA 10 Gemiddeld aantal uur Opleidingen en trainingen	-	Medewerkers maken het verschil	15, 16 en deze tabel	De uitsplitsing naar (type) medewerker wordt niet centraal gedaan.
LA 11 Programma's voor competentie management en levenslang leren	+	Medewerkers maken het verschil	15, 16	
LA 12 Percentage medewerkers met Resultaat- en carrière-ontwikkelingsgesprekken	+	Medewerkers maken het verschil	15, 16	Het is het beleid van TNO dat elke medewerker een jaarlijkse cyclus van resultaat- en ontwikkelingsgesprekken doorloopt.
LA 13 Diversiteit van personeel	+	Medewerkers maken het verschil		
LA 14 Verhouding tussen basissalarissen van mannen en vrouwen	+	Medewerkers maken het verschil	15, 16 en deze tabel	De arbeidsvoorwaarden van TNO zijn van toepassing voor medewerkers met een dienstverband bij TNO, waarbij er met elke medewerker een individuele arbeidsovereenkomst is afgesloten. Vanzelfsprekend wordt hierbij geen onderscheid gemaakt tussen mannen en vrouwen.
HR 1 Investeringsovereenkomsten waar mensenrechtenclausules zijn opgenomen	NR			
HR 2 Toetsing belangrijke leveranciers op naleving van de mensenrechten	-			TNO houdt zich aan de Nederlandse wet- en regelgeving waarmee er voor deze organisatie geen noodzaak is tot aanvullend beleid op dit terrein.
HR 3 Trainingen op het gebied van mensenrechten	+	Maatschappelijk verantwoord ondernemen; Innovation for Development	22, 23 en deze tabel	Het team Ontwikkelingssamenwerking wordt getraind in ethisch handelen in ontwikkelingsgebieden.
HR 4 Discriminatie	+		Deze tabel	Binnen TNO zijn in 2011 geen gevallen van discriminatie bekend.
HR 5 Vrijheid van vereniging	-			
HR 6 Kinderarbeid	NR			
HR 7 Gedwongen of verplichte arbeid	NR			
HR 8 Veiligheidspersoneel dat is getraind in het naleven van organisatiebeleid ten aanzien van mensenrechten	NR			
HR 9 Rechten van oorspronkelijke bevolking	NR			
SO 1 Maatschappelijke activiteiten	-			
SO 2 Bedrijfseenheden geanalyseerd op corruptiegerelateerde risico's	-			

Beschrijving GRI onderdelen	Opgenomen	Secctie	Pagina	Toelichting
SO 3 Training in anticorruptiebeleid	+	Medewerkers maken het verschil; Gedragscodes	17 en deze tabel	TNO heeft integriteit als een van de kernwaarden binnen de bedrijfscode gedefinieerd. Dit aspect wordt behandeld tijdens de introductie cursus voor nieuwe TNO-ers. In 2011 hebben alle (196 = 5% medewerkers) nieuwe TNO-medewerkers deze cursus gevolgd.
SO 4 Maatregelen naar aanleiding van corruptie	+		Deze tabel	Binnen TNO zijn in 2011 geen gevallen van corruptie bekend.
SO 5 Standpunten publiek beleid	NR			
SO 6 Bijdragen aan politieke partijen	+		Deze tabel	TNO geeft geen financiële bijdragen aan politieke partijen.
SO 7 Boetes voor anti-competitieve activiteiten	+		Deze tabel	In 2011 zijn geen sancties genomen die gerelateerd zijn aan anti-competitieve of gerelateerde activiteiten.
SO 8 Monetaire waarde van significante boetes	+		Deze tabel	In 2011 zijn geen boetes of andere maatregelen opgelegd als gevolg van non-compliance met wet- en regelgeving.
PR 1 Beoordeling gevolgen gezondheid en veiligheid	-			
PR 2 Incidenten waarbij regelgeving met betrekking tot gezondheid en veiligheid van producten en diensten niet werd nageleefd	-			
PR 3 Verplichte informatie over producten en diensten	-			
PR 4 Incidenten waarbij verplichte informatie over producten en diensten niet werd nageleefd	-			
PR 5 Klanttevredenheid	+	Verslag Raad van Bestuur	10, 11 en deze tabel	TNO laat continu klanttevredenheid peilen door een extern onafhankelijk bureau en voert in aanvulling daarop zelf metingen uit na afronding van projecten. In 2011 werden circa 330 projecten extern beoordeeld. De algemene klanttevredenheidsscore (op 5-puntsschaal) was 4,2 (gelijk aan 2010). Kennis/deskundigheid wordt gezien als sterkste punt, terwijl de ervaren prijs/kwaliteitverhouding voor verbetering vatbaar is. De intern uitgevoerde metingen bevestigen dit beeld. De vragenlijsten zijn in 2011 aangepast aan de nieuwe strategie en uitgebreid met vragen naar de economische en/of maatschappelijke impact die de klant met het door TNO uitgevoerde project heeft bereikt of denkt te bereiken.
PR 6 Regelgeving met betrekking tot marketingcommunicatie	-			

Beschrijving GRI onderdelen	Opgenomen	Sectie	Pagina	Toelichting
PR 7 Incidenten waarbij regelgeving met betrekking tot marketingcommunicatie niet werd nageleefd	-			
PR 8 Klachten over privacy klanten	-			
PR 9 Monetaire waarde van significante boetes	+		Deze tabel	Aan TNO zijn in 2011 geen boetes opgelegd.

REDACTIE EN PRODUCTIE

Marketing and Communications

TEKST

Marketing and Communications

VORMGEVING

BARLOCK, Den Haag

FOTOGRAFIE

Thijs Wolzak

©TNO, mei 2012

INFORMATIE MAATSCHAPPIJ

EEN VERBONDEN SAMENLEVING

TNO ONDERZOEKT DE GEVOLGEN VAN DE INFORMATIEMAATSCHAPPIJ EN STIMULEERT DE INTRODUCTIE VAN NIEUWE DIENSTEN, TOEPASSINGEN EN BELEID OP BASIS VAN DE NIEUWSTE ICT, MEDIA EN RUIMTEVAARTTECHNOLOGIE.



MANAGING DIRECTOR

Prof. dr. ir. Erik Huizer

088 86 670 89 | erik.huizer@tno.nl

TOEKOMSTIG INTERNETGEBRUIK

Director of Innovation:

Prof. dr. ir. Erik Fledderus

088 86 670 95 | erik.fledderus@tno.nl

MAATSCHAPPELIJKE IMPACT VAN ICT

Director of Innovation:

Ir. Frank van Aken

088 86 670 17 | frank.vanaken@tno.nl

VITALE ICT- INFRASTRUCTUREN

Director of Innovation:

Ir. Erik Peeters

088 86 672 26 | erik.peeters@tno.nl

SPACE

Director of Innovation:

Ir. Bas Dunnebier PDEng.

088 86 663 85 | bas.dunnebier@tno.nl

ENERGIE

DUURZAME ENERGIEVOORZIENING

TNO DRAAGT DOOR MIDDEL VAN INNOVATIES BIJ AAN EEN DUURZAME, EFFICIËNTE EN LEVERINGSZEKERE ENERGIEVOORZIENING.



MANAGING DIRECTOR

Dr. Mart van Bracht

088 86 644 00 | mart.vanbracht@tno.nl

OLIE EN GAS

Director of Innovation:

Dr. ir. Chris te Stroet

088 86 647 56 | chris.testroet@tno.nl

ENERGIE EFFICIËNTIE

Director of Innovation:

Drs. Suzanne van Kooten

088 86 671 67 | suzanne.vankooten@tno.nl

GEOLOGISCHE DIENST NEDERLAND

Director of Innovation:

Drs. Tirza van Daalen

088 86 625 09 | tirza.vandaalen@tno.nl

INDUSTRIËLE INNOVATIE

STRUCTURELE CONCURRENTIEKRACHT INDUSTRIE

TNO VERSTERKT DE INNOVATIEKRACHT VAN DE INDUSTRIE DOOR INNOVATIE VAN PRODUCTEN EN PROCESSEN MET EEN STERKE FOCUS OP DUURZAAMHEID.



MANAGING DIRECTOR

Mr. Arnold Stokking, MBA

088 86 683 14 | arnold.stokking@tno.nl

HIGHTECH SYSTEMEN EN MATERIALEN

Director of Innovation:

Dr. ir. Egbert-Jan Sol

088 86 654 38 | egbert-jan.sol@tno.nl

MARITIEM EN OFFSHORE

Director of Innovation:

Ir. Jan Hoegge

088 86 648 04 | j.hoegge@tno.nl

CHEMIE

Director of Innovation:

Dr. ir. Arij van Berkel

088 86 621 57 | arij.vanberkel@tno.nl

INTEGRALE VEILIGHEID

EEN VEILIGE SAMENLEVING

TNO FOCUST OP EEN VEILIGE SAMENLEVING DOOR HET CREËREN VAN INNOVATIES VOOR MENSEN DIE ZICH DAGELIJKS INZETTEN BIJ DEFENSIE, POLITIE, HULPDIENTEN EN HET BEDRIJFSLEVEN.



MANAGING DIRECTOR

Drs. Henk Geveke
088 86 684 53 | henk.geveke@tno.nl

DEFENSIE

Director of Innovation:
Drs. Henk Jan Vink
088 86 682 01 | henk-jan.vink@tno.nl

VEILIGE MAATSCHAPPIJ

Director of Innovation:
Mr. drs. Ida Haisma
088 86 638 23 | ida.haisma@tno.nl

GEBOUWDE OMGEVING

VITALE STEDELIJKE OMGEVING

TNO WERKT AAN TRANSITIES EN INNOVATIES DIE BIJDAGEN AAN EEN DUURZAME BEBOUWING EN INRICHTING VAN BESCHIKBARE RUIMTE OM COMFORTABEL TE KUNNEN LEVEN IN EEN DICHTBEVOLKT LAND.



MANAGING DIRECTOR

Ir. Dick Schmidt

088 86 684 55 | dick.schmidt@tno.nl

STEDELIJKE ONTWIKKELING

Director of Innovation:

Dr. Marianne Kuijpers-Linde

088 86 613 94 | marianne.kuijpers@tno.nl

DUURZAAM BOUWEN

Director of Innovation:

Dr. Henk Miedema

088 86 683 88 | henk.miedema@tno.nl

MOBILITEIT

SLIMMERE MOBILITEIT VERSNELT DE VOORUITGANG

TNO VERSNELT DE VOORUITGANG MET DE COMBINATIE VAN TECHNOLOGISCHE INNOVATIE, BEÏNVLOEDING VAN MENSELIJK GEDRAG ÉN SLIMMERE ORGANISATIE OM DE MOBILITEIT SCHOON, STIL EN VEILIG TE MAKEN.



MANAGING DIRECTOR

Ir. Leo Kusters

088 86 657 47 | leo.kusters@tno.nl

BETROUWBAAR VERKEERSSYSTEEM

Director of Innovation:

Dr. ir. Michiel Jak

088 86 609 71 | michiel.jak@tno.nl

VEILIGE EN SCHONE TRANSPORTMIDDELEN

Director of Innovation:

Ir. Leo Kusters

088 86 657 47 | leo.kusters@tno.nl

GEZOND LEVEN

EEN VITALE SAMENLEVING

TNO INITIEERT TECHNOLOGISCHE EN SOCIALE INNOVATIE VOOR EEN GEZONDE INRICHTING VAN ONS LEVEN EN VOOR EEN VITALE SAMENLEVING.



MANAGING DIRECTOR

Dr. Niek Snoeij
088 86 684 43 | niek.snoeij@tno.nl

LEVENSLANG GEZOND

Director of Innovation:
Dr. Nico van Meeteren
088 86 662 60 | nico.vanmeeteren@tno.nl

VOEDING

Director of Innovation:
Dr. Jan Pieter van der Lugt MBA
088 86 618 81 | jan_pieter.vanderlugt@tno.nl

BIOMEDISCHE INNOVATIES

Director of Innovation:
Dr. Peter van Dijken
088 86 684 63 | peter.vandijken@tno.nl

ARBEID

Director of Innovation:
Prof. dr. ir. Paulien Bongers
088 86 653 25 | paulien.bongers@tno.nl

TECHNICAL SCIENCES



MANAGING DIRECTOR

Prof. dr. Peter Werkhoven

088 86 682 25 | peter.werkhoven@tno.nl

Director of Research:

Dr. Henri Werij

088 86 611 05 | henri.werij@tno.nl

Director of Research:

Ir. Hugo Vos

088 86 664 79 | hugo.vos@tno.nl

Director of Research:

Dr. ir. Machteld de Kroon

088 86 663 63 | machteld.dekroon@tno.nl

EARTH, ENVIRONMENTAL AND LIFE SCIENCES



MANAGING DIRECTOR

Dr. Diederik Zijdeveld

088 86 684 52 | diederik.zijdeveld@tno.nl

Director of Research:

Dr. ir. Tineke Brussaard

088 86 650 42 | tineke.brussaard@tno.nl

Director of Research:

Drs. Aukje Hassoldt

088 86 620 90 | aukje.hassoldt@tno.nl

BEHAVIOURAL AND SOCIETAL SCIENCES



MANAGING DIRECTOR

Dr. Angeliën Sanderman

088 86 672 48 | angeliën.sanderman@tno.nl

Director of Research:

Ir. Peter Schulein

088 86 639 96 | peter.schulein@tno.nl

Director of Research:

Ir. Eric Veldkamp

088 86 673 05 | eric.veldkamp@tno.nl

TNO BEDRIJVEN BV

TNO BEDRIJVEN COMMERCIALISEERT EN EXPLOITEERT DOOR TNO ONTWIKKELDE KENNIS DAAR WAAR DIT NIET DIRECT DOOR DE MARKT WORDT OPGEPAKT. WIJ DOEN DIT SAMEN MET HET BEDRIJFSLEVEN EN INVESTEERDERS EN VERSNELLEN DAARMEE HET VALORISATIEPROCES. VERDER IS TNO BEDRIJVEN VERANTWOORDELIJK VOOR HET VERZELFSTANDIGEN VAN TNO-ACTIVITEITEN EN STARTEN VAN SPIN-OFFS.



MANAGING DIRECTOR

Ing. Victor Elsendoorn

088 86 698 95 | victor.elsendoorn@tb.tno.nl

TNO.NL