

TNO Jaarverslag 2008



**Karakterisering 2008:**

De wisseling van de wacht

**Ambitie 2009:**

In tijden van crisis het onderscheid maken in innovatie

# **TNO Jaarverslag 2008**



4	Algemeen
4	Kerngegevens
6	Samenstelling Raden
7	Het TNO-profiel in 2008
8	Verslag TNO Raad van Toezicht
9	Verslag TNO Raad van Bestuur
9	Voortgang strategie 2007-2010
9	Kennisontwikkeling en kennistoepassing
10	Internationale samenwerking
11	Kennisexploitatie
12	Onze stakeholders
13	Onze medewerkers
13	Financiën
14	Communicatie
14	Vooruitblik
16	Verslag TNO Raad voor het Defensieonderzoek
18	Corporate Governance
20	TNO Toppers
21	Overzicht Thema's
25	Geconsolideerde jaarrekening 2008
49	Jaarrekening 2008 van de Organisatie TNO
62	Overige gegevens
62	Accountantsverklaring
63	Organisatieschema
64	TNO Adressen

**An abridged English version of this report is available on request.  
In matters of interpretation the Dutch text will prevail.**

(in EUR x miljoen)

	2008	2007	2006
<b>TNO: (Organisatie TNO incl. groepsmaatschappijen)</b>			
Kennis als vermogen	-	-	72,8
<i>Binnen de thema's</i>	47,1	50,8	-
<i>Over thema's heen (KAVOT)</i>	27,2	26,2	-
Beleids- en toepassingsgerichte kennisinvesteringen	120,4	119,4	123,0
<b>Totaal omzet overheidsfinanciering</b>	<b>194,7</b>	<b>196,4</b>	<b>195,8</b>
Marktomzet	405,0	382,5	373,8
<b>Omzet</b>	<b>599,7</b>	<b>578,9</b>	<b>569,6</b>
Netto omzet <sup>1)</sup>	504,6	501,9	497,8
Toegevoegde waarde <sup>2)</sup>	407,8	401,8	390,7
Bedrijfsresultaat voor bijzondere waardeverminderingen	-5,3	8,1	10,5
Bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa	-5,3	-	-
Bedrijfsresultaat	-10,6	8,1	10,5
<b>Nettoresultaat</b>	<b>-5,7</b>	<b>12,3</b>	<b>13,1</b>
Nettoresultaat als % van de marktomzet	-1,4%	3,2%	3,5%
<b>Aantal medewerkers (gem. effectief)</b>	<b>4.572</b>	<b>4.634</b>	<b>4.600</b>
Aantal medewerkers (effectief ultimo jaar)	4.580	4.658	4.590
Netto omzet per medewerker (gem. effectief) in EUR x duizend	110,4	108,3	108,2
Toegevoegde waarde per medewerker (gem. effectief) in EUR x duizend	89,2	86,7	84,9
Personele lasten per medewerker (gem. effectief) in EUR x duizend	82,8	78,2	75,8
<b>Personele lasten</b>	<b>378,6</b>	<b>362,5</b>	<b>348,9</b>
Werkkapitaal	31,5	33,3	47,5
Eigen vermogen	201,1	206,7	194,1
Cash flow <sup>3)</sup>	53,9	56,5	62,2
Investeringen Organisatie TNO	38,3	53,9	40,2
Investeringen Groepsmaatschappijen	19,7	6,5	7,5
Current ratio	1,19	1,22	1,28
Solvabiliteit	0,44	0,48	0,44

1) Netto omzet = omzet – directe projectkosten

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

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

	2008	2007	2006
<b>Organisatie TNO</b>			
Kennis als vermogen	-	-	72,8
<i>Binnen de thema's</i>	47,1	50,8	-
<i>Over thema's heen (KAVOT)</i>	27,2	26,2	-
Beleids- en toepassingsgerichte kennisinvesteringen	120,4	119,4	123,0
<b>Totaal omzet overheidsfinanciering</b>	<b>194,7</b>	<b>196,4</b>	<b>195,8</b>
Marktomzet	316,9	307,7	303,9
<b>Omzet</b>	<b>511,6</b>	<b>504,1</b>	<b>499,7</b>
Bedrijfsresultaat voor bijzondere waardeverminderingen	-6,0	5,0	6,6
Bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa	-4,2	-	-
Bedrijfsresultaat	-10,2	5,0	6,6
<b>Resultaat (excl. resultaat groepsmaatschappijen)</b>	<b>-6,6</b>	<b>9,1</b>	<b>9,4</b>
Bedrijfsresultaat TNO-kerngebieden	1,7	7,5	15,7
Nettoresultaat TNO-kerngebieden	4,2	10,2	17,7
Aantal medewerkers (gem. effectief)	3.833	4.003	4.027
Aantal medewerkers (effectief ultimo jaar)	3.813	4.033	4.024
Omlooptijd onderhanden werken en debiteuren in maanden (TNO-kerngebieden)	2,1	2,0	2,2
Solvabiliteit	0,47	0,51	0,47
<b>Groepsmaatschappijen</b>			
<b>Omzet</b>	<b>92,8</b>	<b>79,7</b>	<b>73,7</b>
Bedrijfsresultaat	-0,4	3,1	3,9
<b>Nettoresultaat</b>	<b>0,9</b>	<b>3,2</b>	<b>3,6</b>
Aantal medewerkers (gem. effectief)	739	631	573
Aantal medewerkers (effectief ultimo jaar)	767	625	566

## TNO Raad van Toezicht per 1 april 2009

Mw. ir. J.M. Leemhuis-Stout, <i>voorzitter</i>	Sinds 01-03-2001	Voorzitter Cedris, organisatie voor sociale werkgelegenheid en arbeidsintegratie, diverse bestuurs- en toezichtfuncties.
Mw. prof. dr. M.C.E. van Dam-Mieras	Sinds 01-05-2000	Vice-rector magnificus Universiteit Leiden. Diverse bestuurs- en toezichtfuncties, waaronder Lid van de Adviesraad Deltares, Lid van de Raad van Commissarissen van Unilever N.V., Lid van de Raad van Commissarissen Akzo Nobel Nederland B.V.
Mw. prof. dr. J.M. Bensing	Sinds 01-09-2008	Honorary Research Fellow Nederlands Instituut voor Onderzoek van de Gezondheidszorg (NIVEL), Hoogleraar Klinische Psychologie en Gezondheidspsychologie aan de Universiteit van Utrecht. Diverse bestuurs- en toezichtfuncties, waaronder Lid Gezondheidsraad, Lid Afdelingsbestuur Gezondheidswetenschappen NWO, Lid Programmacommissie Kwaliteit van Zorg NWO, Vice-voorzitter Programmacommissie Zorgonderzoek Nederland - ZON, Voorzitter werkgroep GGZ (ZON), Lid Wetenschappelijke Raad Sociaal-Oncologisch Onderzoek KWF, Lid Sociaal-Wetenschappelijke Raad KNAW.
H.W. Broeders	Sinds 01-07-2006	Lid Executive Committee Capgemini S.A., Voorzitter ICT-Office. Diverse bestuurs- en toezichtfuncties.
Dr. E. Veltkamp	Sinds 01-05-2002	Voormalig Senior Vice President Research and Development bij Unilever N.V. Diverse bestuursfuncties en commissariaten.
Prof. dr. L. Koopmans	Van 01-02-1999 tot 01-02-2009	Emeritus-hoogleraar aan de RU Groningen, Commissaris van Eureko Achmea, NUON en andere vennootschappen, President-Commissaris Rabobank Nederland.
Ir. G.-J. Kramer	Tot 01-09-2008	Voormalig president-directeur Fugro. Diverse bestuursfuncties en commissariaten waaronder voorzitter Raad van Toezicht Technische Universiteit Delft.
Drs. J.G.F. Veldhuis	Tot 01-09-2008	Oud-voorzitter College van Bestuur Universiteit van Utrecht. Diverse bestuursfuncties en commissariaten.
Drs. H.P. Drop, <i>secretaris</i>	Tot 01-09-2008	
Mw. drs. S.J. Vlaar, <i>secretaris</i>	Sinds 01-09-2008	

## TNO Raad van Bestuur per 1 april 2009

Ir. J.H.J. Mengelers, <i>voorzitter</i>	Sinds 01-04-2008	Diverse bestuurs- en toezichtfuncties, waaronder: Lid Executive Board of Joanneum Research Forschungsgesellschaft mbH, Bestuurslid EARTO (treasurer), Lid Raad van Advies NITG, Lid Innovatieberaad (Min. V&W), Lid van de Raad van Commissarissen van de Rabobank Eindhoven-Veldhoven, Lid van de Eindhovense Fabrikantenkring, Lid Executive Committee Point-One, Bestuurslid STT (Stichting Toekomstbeeld der Techniek).
Mw. dr. C.M. Colijn-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 EZ, Lid Raad van Toezicht Radboud Universiteit Nijmegen.
VAdm. b.d. J.W. Kelder	Sinds 01-01-2009	Diverse bestuurs- en toezichtfuncties, waaronder: Bestuurslid Nederlandse Industrie voor Defensie en Veiligheid (NIDV), Bestuurslid Nederland Maritiemland (NML), Commissaris Nederlands Meetinstituut (NMI), Commissaris Den Haag Centrum voor Strategische Studies (HCSS), Bestuurslid Samenwerking Innovatieve Mainport (SIM), Bestuurslid Netherlands house for Education and Research (Neth-ER), Voorzitter Bestuur Stichting Maritiem Kenniscentrum (MKC).

## TNO Raad voor het Defensieonderzoek per 1 april 2009

J.W. Kelder, <i>voorzitter</i>	Sinds 01-01-2009	Lid van TNO Raad van Bestuur met de Defensieportefeuille.
Drs. J. Sikkel, <i>plaatsvervangend voorzitter</i>	Sinds 01-03-2008	Ministerie van Defensie, Plaatsvervangend Secretaris-Generaal.
Prof. dr. J.G. Siccama	Sinds 01-07-2008	Ministerie van Defensie, Adviseur Kennis- en StrategieBeleid (AKSB).
Genmaj. H.A. van der Til	Sinds 01-11-2008	Ministerie van Defensie, Directeur Operationeel Beleid, Behoeftestellingen en Plannen.
Mw. drs. A.W. Miedema	Sinds 01-07-2008	Ministerie van Defensie, Directeur Personeelsbeleid.
Schout-bij-nacht J.W. Ort	Sinds 01-04-2007	Ministerie van Defensie, Directeur Informatie en Organisatie.
Ir. P.J. Keuning	Sinds 01-04-2006	Ministerie van Defensie, Sous-chef Defensie Research & Development.
Drs. L. le Duc	Sinds 01-08-2004	Ministerie van OC&W, Hoofd afdeling Wetenschapsgebieden, Directie OWB.
Genmaj. (b.d.) drs. G.J.C. Roozendaal	Sinds 01-04-2006	Voorzitter Strategische AdviesRaad.
Genmaj. Mariniers (b.d.) F.E. van Kappen	Sinds 01-12-2006	
Mw. dr. ir. A. van Rijn, <i>expert</i>	Sinds 01-05-2008	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Directeur Strategie van het Directoraat-Generaal Veiligheid.
Ir. J.H.J. Mengelers, <i>expert</i>	Sinds 01-03-2008	Voorzitter van de TNO Raad van Bestuur.
Ing. J.V. Elsendoorn, <i>expert</i>	Sinds 01-09-2008	TNO Defensie en Veiligheid, Algemeen Directeur.
Drs. H.J. Vink, <i>expert</i>	Sinds 01-11-2008	TNO Defensie en Veiligheid, Directeur Operations.
E.F.W. Bleeker, <i>secretaris</i>	Sinds 01-10-2004	TNO Defensie en Veiligheid.



In 2008 is de totale geconsolideerde omzet met 21 miljoen euro gestegen tot 600 miljoen euro (zie grafiek 1). Een derde hiervan - 195 miljoen euro - is via overheidsfinanciering beschikbaar gesteld voor het ontwikkelen van nieuwe kennis. Slechts 27 miljoen euro hiervan is 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 405 miljoen euro bestaat voor 318 miljoen euro uit contractopdrachten van de vijf kerngebieden: deze kennistoepassing is gebaseerd op de onderscheidende positie die de kerngebieden binnen de twaalf thema's (overzicht van de thema's blz. 21) hebben weten op te bouwen via het eerdergenoemde vraaggestuurde onderzoek (de kennis-

ontwikkeling). In grafiek 3 is weergegeven hoe de marktomzet is verdeeld over het Nederlandse bedrijfsleven (42%), Internationaal (35%) en Nederlandse overheden (23%).

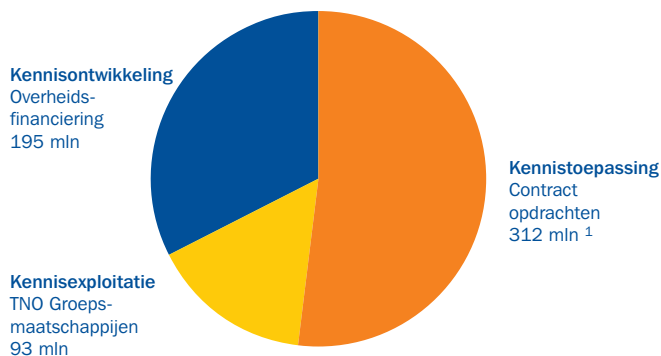
De overige 93 miljoen euro van de marktomzet is de kennisexploitatie circa 55 bedrijven onder TNO Bedrijven B.V. Dit is de geconsolideerde omzet van de groepsmaatschappijen waarin TNO nog een belang van 50% of meer heeft. Ook zijn er 29 bedrijven die zich al zo sterk hebben ontwikkeld dat TNO daar inmiddels een minderheidsbelang in heeft. Deze kennisexploitatie krijgt geen overheidsfinanciering en is daarom in een aparte B.V.-structuur ondergebracht. Deze bedrijven zijn veelal ontstaan als 'spin off's' of 'spin outs' van activiteiten binnen de vijf kerngebieden. De totale internationale omzet van de kerngebieden en TNO Bedrijven B.V. is in 2008 gegroeid tot 140 miljoen euro.

Grafiek 1

Geconsolideerde omzet TNO 2008 (EUR 600 miljoen)

incl. omzet TNO Groepsmaatschappijen  
Geconsolideerd groepsmaatschappijen  
2008 = EUR 93 miljoen

- Kennisexploitatie TNO Groepsmaatschappijen 93 mln
- Kennistoepassing Contract opdrachten 312 mln <sup>1</sup>
- Kennisontwikkeling Overheidsfinanciering 195 mln



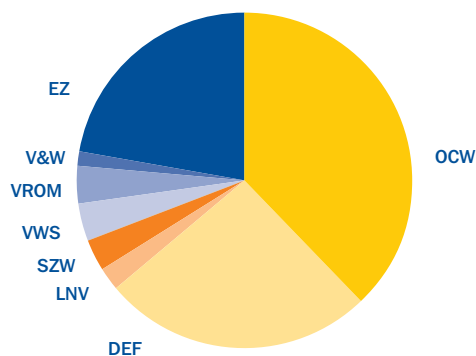
<sup>1</sup> Geschoond voor interne omzet

Grafiek 2

TNO overheidsfinanciering 2008 (EUR 195 miljoen)

Kennis als vermogen binnen thema's (KAV)  
Kennis als vermogen over thema's heen (KAVOT)  
Beleids- en toepassings gerichte kennis investeringen (BTK)  
**ministeries:**

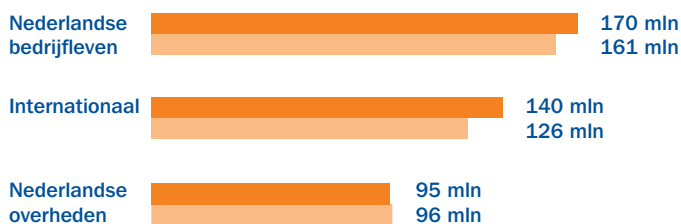
- OCW 74 mln, waarvan 27 mln KAVOT
- DEF 51 mln
- LNV 4 mln
- SZW 6 mln
- VWS 7 mln
- VROM 7 mln
- V&W 3 mln
- EZ 43 mln, waarvan DINO 16 mln



Grafiek 3

Geconsolideerde marktomzet 2008 (EUR 405 miljoen)

- 2008
- 2007



0 50 100 150 200

Het jaar 2008 kenschetste zich door wisseling en ontwikkeling, zowel in de bezetting van TNO Raad van Bestuur (RvB) en TNO Raad van Toezicht (RvT) als in de wereldwijde economische situatie.

In 2008 werd de geplande wisseling van voorzitter van de RvB geëffectueerd. Per 1 april kreeg de heer ir. J.C. Huis in 't Veld eervol ontslag van de Kroon. Tijdens het afscheids-symposium "Geen zee te hoog" werd hem uit handen van de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) de Koninklijke Onderscheiding uitgereikt, behorend bij zijn benoeming tot Officier in de Orde van Oranje Nassau. De RvT is de heer Huis in 't Veld erkentelijk voor zijn inspanningen en dankt hem hartelijk voor zijn inzet voor de organisatie. Per 1 april werd de heer ir. J.H.J. Mengelers door de Kroon tot voorzitter van de RvB benoemd.

In oktober van dit jaar nam de organisatie afscheid van vice-admiraal b.d. C. van Duyvendijk. Ook hem is de RvT dank verschuldigd. Voor zijn opvolging heeft de RvT gezamenlijk met de TNO Raad voor het Defensieonderzoek in juli 2008 vice-admiraal b.d. ir. J.W. Kelder aan de minister van Defensie aanbevolen.

In de afgelopen bestuursperiode heeft de RvB zich in het bijzonder ingespannen om in de financiën verder inzicht te krijgen, de interne organisatie toekomstgericht te maken en het onderzoek en de kennis te innoveren.

De bijzondere positie van TNO als bij wet opgerichte organisatie met als doel onderzoek toepasbaar maken voor het algemeen belang plaatst TNO in een unieke positie in het maatschappelijke netwerk. Het is niet verrassend dat dit vereist dat periodiek helder wordt uitgedragen wat de exacte positie van TNO is. Zo is de uniforme regeling voor zelfstandig bestuursorganen, de Kaderwet ZBO's, niet op TNO van toepassing omdat TNO geen openbaar gezag kent, zo heeft de minister van OCW begin 2008 aan de Tweede Kamer laten weten. Ook bij de initiële weigering van de minister van Defensie om de aanbevolen kandidaat voor te dragen als lid van de RvB was het noodzakelijk om helderheid te scheppen omtrent de eigenstandige positie van TNO. De Raad is blij dat de rechter bevestigd heeft dat de RvT een eigenstandige positie kent waar het het beloningsbeleid van de RvB betreft en uitgesproken heeft dat de minister een voordracht niet mag onthouden op grond van salaris.

In 2008 verstreek de zittingstermijn van twee leden van de RvT, de heer drs. J.G.F. Veldhuis en de heer ir. G-J. Kramer. De RvT spreekt zijn dank uit voor de inzet en betrokkenheid van de heren Veldhuis en Kramer. De Raad is verheugd voor de eerste een waardig opvolger gevonden te hebben in mevrouw prof.dr. J.M. Bensing en ziet met vertrouwen de invulling van de nog bestaande vacature tegemoet.

Ook in 2008 heeft de RvT weer mooie voorbeelden van innovatie bij TNO kunnen zien. Nieuwe vormen van vernetting met de kennisinfrastructuur in Nederland, zoals het Holstcentrum, en nieuwe manieren van producten naar de markt brengen, bijvoorbeeld via TNO Bedrijven, zijn veelbelovende ontwikkelingen om de innovatie in Nederland verder te stimuleren. Ook wereldwijde impact blijkt goed samen te kunnen gaan met de innovatieve en maatschappelijke doelstelling van TNO; uit de activiteiten op het gebied van ontwikkelingssamenwerking zouden bijvoorbeeld nieuwe groeikernen kunnen ontstaan.

Gegeven de wereldwijde economische ontwikkelingen was 2008 ook voor TNO geen gemakkelijk jaar en de RvT heeft de ontwikkelingen binnen TNO dan ook op de voet gevolgd.

Er was een aantal bijzondere financiële risico's die alle dit jaar afgewikkeld werden, wat het resultaat nadelig heeft beïnvloed. Ook de ontwikkelingen bij de Stichting Pensioenfonds TNO volgt de RvT nauwgezet. De RvT spreekt zijn waardering uit voor de openheid waarmee de RvB verslag heeft uitgebracht over de situatie gedurende het jaar en spreekt zijn vertrouwen uit in de RvB om TNO, ook in de ongetwijfeld niet gemakkelijke tijd die zal volgen, te leiden.

Delft, 11 maart 2009

Namens de TNO Raad van Toezicht,  
Ir. J.M. Leemhuis-Stout, *voorzitter*

Het behoud van een sterke kenniseconomie is van cruciaal belang voor Nederland. Iedereen is het er immers over eens dat de concurrentiepositie van Nederland – crisis of geen crisis – in de mondiale verhoudingen met name van gespecialiseerde kennisontwikkeling afhangt. Op dit vlak moet Nederland dus juist in een crisis alle zeilen bijzetten om niet achterop te raken.

TNO ziet het als haar kerntaak daar een forse bijdrage aan te leveren. Het is immers bij wet vastgelegd dat TNO tot taak heeft toegepaste natuurwetenschappelijke en technische kennis te ontwikkelen voor het algemene belang, zoals omschreven in artikel 4 van de TNO-wet:

‘De Organisatie heeft ten doel ertoe bij te dragen dat op toepassing gericht technisch- en natuurwetenschappelijk onderzoek en daarmee te verbinden sociaal-wetenschappelijk en ander op toepassing gericht onderzoek op doelmatige wijze dienstbaar wordt gemaakt aan het algemeen belang en de daarbinnen te onderscheiden deelbelangen.’

Momenteel verkeert Nederland in economisch zwaar weer. De situatie van nu lijkt in bepaalde opzichten op die van de periode waarin TNO is opgericht, namelijk begin jaren '30 van de vorige eeuw. Ook toen was de economische situatie zeer zorgelijk. Ook toen was er grote behoefte aan de ontwikkeling van toegepaste kennis ten bate van het algemene belang, om te kunnen innoveren en de concurrentiepositie te kunnen versterken.

Het feit dat het tot de kerntaak van TNO behoort toegepaste kennis te ontwikkelen voor het algemene belang is uniek in Nederland. Kennis van TNO moet duidelijk en zichtbaar bijdragen aan de oplossing van maatschappelijke problemen, zeker als technologie daarin een rol kan spelen.

Het jaar 2008 zal de geschiedenis ingaan als het jaar van grote economische malaise als gevolg van de financiële crisis. Gedeeltelijke ineenstorting van een aantal vrije-marktprincipes en een verdwenen vertrouwen in de financiële wereld en zijn normbesef kenmerken deze crisis. Het jaar 2008 is dan ook het best te bestempelen als een tegenvallend jaar voor TNO. Tegenvallend omdat, na vier succesvolle winstjaren, het jaar 2008 als een verliesjaar wordt afgesloten. Een verlies van circa 5,7 miljoen euro. Dit verlies wordt veroorzaakt doordat we naast een krappe

operationele winst van de kerngebieden enkele grote incidentele tegenvallers hebben gehad.

Ondanks deze omstandigheden en tegenvallers is TNO er in geslaagd meer dan ooit invulling te geven aan haar ambitie om meerwaarde te creëren bij haar opdrachtgevers en stakeholders. Treffende voorbeelden van onze impact in de samenleving vindt u in het katern TNO | Kennis voor zaken van dit jaarverslag.

#### *De wisseling van de wacht*

Per 1 april 2008 is ir. Jan Mengelers als voorzitter van TNO Raad van Bestuur benoemd en daarmee ir. Hans Huis in 't Veld opgevolgd. Later in het jaar is Jan Willem Kelder als opvolger van Cees van Duyvendijk voorgedragen en is hem per 1 januari 2009 opgevolgd. In beide gevallen is er een geruime periode overleg gevoerd met de betrokken ministeries. Hierbij kwam de positie van TNO als onafhankelijke kennisorganisatie naar voren, in relatie tot de directe zeggenschap van de overheid. De slotsom van dit overleg is dat de duale rol van TNO naar overheid en andere stakeholders nogmaals vanuit de bestaande TNO wet herbevestigd is. Vanuit dit inzicht is een nieuw tijdperk gestart waarin TNO met een sterk vernieuwd bestuurlijk team in zowel de TNO Raad van Bestuur als in de top van de kerngebieden zich klaarmaakt voor nieuwe strategische keuzes om haar offerte naar de samenleving waar te maken: het nieuwe Strategische Plan 2011-2014.

#### **Voortgang strategie 2007-2010**

Onze strategie is gericht op het innemen van een onderscheidende positie in de internationale kennisinfrastructuur en het creëren van impact in de samenleving. Dit wordt gerealiseerd door kennisontwikkeling, kennistoepassing en kennisexploitatie.

#### **Kennisontwikkeling en kennistoepassing**

Het ontwikkelen van kennis en het toepasbaar maken daar-



v.l.n.r. ir. J.H.J. Mengelers (m.i.v. 1 april 2008), dr. C.M. Colijn-Hooymans, J.W. Kelder.

van gebeurt in toenemende mate in netwerken en samenwerkingsverbanden van overheden, kennisorganisaties en bedrijven. TNO is er trots op om in deze strategische driehoek een belangrijke rol te kunnen spelen met als doel door kennis te delen nieuwe kennis te ontwikkelen. TNO ontwikkelt daarom al sinds begin jaren negentig kennis samen met universiteiten in de zogenoemde kenniscentra, waarvan er op dit moment negentien bestaan. Uit deze stevige kennisbasis volgt benutting in andere samenwerkingsinitiatieven.

Diverse belangrijke initiatieven zijn door TNO gestart. Enkele voorbeelden daarvan noemen wij hier. Op Schiphol is het BrandweerOefenCentrum Amsterdam-Schiphol geopend, met het bijbehorende TNO Fieldlab waar nieuwe methoden en technologieën worden beproefd en ontwikkeld voor individueel en teamoptreden bij incidenten samen met politie en de marechaussee. In een consortium met de Haagse Campus (Universiteit van Leiden), Cap Gemini B.V. en gemeente Den Haag ontwikkelt TNO scenario's voor Den Haag 2017: een veilige en een aantrekkelijke stad om te wonen en werken met een internationale allure (City of Peace and Justice). In het open innovatieprogramma 'High Tech Automotive Systems' ontwikkelt TNO samen met de Federatie Holland Automotive nieuwe concepten op het gebied van 'driving guidance' en 'efficient vehicle'.

In het Strategisch Plan 2007-2010 is verwoord dat TNO ook zal participeren in door de overheid gestimuleerde en mede gefinancierde nationale onderzoeksprogramma's, die een

belangrijke stimulans geven op gerichte gebieden aan de publiek-private samenwerking tussen bedrijven, universiteiten en technologische instituten. Het participeren in deze programma's vraagt wel dat TNO eigen kennisinvesteringen inzet als 'matching funds'. In 2008 is er met ongeveer 50 miljoen euro een groot deel van de kennismiddelen van TNO zo ingezet.

*» TNO participeert met matching funds in meer dan vijftig nationale, verschillende soorten onderzoeksprogramma's, waaronder het Dutch Programme for Tissue Engineering, Game Research for Training and Entertainment (GATE), Nanotechnologienetwerk in Nederland, Transitie naar duurzame mobiliteit en GigaPort Next Generation Network.*

#### **Internationale samenwerking**

Op het gebied van internationale samenwerking heeft TNO binnen het Zevende Kaderprogramma van de Europese Commissie een goede score behaald betreffende de goedkeuring van projectvoorstellen. Binnen dit Kaderprogramma is TNO een samenwerkingsproject van drie jaar gestart met Fraunhofer-Gesellschaft (Duitsland), VTT (Finland), CEA (Frankrijk), SINTEF (Noorwegen) en de bijbehorende minis-



Ir. J.C. Huis in 't Veld (tot 1 april 2008), C. van Duyvendijk (tot 28 oktober 2008).

teries van wetenschap. Doel van dit project is om een beter inzicht te verwerven in de manier van opereren van deze zogenaemde RTO's, Research and Technology Organizations. TNO zet in op een verhevigde internationale samenwerking op een aantal gebieden. Daarom zijn er gezamenlijke activiteiten gestart op een viertal onderwerpen: CO<sub>2</sub>-opvang en -opslag (CCS), emissieneutraal bouwen, offshore en veiligheid.

*» Het percentage geselecteerde KP7-projectvoorstellen van TNO ligt op 27% voor de eerste twee tenders. Dit is aanmerkelijk hoger dan het gemiddelde Europese slagingspercentage van 21%.*

Binnen de internationale samenwerking speelt de relatie met Russische kennisinstellingen een belangrijke rol. Wij werken op vier gebieden samen om met een langetermijnperspectief complementaire kennisposities te ontwikkelen. De samenwerking vindt plaats in het kader van een overeenkomst met de Russische Academie van Wetenschappen en de Lomonosov Moscow State University. Het gaat om de gebieden scheidingstechnologie gericht op 'CO<sub>2</sub> capture and storage' voor de olie- en gasindustrie, opto-chemische sensoren die gebruikt worden in meetinstrumenten, nanocomposieten voor het veranderen van eigenschappen van materialen en medische nano-diagnostiek.

#### **Kennisexploitatie**

##### *Spin off's*

TNO heeft haar private deelnemingen ondergebracht in één centrale houdstermaatschappij: TNO Bedrijven B.V. Deze privaatrechtelijke holding maakt geen aanspraak op overheidsfinanciering en is juridisch geheel gescheiden van de publieke organisatie. Deze formele constructie voorkomt kruissubsidiëring en staatssteun. TNO Bedrijven B.V. verlengt de missie van TNO door het creëren van nieuw hoogwaardige en innovatieve mkb-ondernemingen. De kennis van TNO wordt op die manier omgezet in economische en maatschappelijke waarde in de vorm van zelfstandige bedrijven. Na een aantal jaren van intensieve ondersteuning en begeleiding door TNO Bedrijven B.V. worden deze bedrijven vervolgens verkocht. Deze vervreemding heeft vaak het karakter van een Management Buy Out. Tot en met dit verslagjaar zijn er circa 30 voormalige (en geheel vervreemde) bedrijven van TNO Bedrijven B.V. met een gezamenlijke omzet van circa 51 miljoen euro actief in het MKB van Nederland.

*» De geconsolideerde marktomzet van TNO Bedrijven B.V. – de holding van de groepsmaatschappij van TNO – is in 2008 gestegen tot 93 miljoen euro. De niet-geconsolideerde omzet (deelparticipaties) bedroeg 20 miljoen euro. TNO Bedrijven B.V. heeft in het*

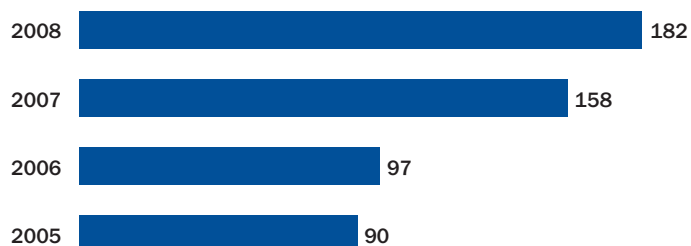
*verslagjaar 5 bedrijven opgericht en 6 deelnemingen vervreemd. De uitbreiding van nieuwe starters is vooral te vinden op het terrein van analyses (DUCARES), de preventie van legionella (LEGYON, een joint venture met Vitens), sociale zekerheid (Dariuz), automotiv (TTAI, een joint venture met TÜV Rheinland) en biologische en chemische protectie (BCPS). Het geconsolideerde resultaat van TNO Bedrijven B.V. bedraagt in 2008 1,1 miljoen euro. Dit resultaat is ná afwaarderingen op grond van de slechtere economische omstandigheden.*

De marktomstandigheden waren mede als gevolg van de economische ontwikkelingen in veel gevallen moeilijker dan voorgaande jaren. In het bijzonder de automotiv-activiteiten van TASS en TÜV Rheinland TNO Automotive International (TTAI) hadden hieronder te lijden. Zeer gunstige uitzondering hierop is Efectis Holding SAS, onze Nederlands-Franse joint venture. Efectis Nederland B.V. is het centrum voor Brandveiligheid in Nederland.

#### Premier depots

In 2008 is veel aandacht besteed aan het in kaart brengen van octrooioposities. In totaal werden meer dan 100 van dergelijke octrooilandkaarten opgesteld. Er is intensief nagegaan of de gekozen programma-accenten in onze vraaggestuurde programma's (vp's) voldoende rekening houden met octrooioposities die anderen al hebben c.q. innovatieontwikkelingen die als trends in de octrooi-informatie herkenbaar zijn. In vergelijking met 2007 is goed merkbaar dat de kennisinvesteringen vanuit de vp's tot groei van de

#### Premier depots



octrooiportefeuille beginnen te leiden. In 2008 is het aantal verleende octrooien gegroeid van 1134 naar 1321 aan het eind van het verslagjaar. Er bestaat toenemende belangstelling van marktpartijen voor deze octrooien.

#### Onze stakeholders

TNO vindt het belangrijk om haar relaties uit bedrijfsleven, overheid en kennisinstellingen te betrekken bij de ontwikkeling van de organisatie. Jaarlijks worden daarom de belangrijkste stakeholders door de TNO Raad van Bestuur uitgenodigd om deel te nemen aan de zogenoemde TNO Round Tables. In 2008 stond het onderwerp internationalisering in die gesprekken centraal.

Daarnaast zijn de leden van de TNO Raad van Bestuur gedurende het jaar bij een groot aantal relaties op bezoek geweest. In het bijzonder de nieuwe voorzitter van de TNO Raad van Bestuur heeft een uitgebreide kennismakingsronde langs de belangrijkste stakeholders gemaakt en daarbij o.a. gesproken met de ministers Plasterk, Van der Hoeven en Van Middelkoop en een aantal CEO's. Ook heeft een aantal relaties een bezoek gebracht aan TNO. Hoogtepunt daarbij was het bezoek van het InnovatiePlatform onder leiding van minister-president Balkenende, direct in het begin van het verslagjaar. Andere opvallende bezoeken waren die van minister Verburg, staatssecretaris Huizinga, staatssecretaris De Vries, de directieraad van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten, de Bestuursraad van het ministerie van Verkeer en Waterstaat, de rectoren van de Technische Universiteiten, premier Stellmach van de Canadese provincie Alberta en een delegatie van de Russische Academie van Wetenschappen.

#### Borging kwaliteit

Doorlopend vinden na afloop van de belangrijke projecten met de opdrachtgevers evaluaties plaats. In aanvulling hierop worden in een driejaarlijkse cyclus door een extern bureau klanttevredenheidsaudits uitgevoerd waarbij alle onderdelen van TNO aan de beurt komen. In 2008 is de vierde cyclus afgerond en is een vergelijking met de voorgaande gemaakt. Deze vergelijking valt positief uit. TNO is erin geslaagd om alle tien belangrijke service- en productaspecten te verbeteren. Vooral inlevingsvermogen, communicatie en bereikbaarheid scoorden hoger. Kennis en deskundigheid zijn traditioneel aspecten die klanten sterk waarderen, evenals het 'eindproduct'. Als zwak punt wordt de levertijd het meeste genoemd. Het directe gevolg van de gerealiseerde verbeteringen is dat de algemene klanttevredenheidsscore van TNO is gestegen.

### Maatschappelijk Jaarverslag

TNO werkt aan een betere toekomst. Dat doen we voor onze stakeholders én voor de eigen organisatie vanuit onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. Wij zetten hiertoe onze kennis in op vele gebieden en leggen daarover dit jaar voor het eerst verantwoording af in een separaat Maatschappelijk Jaarverslag.

### Onze medewerkers

Omdat in een kennisorganisatie als TNO de medewerkers van cruciaal belang zijn voor het realiseren van de strategie hebben wij in 2008 ingezet op de verdere ontwikkeling van onze medewerkers met als speerpunten talentontwikkeling, management development en recruitmentstrategie. Wij hebben op deze terreinen aanzienlijke vooruitgang geboekt, zoals onder meer blijkt uit de verschillende in- en externe medewerkertevredenheidsonderzoeken. In het medewerkerbetrokkenheidsonderzoek 'Nieuw TNO Peil' van 2008 gaven de medewerkers TNO een rapportcijfer 7,4 en ook externe onderzoeken van Intermediair en Incompany gaven goede scores op medewerkertevredenheid bij TNO te zien.

Het succes van TNO wordt in hoge mate bepaald door verschillende en elkaar aanvullende kwaliteiten, kennis, ervaring en gezichtspunten. TNO voert daarom een actief diversiteitsbeleid. Het streven voor 2013 is om 20% vrouwen op een leidinggevende positie te hebben. Voor het hoger management is deze doelstelling in 2008 reeds gerealiseerd.

Dat onze medewerkers (inter)nationaal in hoog aanzien staan, wordt onder meer duidelijk uit de vele prijzen en erkenningen die zij het afgelopen jaar hebben ontvangen. TNO zelf reikt ieder jaar de prijs 'excellente jonge onderzoeker' uit. Een overzicht van onze TNO-toppers staat elders in dit jaarverslag.

*» In 2008 was de instroom van medewerkers 440. De uitstroom was, met een aantal van 537, hoger dan de instroom. De grootste groep instromers (45%) is jonger dan dertig jaar. De verdeling tussen mannen en vrouwen is respectievelijk 60 en 40%. Van de nieuwe instromers heeft 12% een niet-Nederlandse nationaliteit. Overigens is van de groep met een niet-Nederlandse nationaliteit 55% vrouw.*

### Financiën

In 2008 is de geconsolideerde omzet met 20,8 miljoen euro gestegen tot 599,7 miljoen (+3,6%). Het resultaat bedraagt 5,7 miljoen euro negatief en blijft daarmee 16,4 miljoen euro achter op de doelstelling voor 2008. Het negatieve resultaat 2008 is in belangrijke mate beïnvloed door additionele voorzieningen (Zesde Kaderprogramma, wetenschappelijke fraude en reorganisaties) alsmede bijzondere waardeverminderingen op diverse activa met name op de locatie Delft. In vergelijking met het resultaat over 2007 (12,3 miljoen euro positief) is sprake van een forse teruggang.

#### Omzet

De omzet van TNO – de Organisatie TNO inclusief haar groepsmaatschappijen – bedraagt 599,7 miljoen euro. De omzet van TNO exclusief TNO Bedrijven B.V. nam met 7,5 miljoen euro toe tot 511,6 miljoen euro; de omzet van de groepsmaatschappijen, vallend onder de 100% deelneming TNO Bedrijven B.V. steeg van 79,7 miljoen euro in 2007 tot 92,8 miljoen in 2008. Deze toename is in belangrijke mate toe te schrijven aan de omzet van privatiseringen (spin offs) in 2008 vanuit de publieke organisatie.

De omzet overheidsfinanciering ad 194,7 miljoen euro daalde, met name als gevolg van een doorgevoerde korting op de overheidsfinanciering, licht ten opzichte van 2007 (196,4 miljoen euro). De marktomzet steeg met 22,5 miljoen euro tot 405,0 miljoen euro (in 2007 bedroeg die 382,5 miljoen euro) en komt daarmee uit op 68% van de totale omzet.

De omzet binnenland (bedrijfsleven en overheid) nam ten opzichte van 2007 toe met 8,3 miljoen tot 265,1 miljoen euro. De omzet buitenland, inclusief TNO groepsmaatschappijen, steeg met ruim 11% naar 139,9 miljoen euro. De netto omzet (omzet minus directe projectkosten) steeg met 2,7 miljoen euro naar 504,6 miljoen euro.

#### Bedrijfslasten

De personele lasten namen toe met 16,1 miljoen euro. Deze toename wordt in belangrijke mate veroorzaakt door de effecten van de autonome salarisstijging van circa 7 miljoen euro en een hogere mutatie binnen de personele voorzieningen van circa 7 miljoen euro. De overige bedrijfslasten daalden ten opzichte van 2007 met circa 5 miljoen euro, veroorzaakt door een lagere mutatie binnen de voorziening claims en overige voorzieningen (3,2 miljoen euro), lagere kosten gebruik technische bedrijfsmiddelen (2,7 miljoen euro), lagere kosten uitbestede werkzaamheden (1,9 miljoen

euro) en lagere algemene beheerskosten (1,5 miljoen euro). Hiertegenover staan hogere huisvestingskosten (4,1 miljoen euro). De stijging van de afschrijvingslasten is met name toe te schrijven aan bijzondere waardeverminderingen op diverse activa.

#### *Liquide middelen*

Eind 2008 bedroeg het saldo liquide middelen 104,9 miljoen euro, een afname van 7,3 miljoen ten opzichte van ultimo 2007. Deze afname wordt veroorzaakt door een uitgaande kasstroom uit investeringsactiviteiten van 52,9 miljoen euro ten opzichte van een inkomende kasstroom uit operationele activiteiten van 45,1 miljoen euro. De investeringsuitgaven 2008 hebben voor 37,0 miljoen euro betrekking op gebouwen, terreinen en vaste technische installaties. Hierin zijn mede begrepen de afronding van de automotive site te Helmond, aanloopinvesteringen met betrekking de voorgenomen nieuwbouw te Cromstrijen alsmede de afronding van het Nanolab te Delft. Daarnaast werd voor 21,0 miljoen euro geïnvesteerd in technische bedrijfsmiddelen, inventaris en immateriële vaste activa.

#### **Communicatie**

Ons interne communicatiebeleid is gericht op het ondersteunen van onderlinge samenwerking en het creëren van trots op TNO. Onze sterke identiteit - gebaseerd op onze kernwaarden integriteit, onafhankelijkheid, professionaliteit en maatschappelijke verantwoordelijkheid – waarborgt een goede uitgangspositie voor een verdere uitbouw van ons imago en onze reputatie.

Speerpunten in onze externe communicatie zijn multilevel relatiemanagement, proactief pers- en publicaffairsbeleid en onze website TNO.NL. Immers, een wereld zonder (digitale) netwerken is ondenkbaar geworden en TNO speelt daar, ook in de communicatie, actief op in. In 2008 zijn de relaties met overheden, bedrijfsleven en kennisinstellingen verder verstevigd, ondermeer door de vele bezoeken van en aan TNO en door onze inmiddels bekende 'Round Tables-bijeenkomsten'. In 2008 is ook is het alumninetwerk van TNO, 'Connected', opgericht.

In 2008 scoorde TNO goed in de verschillende imago-onderzoeken. Wij noteren steeds hogere scores op aspecten als 'sociaal', 'dynamisch' en 'sympathiek', zonder daarbij in te leveren op de voor ons zo belangrijke waarde 'betrouwbaarheid'.

» De corporate advertentie-campagne van TNO won in 2008 de creativiteitsprijs van de Communicatieclub Bourgondië.

#### **Vooruitblik**

Een vooruitblik geven kan alleen onder het nodige voorbehoud. Gezien de economische situatie en het financiële resultaat van het verslagjaar zijn de kernthema's voor de korte termijn kostenbeheersing - overigens zonder dat dit ten koste gaat van de kwaliteit van onze output -, meer focus en de blik naar buiten.

Voor wat betreft de lange termijn is onze ambitie dat TNO een kennisorganisatie van wereldklasse is, uitgegroeid van 'wereldberoemd in Nederland' tot 'vooraanstaand in internationaal verband'. Niet alleen in Nederland, maar ook in Europa bieden we kennis voor een betere wereld.

We stellen daarbij voor onszelf vier rollen centraal: in de eerste plaats die van TNO als hoogwaardige ontwikkelaar van nieuwe kennis en oplossingen met en voor klanten; daarbij staan vernieuwing, kwaliteit en impact voorop. In de tweede rol zien wij TNO als aanbieder van hiervan afgeleide kennisproducten en -diensten. De derde taak voor TNO is de valorisatie van kennis door het oprichten van nieuwe bedrijven en het commercialiseren van octrooien. En ten slotte is en blijft kennisoverdracht naar het MKB een belangrijke pijler van ons bestaan.

Het feit dat het tot de kerntaak van TNO behoort toegepaste kennis te ontwikkelen voor het algemene belang in Nederland schept verantwoordelijkheden, die we dan ook graag op ons willen nemen. Er is intensief overleg ontstaan met bedrijven en overheden hoe we dat het beste kunnen doen.

Onze conclusie is dat we nú de recessie met innovatie moeten gaan bestrijden, door een of enkele jaren op een aantal thema's extra intensief innovatiekracht te ontwikkelen. Zodat we, als het weer beter gaat, op deze terreinen een voorsprong hebben.

We hebben hiertoe kort geleden een voorstel geformuleerd. De kern hiervan is dat TNO de komende tijd gespecialiseerde kennisprofessionals tijdelijk wil opnemen. Hooggekwalificeerde mensen, die al werkzaam zijn bij



bedrijven op vijf thema's die TNO samen met de bedrijven en overheden heeft geïdentificeerd als maatschappelijk het meest urgent. Deze thema's zijn:

- Energie – denk aan dunne filmzonnecellen en flexibele zonnecellen.
- Maatschappelijke veiligheid – zoals het waarborgen van privacy in relatie tot betere bewakingsmethoden en privacy in een nieuwe informatiemaatschappij waarin internet een nog veel belangrijkere rol speelt dan nu.
- Mobiliteit – denk aan coöperatieve vervoerssystemen (intelligente voertuigen en intelligente infrastructuur) en hybride stadsvervoer.
- Intelligente zorg – gebruikmakend van robotica en monitoring voor verbeterde arbeidseffectiviteit in de zorg, en
- Energie effectieve bouw.

Het gaat erom dat samen met TNO in de komende jaren kennis ontwikkeld wordt waar de samenleving in onze ogen om staat te springen. Een concentratie op inhoudelijke gronden is naar onze mening daarbij dan ook onvermijdelijk en de enige manier waarop extra steun zich dubbel en dwars zal terug betalen in de toekomst. We beogen op deze thematische terreinen immers een sterke nationale concurrentiepositie op te bouwen ten opzichte van de ons omringende landen.

We beseffen dat het de nodige inspanningen zal vergen om dat toekomstbeeld ook daadwerkelijk te realiseren. Nog meer dan tot nu toe al het geval was, zullen we ons concentreren op die gebieden die voor TNO van elementair belang zijn. Daar zetten we onze kennisinvesteringsbudgetten in. We kijken daarbij ook nadrukkelijk naar gebieden met een aantoonbare groeipotentie, ondanks stagnerende markt-groei. Immers, voor de markt van morgen moeten wij vandaag onze kennis opbouwen.

De wetenschap vullen wij aan door verregaande vormen van samenwerking met universiteiten en andere wetenschappelijke partijen in Europa. En ook dán staan we midden in de samenleving en zetten we ons in voor maatschappelijke vraagstukken. We spelen dan een prominente voortrekkersrol op een vijf- tot tiental terreinen. We zijn ons ervan bewust dat we nog een hele weg hebben te gaan om dat toekomstbeeld te kunnen realiseren. Die weg leggen we graag samen met onze medewerkers en met onze relaties in de samenleving af.

Delft, 11 maart 2009

Ir. J.H.J. Mengelers, *voorzitter*

Dr. C.M. Colijn-Hooymans

J.W. Kelder

De Raad voor het Defensieonderzoek (RDO) stelt, met inachtneming van de verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur TNO, het te voeren beleid voor TNO Defensieonderzoek vast. De taken die hiermee samenhangen, staan beschreven in de TNO Wet 1985, gewijzigd in 2005 en het TNO Besluit 1986.

De RDO heeft zich (naast de formeel te verrichten taken zoals het vaststellen van het middellange termijn plan betreffende het uit te voeren onderzoek, de beoordeling van de realisatie daarvan en het vaststellen van de jaarrekening) in het verslagjaar gebogen over de hierna genoemde onderwerpen.

### **Veranderende aansturing ministerie van Defensie**

Het ministerie van Defensie heeft naar aanleiding van de aanbevelingen van de commissie Wijffels in 2006 een begin gemaakt met de inbedding van haar vraaggestuurde programma's in de nieuwe interdepartementale structuren. Daarnaast heeft Defensie in 2007 besloten tot de instelling van een Bestuursraad Kennis en Strategie (BKS) en de aanstelling van een Adviseur Kennis en Strategiebeleid (AKSB) om de politieke en ambtelijke aansturing van de kennisfunctie te versterken. De BKS vormt tevens het vaste defensiebestanddeel van de kenniskamer van Defensie.

### **Cromstrijen**

Met het ondertekenen van het in- en uitplaatsingsconvenant over de realisering van de TNO-infrastructuur te Cromstrijen is het "principe akkoord" nu door de betrokken partijen getekend (TNO, gemeenten Den Haag, Rijswijk en Cromstrijen, provincie Zuid Holland en VROM). Er is inmiddels begonnen met de werkzaamheden voor de daadwerkelijke realisatie van het project. In 2009 zal de verhuizing naar Cromstrijen nadrukkelijk op de agenda van de RDO worden geplaatst. Er zal onder meer van gedachten worden gewisseld over de onderzoeksfaciliteiten op de nieuwe locatie.

### **Tarieven**

Naar aanleiding van de discussies in de RDO over de tarieven 2008 hebben diverse gesprekken tussen Defensie en TNO plaatsgevonden. Daarbij zijn de volgende zaken aan de orde geweest:

- Gestreefd zal worden naar een tariefontwikkeling die niet boven de inflatie uitgaat. Dit betekent, dat dit voor het begrotingsproces een belangrijke leidraad vormt. Het effect van de voorgenomen nieuwbouw te Cromstrijen

dient apart te worden gezien.

- De algemene salarisverhoging over de periode 2006 t/m 2008 ligt rond het inflatiegemiddelde. Outillagetarieven die worden doorbelast aan Defensieprojecten zullen worden betrokken in het Accountants Dienst Defensie (ADD) tariefonderzoek 2009.
- TNO is een overhead reductie-plan gestart (Overhead Value Scan, OVS). Naast de omvang van de Marktorganisatie, zal ook de overige ondersteuning worden meegenomen. De OVS van het kerngebied zal in de eerste helft van 2009 worden geïmplementeerd.

### **Strategische Verkenningen**

TNO levert een stevige bijdrage aan 'Verkenningen - Houvast voor de krijgsmacht van 2020', het grootschalige overheidsproject dat in opdracht van de ministers van Defensie en Financiën tot eind 2009 loopt. In nauwe samenwerking met de projectdirectie Verkenningen wordt over- en inzicht gegeven van de ontwikkelingen ten aanzien van het militair optreden en op het gebied van kennis en technologie. Verder is TNO mede-organisator van diverse high-profile workshops en symposia rond de ontwikkeling van scenario's en toekomstige krijgsmachtprofielen en het omgaan met 'diepe' onzekerheid in de defensieplanning. Tenslotte wordt methodische en inhoudelijke kennis ingebracht bij het vaststellen en beschrijven van de beleids-opties voor de toekomstige krijgsmacht, het belangrijkste eindproduct van de Verkenningen.

### **Opmerkelijke projecten**

Ook in 2008 zijn door TNO vele en succesvolle projecten voor Defensie uitgevoerd. Zonder andere tekort te willen doen, worden hieronder drie in het oog springende projecten als illustratie daarvan belicht.

**FACSIM MLU:** Sinds zeven jaar is bij de School voor Grondlucht Samenwerking in Schaarsbergen de Forward Air Controller training simulator (FACSIM) in gebruik. In 2007 is TNO in opdracht van Defensie begonnen met de Mid Life Upgrade van het systeem. Na het succesvol doorlopen van de formele Site Acceptance Test is het systeem op 10 december formeel door de Defensie Materieel Organisatie overgenomen.

**JPOW:** binnen de internationale luchtverdedigingsoefening Joint Project Optic Windmill (JPOW), die in september haar tiende editie beleefde, verzorgde TNO de ondersteuning van de Nederlandse en Italiaanse krijgsmacht met het simuleren

door JROADS van meer dan de helft van de virtuele luchtverdedigingssystemen. Ook werden planningshulpmiddelen en analyse- en voorspellingsmodellen ingezet om operationele beslissingen te ondersteunen. Daarnaast werd bij de voorbereiding van de oefening ondersteuning geleverd bij het formuleren van de oefendoelstellingen, de bewaking van de uitvoering en werden bij de 'After Action Review' bijdragen geleverd. Tijdens zijn bezoek memoreerde de staatssecretaris van Defensie de inzet van TNO.

**Clustermunitie:** De jarenlange internationale discussie over de acceptatie, dan wel het verbod van de inzet van clusterwapens heeft, met bijdragen vanuit de Nederlandse overheid, in 2008 geleid tot een internationaal verbod van deze wapens. De Nederlandse bijdrage heeft de regering onder andere gebaseerd op de resultaten van een project van TNO Defensie en Veiligheid. Begin 2008 heeft het projectteam een veertigtal vragen vanuit het ministerie beantwoord op het gebied van betrouwbaarheid, veiligheid, nauwkeurigheid e.d. van clusterwapens en heeft de effectiviteit van clusterwapens vergeleken met mogelijke alternatieven. Naast effectiviteit is er ook aandacht besteed aan de ongewenste effecten van deze wapens. Het project heeft concrete impact gehad op de nationale opinievorming en heeft daarmee een bijdrage geleverd aan de internationale besluitvorming en het streven naar mondiale veiligheid.

### **Personele wisselingen**

In 2008 is afscheid genomen van twee Leden van de Raad:

- C. van Duyvendijk nam per 28 oktober 2008 afscheid als voorzitter van de RDO en werd per 1 januari 2009 opgevolgd door J.W. Kelder.
- de Directeur Operationeel Beleid, Behoeftestellingen en Plannen, schout-bij-nacht M.J.M. Borsboom verliet de Raad en werd vervangen door generaal-majoor der Mariniers H.A. van der Til, Directeur Operationeel Beleid, Behoeftestellingen en Plannen.

Tevens is afscheid genomen van:

- de Algemeen Directeur van TNO Defensie en Veiligheid, ir. P.A.O.G. Korting, die in deze functie is opgevolgd door ing. J.V. Elsendoorn.
- de Directeur Operations van TNO Defensie en Veiligheid, ir. C. Eberwijn, wiens plaats is ingenomen door drs. H.J. Vink.

Delft, 11 maart 2009

Namens TNO Raad voor het Defensieonderzoek,  
J.W. Kelder, *voorzitter*

Corporate Governance staat voor goed ondernemingsbestuur en is in het bijzonder van belang voor de bestuurders en toezichthouders van TNO. Als leidraad wordt de Code goed bestuur uitvoeringsorganisaties gehanteerd. Deze is binnen TNO onder meer uitgewerkt in de organisatiereglementen. Ter bevordering van de bestuurlijke transparantie zijn de organisatiereglementen in 2008 zowel op het interne netwerk 'Spider' als op de website van TNO gepubliceerd. De reglementen van de TNO Raad van Bestuur (RvB), TNO Raad van Toezicht (RvT), remuneratiecommissie en selectie- en benoemingscommissie, evenals de bedrijfscode en de klachtenprocedure op grond van de Algemene wet bestuursrecht zijn nu voor iedereen toegankelijk.

In 2008 bestond de RvT uit zeven leden. De heer drs. J.G.F. Veldhuis legde in 2008 conform de TNO wet zijn toezichthouderschap neer in verband met leeftijdsredenen. Mevrouw prof. dr. J.M. Bensing is per 1 september benoemd tot zijn opvolger. De minister van Economische Zaken (EZ) heeft de aanbeveling van de RvT om de heer ir. G-J. Kramer te herbenoemen afgewezen; zij geeft aan dat er als beleid gestreefd wordt naar verjonging en derhalve herbenoeming slechts nog in uitzonderlijke gevallen plaatsvindt. Diverse gesprekken tussen EZ en TNO hebben geleid tot een gelijklopende visie op het gewenste profiel waarbinnen een geschikte kandidaat wordt gezocht.

De drie leden van de RvB worden bij Koninklijk Besluit benoemd. Twee leden, waaronder de voorzitter, worden voorgedragen bij de Kroon door de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), het derde lid door de minister van Defensie. Bij Koninklijk Besluit van 1 april is de heer ir. J.H.J. Mengelers benoemd tot voorzitter RvB. Op 1 juli hebben de RvT en de TNO Raad voor het Defensieonderzoek vice-admiraal b.d. J.W. Kelder aanbevolen als opvolger van het RvB-lid vice-admiraal b.d. C. van Duyvendijk; deze laatste is per 27 oktober 2008 eervol ontslag verleend.

In de laatste maanden van 2008 is meermalen gesproken met de minister van Defensie over voornoemde gezamenlijke aanbeveling. De minister stelde zich op het standpunt dat de aanbeveling zich niet zou vertalen in een voordracht tenzij de RvT verdergaande aanpassingen zou doorvoeren in het al neerwaarts bijgestelde beloningsbeleid en ook de UKW uitkering hierin zou betrekken. In december 2008 zag de RvT zich, na ampel overleg, uiteindelijk genoodzaakt de

kwestie via een kort geding onder de rechter te brengen. De rechter heeft hierbij uitgesproken dat het salarisbeleid aan de RvT voorbehouden is, de UKW buiten beschouwing van de RvT moet blijven en dat de minister niet gerechtigd is op grond van beloning een voordracht te weigeren. Het kabinet heeft in een brief aan de Tweede Kamer (16 januari 2009) laten weten het nieuwe lid van de RvB voor benoeming door de Kroon voor te dragen. Inmiddels is dit Koninklijk Besluit d.d. 2 februari gepubliceerd.

De RvT heeft in 2008 vijf keer regulier vergaderd en heeft met enkele leden tweemaal een overlegvergadering met de COR bijgewoond in het kader van de bespreking van de algemene gang van zaken. Er hebben geen aparte bijeenkomsten van de Remuneratiecommissie plaatsgevonden. Remuneratie als onderwerp was in 2008 dusdanig van belang dat het waar nodig in de agenda van de RvT-vergaderingen opgenomen is. De selectie- en benoemingscommissie vergaderde tweemaal. Er hebben vier speciale besloten bijeenkomsten van de RvT plaatsgevonden, alle betreffende opvolgingskwesaties in de RvB en de RvT. In augustus 2008 heeft de RvT zijn onderling functioneren en het functioneren van de RvB besproken.

De financiële verantwoording vindt onder meer plaats door het jaarlijks toesturen van het jaarverslag en de jaarrekening door de RvB aan de minister van OCW. Deze door de RvT ingestemde jaarrekening gaat vergezeld van een accountantsverklaring. Daarnaast voert de accountant op verzoek van OCW een aparte audit uit met betrekking tot de rechtmatige inning en besteding van middelen. Deze audit is gebaseerd op het controleprotocol TNO, zoals overeengekomen tussen OCW en TNO. Voor de controle van de jaarrekening 2008 is KPMG door de RvT aangewezen als accountant. Traditiegetrouw is buiten aanwezigheid van de RvB door de RvT met de accountant gesproken over zijn verslag. De accountant deelde ook dit jaar mee dat er geen punten bespreking behoeften die primair de RvT regaderen.

In januari 2008 heeft de minister van OCW de Eerste Kamer medegedeeld dat de Kaderwet zelfstandig bestuursorganen, die een uniforme regeling beoogt voor zelfstandig bestuursorganen, niet op TNO van toepassing is. De reden hiervoor is dat TNO weliswaar een zelfstandig bestuursorgaan is, maar zonder openbaar gezag. Daardoor voldoet TNO niet aan de in de Kaderwet gehanteerde definitie van een zelfstandig bestuursorgaan.

Tussen de minister van OCW en de RvB heeft in november 2008 bestuurlijk overleg plaatsgevonden. In maart 2009 is door de RvT decharge verleend aan de RvB.

Delft, 11 maart 2009

Namens de TNO Raad van Toezicht

Ir. J.M. Leemhuis-Stout, *voorzitter*

Jaarlijks ontvangen enkele tientallen TNO-medewerkers een prijs, een erkenning of een eervolle benoeming die hun wordt verleend door een derde partij – vaak een internationale vereniging of organisatie. De TNO Toppers van 2008 zijn:

#### Naam

Prijs – Toekennende organisatie

#### **Peter Essens**

Excellence Award - Human Factors and Medicine Panel.

#### **Nico van Ham, Alan Creemers, Jeroen ter Meer en Willem Duvalois**

Achievement Award EAEM - Ministerie van Defensie Canada.

#### **Hans van den Berg en Remco Litjens**

Best Paper Award - 6th International Conference on Wired/Wireless Internet Communications in Finland.

#### **François Furthner, Bas van der Putten, Gerwin Gelinck, Erwin Meinders**

Best Peer-Review Paper Award, Organic Semiconductor Industry.

#### **Rob Kooij**

Best Paper Award - Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE).

#### **Eric Groen en Wim Bles**

2008 Life Science Book Award - International Academy of Astronautics.

#### **Jan Nijenhuis**

Rien Koster Prijs – Nederlandse Vereniging voor Precisie Technologie.

#### **Peter Essens en Anne Helsdingen**

Excellence Award - NATO Human Factors and Medicine Panel.

#### **Wouter Lotens**

Scientific Achievement Award 2008 - NATO Research Technology Organization (RTO).

#### **Marco van der Meijden en Mark Visser**

NCW Award - Institute for Defense & Government Advancement (IDGA).

#### **Pascal Paulissen**

Scientific Achievement Award – NATO Research & Technology Organisation (RTO).

#### **Annemarie Brouwer, Marieke Thurlings en Jan van Erp**

Best Paper Award – Graz University of Technology.

#### **Irek Karkowski**

Best Practice Award 2008 – Instituut voor organisatieontwikkeling voor Zorg en Welzijn.

#### **Bert Boltjes, Jaap van den Oever en Shuang Zhang**

Distinguished Technical Paper Award – OPNET Technologies.

#### **Adrian Pais**

MGA GOLD Achievement Award – Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE).

#### **Hans Quak**

2e prijs in the Journal of Operations Management (JOM) - Premier Business Management Journal.

#### **Erik Fledderus**

Onderwijsprijs – TU Eindhoven.

#### **Ed de Mulder**

Paul Formarier prijs - Koninklijke Vlaamse Academie van België voor Wetenschappen en Kunsten.

#### **Márcia Péter, François Furthner, Bas van der Putten, Gerwin Gelinck en Erwin Meinders**

Best Peer-Review Paper Award - The Peer Review Committee.

#### **Nina Schaap**

Best Science Paper Award - TRAIL Research School.

#### **Margriet van Schijndel-de Nooij**

Manual Junoy memorial prize – International Federation of Automotive Engineering Societies (FISITA).

#### **Albert Jansen**

AGV-prijs – Hoogheemraadschap Amstel Gooi en Vecht.

Elke vier jaar formuleert TNO nieuwe onderzoeksprogramma's: series van onderzoeken die aansluiten bij een overkoepelend thema. Die onderwerpen kiezen we niet willekeurig. We werken op basis van maatschappelijke thema's die het kabinet vaststelt: actuele onderwerpen, kwesties die beleidsmatig interessant en relevant zijn – en die vragen om nieuwe antwoorden. Na vier jaar beoordelen de verantwoordelijke ministeries ons onderzoek, en stellen zij de onderzoeksprogramma's waar nodig bij. In 2008 heeft TNO gewerkt aan twaalf maatschappelijke thema's (zie onder). Deze thema's zijn de kapstok voor de kennisontwikkeling van TNO, die op deze manier een grote impact heeft op onze samenleving. Samen met onze opdrachtgevers werken we aan projecten die bijdragen aan een betere toekomst.

### Maatschappelijke veiligheid

Veiligheid is een heet hangijzer. Criminelen werken op steeds grotere schaal, internationaal rukt het terrorisme op, de kleine criminaliteit groeit en vitale voorzieningen blijken te kwetsbaar. Ook groeit de dreiging van (natuur)rampen. Toch moeten mensen in Nederland veilig zijn én zich veilig voelen – zonder dat hun privacy en bewegingsvrijheid worden aangetast. TNO draagt daaraan bij door wetenschappelijk onderzoek op verschillende vlakken te combineren, zoals intelligence, ICT en gedragswetenschappen. Onze focus ligt op drie hoofdonderwerpen: effectief en veilig ingrijpen, inlichtingen en informatie-gestuurd optreden, en systeembenadering van veiligheid en infrastructuur.



### Defensie

De Nederlandse krijgsmacht levert een belangrijke bijdrage aan internationale operaties, of het nu gaat om vredesmissies of om actief militair optreden in conflictsituaties. Om onze krijgsmacht doeltreffend en betaalbaar te maken én te houden, heeft het ministerie van Defensie behoefte aan wetenschappelijke en technologische kennis en kunde. TNO fungeert als kennispartner voor het ministerie van Defensie. Niet alleen ontwikkelen we slimme technologieën en materialen voor de landmacht, de luchtmacht en de marine, we adviseren ook over optimale organisatie- en commandovoeringsprocessen. Zo helpen we het ministerie van Defensie om het Nederlands en bondgenootschappelijk grondgebied te verdedigen, de internationale rechtsorde handhaven, en de nationale en internationale autoriteiten ondersteunen bij rechtshandhaving, rampenbestrijding en humanitaire hulp.



### Gezond leven

Nederlanders leven steeds ongezonder. Vooral jongeren bewegen te weinig en eten liever een snelle hap dan een goede maaltijd. Bovendien vergrijst de bevolking en aangezien ouderdom met gebreken komt, kunnen we de vraag naar zorg nauwelijks meer aan. Creatieve oplossingen voor deze problemen zijn hard nodig. TNO draagt daaraan bij door kennis en expertise te leveren op het gebied van gezond leven. Onze focus ligt op de terreinen jeugd en gezondheid, bewegen en gezondheid, en zorginnovatie.



### Voeding

Goede voeding lijkt in een welvarend land als Nederland vanzelfsprekend. Toch kampen steeds meer Nederlanders met overgewicht en andere gezondheidsproblemen. Daarom stellen we steeds hogere eisen aan wat we eten. Het moet lekker zijn en passen bij onze levensstijl, maar het mag ons niet dik maken. En het liefst willen we dat het ook nog onze gezondheid bevordert. Daarnaast moet ons voedsel natuurlijk veilig zijn en blijven – óók als er nieuwe gevaren op de loer liggen als nieuwe besmettingen en ziekteverwekkers, of resistentie tegen antibiotica. TNO denkt mee over oplossingen voor zulke 'voedselvraagstukken' vanuit een waaier aan wetenschappelijke disciplines – van chemie tot ICT.



### Arbeidsparticipatie en vergrijzing

Werkgevers willen het liefst jonge, gezonde en ondernemende werknemers. Maar de groep ouderen op de arbeidsmarkt stijgt sneller dan hun jongere collega's. Bovendien neemt het totaal aantal werkenden in Nederland voortdurend af.

Om te voorkomen dat de arbeidsproductiviteit nog verder daalt, moeten meer mensen tot op hogere leeftijd gezond en productief blijven. Wie nu nog niet actief is, moet worden gestimuleerd om in de nabije toekomst wél te werken. TNO draagt kennis en expertise aan om de arbeidsproductiviteit op peil te houden.



### Bereikbaarheid

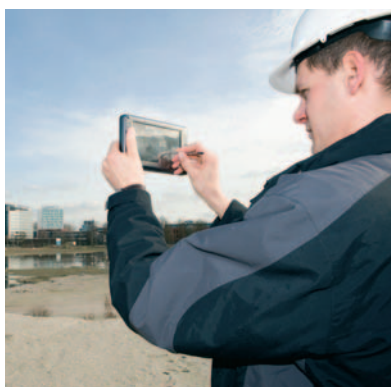
Nederlanders staan massaal in de file. Maar niet alleen op de weg is het druk. Ook water, rail en lucht zitten dicht bij de top van hun capaciteit. Een verdere groei van het personen- en goederenvervoer stelt de nationale en Europese samenlevingen dan ook voor grote problemen, zoals zeer grote investeringen in aanleg en onderhoud van de infrastructuur en terminals, maar ook de gevolgen voor de leefbaarheid. Klassieke oplossingen, zoals meer asfalt, zijn niet langer toereikend om aan de groeiende vervoersvraag tegemoet te komen. Er is grote behoefte aan innovatieve en slimme alternatieven. TNO levert hier een belangrijke bijdrage aan.





### **Bouwen voor ruimte**

Hoe kunnen we ons kleine land zo inrichten dat de verschillende belangen – van bewoners, bedrijven, verkeersdeelnemers, milieuverenigingen enzovoort – goed op elkaar worden afgestemd? En hoe kunnen we het land duurzaam ontwikkelen, voor de mensen die er wonen, voor het milieu én voor de economie? TNO kijkt hoe de verschillende belangen het beste kunnen worden gehoord en meegewogen – en vooral: wat je met die input kunt doen om beleidsprocessen te verbeteren.



### **Leven met water**

Leven onder de zeespiegel vinden we in Nederland de gewoonste zaak van de wereld. Onze delta raakt echter steeds dichter bevolkt, en door klimaatveranderingen stijgt de zeespiegel. Nationaal en internationaal gelden daarom waterdoelstellingen. Voorbeelden hiervan zijn de Nederlandse doelstellingen van het Nationaal Bestuursakkoord Water, aan de Europese Kaderrichtlijn Water en aan de Millennium Development Goals van de VN. We staan voor de belangrijke maatschappelijke opgave om deze doelstellingen te bereiken: actie is geboden en innovaties zijn nodig. TNO levert deze innovaties.



### **Energie(huishouding)**

We gebruiken steeds meer energie. Thuis stijgt ons energieverbruik door een overvloed aan huishoudelijke apparaten; vliegen naar verre oorden is de gewoonste zaak van de wereld. Het gevolg: onze energiebronnen raken uitgeput. Toch willen we dat ook onze kinderen later nog steeds in de winter kunnen schaatsen. Onze energiehuishouding moet dus veranderen – maar hoe? Daarom doet TNO onderzoek naar de exploratie en productie van olie en gas en naar duurzame (geo-)energie.



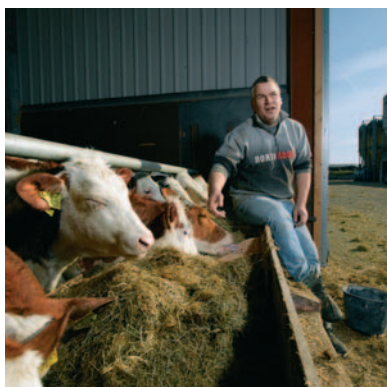
### Leefomgeving

In ons land wonen steeds meer mensen, die ook nog eens mobieler en actiever zijn en meer consumeren. De ruimte die er is, wordt daardoor intensiever en meervoudig benut. TNO wil de druk op de leefomgeving helpen verminderen door kennis te ontwikkelen voor onder meer beleidsmakers. Daarbij richten we ons op twee gebieden: kwaliteit van de leefomgeving, en duurzaam gebruik en beheer van de ondergrond.



### Hoogwaardige systemen, processen en materialen

Er komen steeds snellere en kleinere producten op de markt én de functionaliteit wordt steeds groter. Of het nu gaat om gehoorapparaten of mobiele telefoons. De productie van deze microsystemen vereist speciale hoogwaardige instrumenten en productieapparatuur waarmee op micro-, nano- en tegenwoordig zelfs op picoschaal kan worden gewerkt. Zulke systemen worden niet alleen in Japan en Amerika ontwikkeld, maar ook in Nederland. De Nederlandse spelers willen hun concurrentievoorsprong vasthouden door innovatief gebruik van hightechmaterialen. TNO helpt hen daarbij door de inzet van kennis en expertise.



### Optimale inzet van ICT

ICT speelt een steeds grotere rol in ons dagelijks leven. We kunnen vanuit onze luie stoel een bezoek aan de bank brengen, een dvd'tje bestellen en informatie bij het gemeentehuis ophalen. De inzet van ICT in onze samenleving is enorm, en de grens is nog lang niet bereikt. Hoe kunnen we ICT nóg beter inzetten in onze samenleving? Welke diensten en netwerken kun je ontwikkelen om de communicatie en informatie-uitwisseling tussen mensen in privé- en in werksituaties verder te verbeteren? En welke strategie moet hiervoor worden uitgezet? TNO werkt aan het antwoord op deze vragen.





# Geconsolideerde balans per 31 december 2008

na resultaatbestemming

(in EUR x duizend)

		31-12-2008	31-12-2007
<b>Vaste activa</b>			
Immateriële vaste activa	1	2.783	3.523
Materiële vaste activa	2	256.996	242.023
Financiële vaste activa	3	3.381	4.946
		263.160	250.492
<b>Vlottende activa</b>			
Voorraden en onderhanden werken	4	-12.499	-17.820
Vorderingen	5	102.529	87.856
Liquide middelen	6	104.902	112.173
		194.932	182.209
<b>Totaal</b>		<b>458.092</b>	<b>432.701</b>
<b>Eigen vermogen:</b>			
- Algemene reserve	7	142.926	153.691
- Bestemmingsreserves	8	58.205	53.040
		201.131	206.731
Belang derden		1.065	361
Egalisatierekening investeringsmiddelen	9	48.945	33.655
Voorzieningen	10	31.623	31.689
Langlopende schulden	11	11.919	11.376
Kortlopende schulden	12	163.409	148.889
<b>Totaal</b>		<b>458.092</b>	<b>432.701</b>

# Geconsolideerde winst- en verliesrekening 2008

(in EUR x duizend)

			2008	2007
Omzet	13	599.663		578.906
Overige bedrijfsopbrengsten	14	12.229		14.048
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>			<b>611.892</b>	<b>592.954</b>
Directe projectkosten	15	-95.095		-77.026
Personele lasten	16	-378.609		-362.463
Afschrijving immateriële vaste activa		-1.716		-1.145
Afschrijving materiële vaste activa	17	-32.679		-30.081
Bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa	18	-5.327		-
Overige bedrijfslasten	19	-109.020		-114.151
<b>Bedrijfslasten</b>			<b>-622.446</b>	<b>-584.866</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>			<b>-10.554</b>	<b>8.088</b>
Rentebaten			5.000	5.203
Rentelasten			-1.095	-706
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening vóór belastingen</b>			<b>-6.649</b>	<b>12.585</b>
Belastingen			-612	-36
Resultaten financiële vaste activa			1.385	-310
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen</b>			<b>-5.876</b>	<b>12.239</b>
Belang derden			159	54
<b>Nettoresultaat</b>			<b>-5.717</b>	<b>12.293</b>
<b>Resultaatbestemming:</b>				
<b>Nettoresultaat</b>			<b>-5.717</b>	<b>12.293</b>
Dotatie aan:				
- bestemmingsreserve bedrijfsrisico's civiel		-2.903		-
- bestemmingsreserve bedrijfsrisico's defensie		-156		-299
- bestemmingsreserve ontwikkelingssamenwerking		-		-1.150
- bestemmingsreserve nieuwbouw defensie		-8.845		-5.374
			-11.904	-6.823
Ottrekking aan:				
- bestemmingsreserve bedrijfsrisico's civiel		3.700		-
- bestemmingsreserve bedrijfsrisico's defensie		-		455
- bestemmingsreserve ontwikkelingssamenwerking		1.101		1.003
- bestemmingsreserve nieuwbouw defensie		1.938		7.487
			6.739	8.945
<b>Resultaat na mutaties bestemmingsreserves</b>			<b>-10.882</b>	<b>14.415</b>
Mutatie algemene reserve			10.882	-14.415
			-	-

(in EUR x duizend)

## Geconsolideerd kasstroomoverzicht

		2008	2007
Nettoresultaat		-5.717	12.293
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	1 en 2	35.750	32.429
Bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa	2	5.327	-
Mutatie voorzieningen	10	-66	-10.010
Mutatie egalisatierekening investeringsmiddelen	9	15.290	10.318
Mutatie werkkapitaal, exclusief liquide middelen		-5.474	-17.574
<b>Kasstroom uit hoofde van operationele activiteiten</b>		<b>45.110</b>	<b>27.456</b>
Netto-investeringen in immateriële vaste activa	1	-976	-430
Netto-investeringen in materiële vaste activa	2	-54.334	-58.571
Netto-investeringen in deelnemingen	3	1.210	-574
Reserve omrekeningsverschillen		117	215
Herwaardering vlottende activa		-	93
Mutatie overige leningen	3	355	343
Mutatie belang derden		704	68
<b>Kasstroom uit hoofde van investeringsactiviteiten</b>		<b>-52.924</b>	<b>-58.856</b>
Mutatie langlopende schulden		543	-387
<b>Kasstroom uit hoofde van financieringsactiviteiten</b>		<b>543</b>	<b>-387</b>
<b>Mutatie liquide middelen</b>		<b>-7.271</b>	<b>-31.787</b>

De kasstroom 2008 uit investeringsactiviteiten ad EUR 52,9 miljoen overstijgt de kasstroom uit operationele activiteiten ad EUR 45,1 miljoen met EUR 7,8 miljoen.

In de kasstroom uit investeringsactiviteiten zijn de investeringsuitgaven begrepen met betrekking tot de Nanofaciliteit te Delft, Automotive te Helmond en de grondaankoop te Cromstrijen met betrekking tot toekomstige nieuwbouw voor TNO Defensie en Veiligheid. Deze investeringsuitgaven overstijgen de afschrijvingen.

## Overzicht totaalresultaat

	2008	2007
Geconsolideerd nettoresultaat na belastingen	-5.717	12.293
Reserve omrekeningsverschillen	117	215
Herwaardering vlottende activa	-	93
<b>Totaalresultaat</b>	<b>-5.600</b>	<b>12.601</b>

## Grondslagen

### 1.1 Algemeen

TNO maakt wetenschappelijke kennis toepasbaar om het innovatief vermogen van bedrijfsleven en overheid te 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 waarop 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. 60 t/m 61.

Voor enkele (meerderheids-)deelnemingen (S&D Solutions B.V., European Space Incubator Fund B.V., European Space Incubator Management B.V., ConsumersVoice B.V. en SOWNet Technologies B.V.) in participaties is consolidatie achterwege gebleven in verband met de relatief geringe omvang van de bedrijfsactiviteiten.

Joint ventures worden proportioneel geconsolideerd, waarbij dezelfde grondslagen van waardering en resultaatbepaling worden toegepast als bij TNO. Van een joint venture is sprake in geval van activiteiten, waarop als gevolg van een overeenkomst tot samenwerking tussen de deelnemers de zeggenschap gezamenlijk wordt uitgeoefend.

#### 1.4 Grondslagen voor de omrekening van vreemde valuta

##### **Transacties in vreemde valuta**

Transacties luidend in vreemde valuta worden in de betreffende 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. Niet-monetaire activa en passiva in vreemde valuta's die tegen historische kostprijs worden opgenomen, worden in euro's omgerekend tegen de geldende wisselkoersen per de transactiedatum. De bij omrekening optredende valuta koersverschillen 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 betreffende 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, leningen, crediteuren en overige te betalen posten**

Deze financiële instrumenten worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieverentemethode. 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**

TNO maakt in beperkte mate gebruik van valutatermijncontracten om valutarisico's af te dekken die voortvloeien uit in- en verkooptransacties. De onderneming past kostprijs-hedge accounting toe teneinde de resultaten uit waardeveranderingen van het valutatermijncontract en de afgedekte vordering of schuld gelijktijdig in de winst- en verliesrekening te verwerken.



## 1.6 Immateriële vaste activa

Goodwill die betaald is bij de verwerving van deelnemingen wordt geactiveerd. Afschrijving van de goodwill vindt plaats over de verwachte economische levensduur van de verworven deelneming. Deze economische levensduur zal in principe de vijf jaar niet te boven gaan.

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 aanschaffingsprijs respectievelijk 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 aanschaffingsprijs 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 betreffende 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 duurzaam lagere bedrijfswaarde.

De leningen aan niet-geconsolideerde deelnemingen worden opgenomen tegen nominale waarde onder aftrek van noodzakelijk geachte waardeverminderingen.

Dividenden worden verantwoord in de periode waarin zij betaalbaar worden gesteld. Eventuele winsten of verliezen worden verantwoord in de winst- en verliesrekening onder "Resultaten financiële vaste activa".

## 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 hoogste van de directe opbrengstwaarde of de contante waarde van de toekomstige nettokasstromen die het actief naar verwachting zal genereren (reële waarde).

Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstroom wordt een bedrag voor bijzondere waardeverminderingen ten laste van het resultaat geboekt voor het verschil tussen de boekwaarde en de reële waarde van het actief.

## 1.10 Voorraden

De grond- en hulpstoffen worden gewaardeerd op kostprijs of lagere marktwaarde. 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 en worden gewaardeerd op integrale kostprijs. In de waardering van de onderhanden werken worden de direct en indirect toerekenbare loon- en overheadkosten, uitbesteed werk, alsmede de kosten van de grond- en hulpstoffen begrepen.

Op de onderhanden werken wordt zonodig een voorziening voor te verwachten verliezen in mindering gebracht. De onderhanden werken worden verminderd met de gefactuurde voorschotten.

#### 1.12 Vorderingen

De vorderingen worden gewaardeerd op nominale waarde onder aftrek van een voorziening voor mogelijke oninbaarheid.

#### 1.13 Eigen vermogen

##### **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 destijds 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 kerngebied Defensie en Veiligheid een in samenspraak tussen de TNO Raad voor het Defensieonderzoek en de TNO Raad van Bestuur te bepalen bedrag aan de reserve toegevoegd.

In het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen is een bestemmingsreserve ontwikkelingssamenwerking gevormd voor toekomstig uit te voeren projecten met betrekking tot ontwikkelingssamenwerking.

De bestemmingsreserve "nieuwbouw defensie" is gevormd ter dekking van toekomstige investeringen in renovatie- en/of nieuwbouwprojecten. Toevoegingen 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 nettovermogenswaarde, zo veel mogelijk 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 kosten van een actief worden op de balans gepasseerd 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.

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 van kerngebieden.

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 onroerend goed dat eigendom is 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 de Stichting Pensioenfonds TNO en kwalificeert 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 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.

#### 1.18 Opbrengstverantwoording

Onder omzet wordt verstaan het totaal van:

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

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.

#### 1.19 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 kosten van een actief 'Egalisatierekening investeringsmiddelen.'

#### 1.20 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 verweringsmoment respectievelijk tot het moment van afstoting verwerkt in het resultaat van de Organisatie TNO.

#### 1.21 Belastingen

De organisatie 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. Belastingen omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare winstbelastingen en latente belastingen.

gen. 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.

## 1.22 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 betreffende periodes.

## 1.23 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 informatievervalsdoeleinden 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 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 informatievervalsing 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 betreffende actief of de betreffende verplichting van toepassing is.

(in EUR x duizend)

## 1 Immateriële vaste activa

Verloop van de immateriële vaste activa in 2008:

	Goodwill	Software	Totaal
<b>Stand per 31-12-2007</b>			
Aanschaffingsprijs	1.134	5.049	6.183
Afschrijvingen	-678	-1.982	-2.660
<b>Boekwaarde</b>	<b>456</b>	<b>3.067</b>	<b>3.523</b>
<b>Mutatie boekwaarde</b>			
Investerings	174	730	904
Nieuwe consolidaties	72	-	72
Afschrijvingen	-340	-1.376	-1.716
	<b>-94</b>	<b>-646</b>	<b>-740</b>
<b>Stand per 31-12-2008</b>			
Aanschaffingsprijs	1.308	5.779	7.087
Afschrijvingen	-946	-3.358	-4.304
<b>Boekwaarde</b>	<b>362</b>	<b>2.421</b>	<b>2.783</b>

## 2 Materiële vaste activa

Verloop van de materiële vaste activa in 2008:

	Terreinen en gebouwen	Vaste technische installaties	Technische bedrijfs- middelen	Inventaris	Totaal
<b>Stand per 31-12-2007</b>					
Aanschaffingsprijs	208.950	98.339	290.651	28.183	626.123
Afschrijvingen	-108.713	-57.862	-235.184	-19.055	-420.814
Activa in aanbouw en ontwikkeling	10.370	17.349	8.995	-	36.714
<b>Boekwaarde</b>	<b>110.607</b>	<b>57.826</b>	<b>64.462</b>	<b>9.128</b>	<b>242.023</b>
<b>Mutatie boekwaarde</b>					
Investerings	1.327	25.681	19.620	1.470	48.098
Nieuwe consolidaties	1.088	362	-964	-8	478 <sup>1)</sup>
Desinvesteringen	-24	-368	-2.724	-95	-3.211 <sup>2)</sup>
Bijzondere waardeverminderingen	-2.022	-3.305	-	-	-5.327
Afschrijvingen	-5.061	-6.344	-20.497	-2.132	-34.034
Activa in aanbouw en ontwikkeling	4.212	5.805	-1.048	-	8.969
	-480	21.831	-5.613	-765	14.973
<b>Stand per 31-12-2008</b>					
Aanschaffingsprijs	211.687	123.618	270.152	29.217	634.674
Afschrijvingen	-116.142	-67.115	-219.250	-20.854	-423.361
Activa in aanbouw en ontwikkeling	14.582	23.154	7.947	-	45.683
<b>Boekwaarde</b>	<b>110.127</b>	<b>79.657</b>	<b>58.849</b>	<b>8.363</b>	<b>256.996</b>
1) Waarvan:					
Aanschaffingsprijs	1.443	701	-902	378	1.620
Afschrijvingen	-355	-339	-62	-386	-1.142
	1.088	362	-964	-8	478
2) Waarvan:					
Aanschaffingsprijs	-33	-1.103	-39.217	-814	-41.167
Afschrijvingen	9	735	36.493	719	37.956
	-24	-368	-2.724	-95	-3.211

In de 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 2008 zijn begrepen terreinen, gebouwen en vaste technische installaties voor EUR 33,9 miljoen (2007: EUR 13,7 miljoen), waarvan TNO uitsluitend het economisch eigendom heeft.

## Materiële vaste activa

Gehanteerde afschrijvingspercentages:	2008	2007
Terreinen	nihil	nihil
Gebouwen	2 <sup>1</sup> / <sub>2</sub>	2 <sup>1</sup> / <sub>2</sub>
Vaste technische installaties	6 <sup>2</sup> / <sub>3</sub>	6 <sup>2</sup> / <sub>3</sub>
Renovaties	6 <sup>2</sup> / <sub>3</sub>	6 <sup>2</sup> / <sub>3</sub>
Computerapparatuur	33 <sup>1</sup> / <sub>3</sub>	33 <sup>1</sup> / <sub>3</sub>
Technische bedrijfsmiddelen inventaris	20	20
	10	10

## 3 Financiële vaste activa

	Niet-geconsolideerde deelnemingen		Overige leningen	Totaal
	Aandeel in vermogen	Leningen		
<b>Stand per 31-12-2007</b>	2.942	1.237	767	4.946
Mutaties:				
Investerings en verstrekte leningen	2.207	1.800	-	4.007
Desinvesteringen en afgeloste leningen	-3.688	-1.529	-355	-5.572
Waardeverminderingen	-	-	-	-
Resultaat deelnemingen	-	-	-	-
<b>Stand per 31-12-2008</b>	<b>1.461</b>	<b>1.508</b>	<b>412</b>	<b>3.381</b>

Onder deelnemingen zijn begrepen de participaties van TNO en TNO Bedrijven B.V. Van de leningen heeft EUR 1,0 miljoen een looptijd langer dan een jaar. Van de overige leningen heeft EUR 0,1 miljoen een looptijd langer dan een jaar. De lijst van deelnemingen, waarin door TNO middellijk en onmiddellijk wordt geparticipeerd, is opgenomen op pagina 60 t/m 61.

## 4 Voorraden en onderhanden werken

	31-12-2008	31-12-2007
Grond- en hulpstoffen	863	371
Onderhanden werken	-13.362	-18.191
<b>Totaal</b>	<b>-12.499</b>	<b>-17.820</b>
Cumulatieve kosten verminderd met voorzieningen voor verliezen en risico's	430.699	389.644
af: Cumulatief gedeclareerde termijnen	-444.061	-407.835
<b>Totaal onderhanden werken</b>	<b>-13.362</b>	<b>-18.191</b>
Saldo onderhanden werken > 0	83.630	76.477
Saldo onderhanden werken < 0	-96.992	-94.668
<b>Totaal onderhanden werken</b>	<b>-13.362</b>	<b>-18.191</b>

## 5 Vorderingen

	31-12-2008	31-12-2007
Vorderingen inzake opdrachten	79.667	73.685
Vorderingen op deelnemingen	810	611
Latente belastingvorderingen	-128	-128
Overige vorderingen	17.604	6.903
Overlopende activa	4.576	6.785
<b>Totaal</b>	<b>102.529</b>	<b>87.856</b>

Van de vorderingen heeft EUR 1,0 miljoen (2007: nihil) een looptijd langer dan een jaar.

## 6 Liquide middelen

In de liquide middelen zijn deposito's tot een bedrag van EUR 72,4 miljoen (2007: EUR 98,2 miljoen) begrepen die in tranches tot en met juli 2009 aflopen. De overige liquide middelen zijn terstond opeisbaar.

## 7 Algemene reserve

	2008	2007
Stand per 1 januari	153.691	138.968
Reserve omrekeningsverschillen	117	215
Herwaardering vlottende activa	-	93
Resultaatbestemming	-10.882	14.415
<b>Stand per 31 december</b>	<b>142.926</b>	<b>153.691</b>

## 8 Bestemmingsreserves

	Stand per 31-12-2007	Onttrokken in 2008	Toegevoegd in 2008	Stand per 31-12-2008
Bedrijfsrisico's civiel	9.113	3.700	2.903	8.316
Bedrijfsrisico's defensie	2.344	-	156	2.500
Ontwikkelingssamenwerking	1.707	1.101	-	606
Nieuwbouw defensie	39.876	1.938	8.845	46.783
<b>Totaal</b>	<b>53.040</b>	<b>6.739</b>	<b>11.904</b>	<b>58.205</b>



## 9 Egalisatierekening investeringsmiddelen

	2008	2007
Stand per 1 januari	33.655	23.337
Toegekende middelen t.b.v. materiële vaste activa	16.643	11.521
	50.298	34.858
Vrijval ten gunste van het resultaat	-1.353	-1.203
Stand per 31 december	48.945	33.655

In de egalistie 2008 is een subsidie begrepen van EUR 7 miljoen met betrekking tot de aanschaf grond Cromstrijen. Dit bedrag zal na oplevering van het nog te bouwen pand te Cromstrijen in gelijke termijnen, evenredig aan de afschrijvingsperiode, vrijvallen ten gunste van het resultaat.

## 10 Voorzieningen

	Stand per 31-12-2007	Nieuwe consolidaties	Onttrokken in 2008	Toegevoegd in 2008	Stand per 31-12-2008
Sociale verplichtingen	3.653	-	647	161	3.167
Claims	3.768	-	2.060	900	2.608
Reorganisaties	6.208	74	5.287	8.231	9.226
Afvloeiingen	5.032	-	4.204	2.922	3.750
Leningen deelnemingen	-	140	-	71	211
Pensioenen	3	187	-	-	190
Groot onderhoud	2.742	-	2.421	2.200	2.521
Overige	10.283	-313	4.458	4.438	9.950
<b>Totaal</b>	<b>31.689</b>	<b>88</b>	<b>19.077</b>	<b>18.923</b>	<b>31.623</b>

Van de voorzieningen heeft circa EUR 11,2 miljoen een langlopend karakter (2007: EUR 10,7 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 pensioenen betreft de pensioenverplichtingen van een groepsmaatschappij die niet zijn ondergebracht bij de Stichting Pensioenfonds TNO. 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 is gevormd op basis van een meerjarenonderhoudsplan voor de periode tot en met 2009.

## 11 Langlopende schulden

	31-12-2008	31-12-2007
Leningen:		
Hypothecaire lening	10.592	10.200
Middellang bankkrediet	167	500
Overige leningen	1.160	676
<b>Totaal</b>	<b>11.919</b>	<b>11.376</b>

Van de langlopende schulden heeft EUR 11,8 miljoen een looptijd langer dan een jaar, waarvan EUR 7.5 miljoen met een looptijd langer dan 5 jaar.

TUV-Rheinland Kraftfahrt GmbH heeft in 2008 een achtergestelde lening (EUR 1.700.000) verstrekt aan TUV Rheinland TNO Automotive International B.V. (TTAI) ter financiering van de acquisitie van activiteiten op het gebied van Crash Testing en van de exploitatie van de Crash Testing faciliteit. Vooralsnog is EUR 1.500.000 beschikbaar gesteld. De rente, ad EUR 32.054, is toegevoegd aan de hoofdsom. TNO Deelnemingen B.V. is voor 50% aandeelhouder in TTAI en derhalve is 50% van de achtergestelde lening opgenomen zijnde EUR 766.027. Aflossing van de lening vindt plaats in 20 gelijke jaartermijnen voor het eerst op 31 december 2010 afhankelijk van de liquiditeitspositie. De rente bedraagt de 12 maands euribor vermindert met 200 basispunten.

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 - 2008 totaal EUR 2,8 mln. afgelost. Het kortlopende deel van de lening bedraagt EUR 0,7 mln. en is gepresenteerd onder de kortlopende schulden (Bankleningen). De rente bedraagt 4,58% - 5,7%.

De hypotheekverstrekker heeft bedongen dat Holland Metrology N.V. (en haar dochtermaatschappij NMi Nederland B.V.) dividend mag uitkeren en de door TNO verstrekte lening (jegens de hypotheekverstrekker is deze lening achtergesteld) mag aflossen bij een solvabiliteit van tenminste 35%. Ultimo 2008 bedraagt de solvabiliteit 60%. 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;
- Pandrecht op vorderingen;
- Mede hoofdelijke aansprakelijkheid tegenover de bank van NMi Certin B.V. en Verispect B.V.

APP Beheer B.V. (vanaf 2008 proportioneel opgenomen in geconsolideerde jaarcijfers) heeft twee hypothecaire leningen (van Fortis Bank) van totaal EUR 2.406.035 in 2008 geheel afgelost. Eind 2008 is 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. Het kortlopende deel van de lening bedraagt EUR 115.200 (o.b.v. 50%) en is gepresenteerd onder de kortlopende schulden. TNO Deelnemingen B.V. is voor 50% aandeelhouder in APP Beheer B.V. en derhalve is 50% van de hypothecaire lening opgenomen, zijnde EUR 1.092.400.

Het middellang bankkrediet bestaat uit een driejarige lening (hoofdsom EUR 1.000.000) in april 2006 verstrekt door ABN AMRO Bank aan TNO Automotive International B.V. Tot en met 2007 is EUR 500.002 afgelost. In 2008 is EUR 333.332 afgelost, waardoor ultimo 2008 een schuld resteert van EUR 166.666. De rente bedraagt 4,4%.

Investors in People B.V. heeft, conform afspraak bij de overname van de activiteiten van het Syntens, in 2007 een lening (EUR 390.000) ontvangen van het ministerie van Economische Zaken, ter gedeeltelijke financiering van de exploitatie. Er is tot en met

2012 sprake van een resultaatafhankelijke vergoeding in plaats van rente. Aflossing vindt plaats in 5 gelijke jaartermijnen, voor het eerst op 31 december 2012. Ultimo 2007 was EUR 125.000 beschikbaar gesteld. In 2008 is EUR 130.000 opgevraagd.

## 12 Kortlopende schulden

	31-12-2008	31-12-2007
Bankleningen	3.393	700
Crediteuren	45.403	45.049
Schulden aan deelnemingen	-	9
Belastingen en premies sociale verzekeringen	18.763	19.637
Pensioenen	21	13
Verplichtingen vakantiegeld	10.080	9.764
Verplichtingen niet opgenomen verlofdagen	21.997	21.219
Overige schulden	25.352	19.595
Overlopende passiva	38.400	32.903
<b>Totaal</b>	<b>163.409</b>	<b>148.889</b>

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

Van de kortlopende schulden heeft EUR 6,4 miljoen een looptijd langer dan een jaar.

### 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.

### **Marktwaaarde**

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

De marktwaaarde van de vorderingen op deelnemingen is niet voldoende betrouwbaar te bepalen.

De langlopende leningen wordt gewaardeerd tegen nominale waarde. Gezien de stijgende ontwikkelingen in rente-risico-opslag, ligt de reële waarde vermoedelijk lager dan de boekwaarde, maar is de reële waarde van de leningen echter niet voldoende betrouwbaar te bepalen.

Van de openstaande USD termijncontracten bedraagt de marktwaaarde EUR 0,5 miljoen en de contractwaarde EUR 0,4 miljoen.

### **Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen**

Per 31 december 2008 bedraagt het totaal aan "operational lease" verplichtingen over de periode 2009 tot en met 2013 circa EUR 9,8 miljoen (2007: EUR 8,7 miljoen), waarvan in 2009 EUR 3,9 miljoen (2007: EUR 3,7 miljoen) vervalt en EUR 5,9 miljoen (2007: EUR 5,0 miljoen) vervalt tussen de 1 en 5 jaar.

Het totaal aan huurverplichtingen bedraagt EUR 138,1 miljoen (2007: EUR 145,7 miljoen), waarvan EUR 16,7 miljoen (2007: EUR 17,1 miljoen) met een looptijd korter dan een jaar, EUR 58,7 miljoen (2007: EUR 61,9 miljoen) vervalt tussen 1 en 5 jaar en EUR 62,7 miljoen (2007: EUR 66,7 miljoen) vervalt na 5 jaar.

Het totaal aan afgegeven bankgaranties bedraagt EUR 10,7 miljoen (2007: EUR 11,7 miljoen).

Per 31 december 2008 bedraagt het totaal aan investeringsverplichtingen materiële vaste activa EUR 6,8 miljoen (2007: EUR 14,2 miljoen).

De totale kredietfaciliteit en bankgarantiefaciliteit bedraagt respectievelijk EUR 73,6 miljoen (2007: 67,4 miljoen) en EUR 36,0 miljoen (2007: EUR 36,0 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 2008 EUR 0,8 miljoen (2007: EUR 0,9 miljoen).

TNO is betrokken bij een aantal 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 vorderingen van derden waarvan toewijzing aannemelijk is.



(in EUR x duizend)

## 13 Omzet

	2008	2007
Opbrengsten opdrachten	404.953	382.527
Kennis als vermogen:		
<i>Binnen de thema's</i>	47.083	50.749
<i>Over thema's heen (KAVOT)</i>	27.164	26.238
Beleids- en toepassingsgerichte kennisinvesteringen	120.463	119.392
<b>Totaal</b>	<b>599.663</b>	<b>578.906</b>

In de omzet is begrepen de mutatie onderhanden werken ad EUR 4,8 miljoen positief (2007: EUR 0,6 miljoen negatief).

De splitsing van de omzet naar kerngebied is als volgt:

	2008	2007
TNO Kwaliteit van Leven	115.444	115.323
TNO Defensie en Veiligheid	132.735	129.755
TNO Industrie en Techniek	144.582	134.279
TNO Bouw en Ondergrond	102.431	102.661
TNO Informatie- en Communicatietechnologie	42.235	41.751
	<b>537.427</b>	<b>523.769</b>
Overige omzet TNO	2.717	4.393
Omzet TNO Bedrijven B.V. en haar groepsmaatschappijen	92.823	79.698
Interne omzet	-33.304	-28.954
<b>Totaal</b>	<b>599.663</b>	<b>578.906</b>

(in EUR x duizend)

## Opdrachten

	2008	2007
De specificatie van de opbrengsten opdrachten naar relevante categorieën luidt:		
<b>Binnenland</b>		
Overheid	94.889	95.782
Bedrijfsleven	170.171	160.995
<b>Totaal Binnenland</b>	<b>265.060</b>	<b>256.777</b>
<b>Buitenland</b>		
Internationale organisaties	26.791	24.068
Overige	113.102	101.682
<b>Totaal Buitenland</b>	<b>139.893</b>	<b>125.750</b>
<b>Totaal</b>	<b>404.953</b>	<b>382.527</b>

## 14 Overige bedrijfsopbrengsten

	2008	2007
Resultaat op verkopen materiële vaste activa	-158	284
Overige opbrengsten	12.387	13.764
<b>Totaal</b>	<b>12.229</b>	<b>14.048</b>

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

## 15 Directe projectkosten

	2008	2007
Huisvestings- en energiekosten	36	291
Materialen	16.555	16.193
Gebruik technische bedrijfsmiddelen	6.927	8.874
Algemene beheerskosten	16.358	15.308
Uitbestede werkzaamheden	52.348	32.115
Overige lasten	2.871	4.245
<b>Totaal</b>	<b>95.095</b>	<b>77.026</b>

## 16 Personele lasten

	2008	2007
Lonen en salarissen	255.449	248.281
Pensioenlasten	28.187	28.339
Overige sociale lasten	30.767	26.902
Overige personeelslasten	62.465	64.600
Mutatie verplichting niet opgenomen verlofdagen	566	235
Aanwending voorzieningen:		
– sociale verplichtingen	-647	-1.110
– afvloeiingen	-5.287	-9.522
– reorganisaties	-4.204	-300
– pensioenen	-	-
	<b>367.296</b>	<b>357.425</b>
Dotatie aan voorzieningen:		
– sociale verplichtingen	161	115
– reorganisaties	8.230	337
– afvloeiingen	2.922	4.583
– pensioenen	-	3
<b>Totaal</b>	<b>378.609</b>	<b>362.463</b>

Het aantal medewerkers (gemiddeld effectief) voor 2008 bedraagt 4.572 waarvan 102 buiten Nederland (2007: 4.634 waarvan 57 buiten Nederland).

De vergoeding van de TNO Raad van Bestuur bedraagt EUR 1,2 miljoen (2007: EUR 1,0 miljoen).

De vergoeding van de leden van de TNO Raad van Toezicht bedraagt in totaal EUR 0,1 miljoen (2007: EUR 0,1 miljoen).

De voorlopige dekkingsgraad van de Stichting Pensioenfonds TNO bedraagt ultimo 2008 103%. Voornoemd pensioenfonds zal uiterlijk 1 april 2009 een herstelplan indienen bij de Nederlandsche Bank.



## 17 Afschrijving materiële vaste activa

	2008	2007
Afschrijving op:		
– gebouwen	5.061	4.764
– vaste technische installaties	6.344	4.796
– technische bedrijfsmiddelen	20.497	19.623
– inventaris	2.132	2.101
	34.034	31.284
Vrijval uit:		
– egalisatierekening investeringsmiddelen	-1.355	-1.203
<b>Totaal</b>	<b>32.679</b>	<b>30.081</b>

## 18 Bijzondere waardevermindering

De bijzondere waardeverminderingen betreffen de afwaarderingen van diverse gebouwen en technische installaties in Delft waarvan de boekwaarde de reële waarde overschrijdt. TNO heeft in dit kader een bijzondere waardevermindering geboekt van EUR 5,3 miljoen.

## 19 Overige bedrijfslasten

	2008	2007
Huisvestingskosten	45.489	41.427
Materiaalkosten	4.456	5.123
Gebruik technische bedrijfsmiddelen	11.882	14.568
Algemene beheerskosten	35.281	36.748
Uitbestede werkzaamheden	10.122	12.036
Mutaties voorzieningen	-1.515	1.675
Overige lasten	2.317	1.513
Verstreckte bijdragen	988	1.061
<b>Totaal</b>	<b>109.020</b>	<b>114.151</b>

### 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 per 31 december 2008 van de Organisatie TNO

na resultaatbestemming

(in EUR x duizend)

			31-12-2008	31-12-2007
<b>Vaste activa</b>				
Materiële vaste activa	1	211.256		208.887
Financiële vaste activa	2	58.477		54.964
			269.733	263.851
<b>Vlottende activa</b>				
Voorraden en onderhanden werken	3	-14.773		-17.640
Vorderingen	4	83.206		76.034
Liquide middelen		85.761		85.424
			154.194	143.818
<b>Totaal</b>			<b>423.927</b>	<b>407.669</b>
<b>Eigen vermogen</b>				
– Algemene Reserve		142.926		153.691
– Bestemmingsreserves		58.205		53.040
			201.131	206.731
<b>Egalisatierekening investeringsmiddelen</b>			48.944	33.655
<b>Vorzieningen</b>	5		30.272	30.436
<b>Langlopende schulden</b>	6		77	102
<b>Kortlopende schulden</b>	7		143.503	136.745
<b>Totaal</b>			<b>423.927</b>	<b>407.669</b>

# Winst- en verliesrekening 2008 van de Organisatie TNO

(in EUR x duizend)

		2008	2007
Omzet opdrachten binnen- en buitenland		240.740	229.976
Omzet opdrachten overheid		76.177	77.708
Marktomzet		316.917	307.684
Kennis als vermogen:			
<i>Binnen de thema's</i>		47.083	50.749
<i>Over thema's heen (KAVOT)</i>		27.164	26.238
Beleids- en toepassingsgerichte kennisinvesteringen		120.463	119.392
Omzet overheidsfinanciering		194.710	196.379
<b>Omzet</b>	<b>8</b>	<b>511.627</b>	<b>504.063</b>
Overige bedrijfsopbrengsten		15.826	15.783
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>		<b>527.453</b>	<b>519.846</b>
Directe projectkosten		-86.262	-70.975
Personele lasten	9	-327.505	-319.440
Afschrijving materiële vaste activa		-27.265	-25.854
Bijzondere waardevermindering materiële vaste activa		-4.179	-
Overige bedrijfslasten		-92.427	-98.593
<b>Bedrijfslasten</b>		<b>-537.638</b>	<b>-514.862</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>-10.185</b>	<b>4.984</b>
Rentebaten		3.619	4.137
Rentelasten		-	-7
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening vóór belastingen</b>		<b>-6.566</b>	<b>9.114</b>
Belastingen		-	-
Resultaten financiële vaste activa		849	3.179
<b>Nettoresultaat</b>		<b>-5.717</b>	<b>12.293</b>

(in EUR x duizend)

		2008	2007
Nettoresultaat	-5.717		12.293
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	28.620		27.057
Bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa	4.179		-
Mutatie voorzieningen	-164		-9.091
Mutatie egalisatierekening investeringsmiddelen	15.289		10.318
Mutatie werkkapitaal, exclusief liquide middelen	-3.281		-16.098
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>38.926</b>	<b>24.479</b>
Netto-investeringen in immateriële vaste activa	-		-
Netto-investeringen in materiële vaste activa	-35.168		-53.130
Netto-investeringen in deelnemingen	-955		-3.895
Reserve omrekeningsverschillen	117		215
Herwaardering vlottende activa	-		93
Mutatie overige leningen	-2.558		-1.008
<b>Kasstroom uit hoofde van investeringsactiviteiten</b>		<b>-38.564</b>	<b>-57.725</b>
Mutatie langlopende schulden	-25		102
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>-25</b>	<b>102</b>
<b>Mutatie liquide middelen</b>		<b>337</b>	<b>-33.144</b>

## **Algemeen**

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

## 1 Materiële vaste activa

Verloop van de materiële vaste activa in 2008

	Terreinen en gebouwen	Vaste technische installaties	Technische bedrijfs- middelen	Inventaris	Totaal
<b>Stand per 31-12-2007</b>					
Aanschaffingsprijs	189.102	98.079	237.040	27.127	551.348
Afschrijvingen	-104.879	-57.843	-197.917	-18.536	-379.175
Activa in aanbouw en ontwikkeling	10.370	17.349	8.995	-	36.714
<b>Boekwaarde</b>	<b>94.593</b>	<b>57.585</b>	<b>48.118</b>	<b>8.591</b>	<b>208.887</b>
<b>Mutatie boekwaarde</b>					
Investerings	338	23.554	14.456	1.313	39.661
Desinvesterings	-24	-367	-2.640	-93	-3.124 <sup>1)</sup>
Bijzondere waardeverminderingen	-2.022	-2.157	-	-	-4.179
Afschrijvingen	-4.383	-5.985	-16.318	-1.934	-28.620
Activa in aanbouw en ontwikkeling	1.733	-2.054	-1.048	-	-1.369
	<b>-4.358</b>	<b>12.991</b>	<b>-5.550</b>	<b>-714</b>	<b>2.369</b>
<b>Stand per 31-12-2008</b>					
Aanschaffingsprijs	189.407	120.531	214.219	27.784	551.941
Afschrijvingen	-111.275	-65.250	-179.598	-19.907	-376.030
Activa in aanbouw en ontwikkeling	12.103	15.295	7.947	-	35.345
<b>Boekwaarde</b>	<b>90.235</b>	<b>70.576</b>	<b>42.568</b>	<b>7.877</b>	<b>211.256</b>
1) Waarvan:					
– Aanschaffingsprijs	-33	-1.102	-37.277	-656	-39.068
– Afschrijvingen	9	735	34.637	563	35.944
	<b>-24</b>	<b>-367</b>	<b>-2.640</b>	<b>-93</b>	<b>-3.124</b>

In de 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 2008 zijn begrepen terreinen, gebouwen en vaste technische installaties voor EUR 33,9 miljoen (2007: EUR 13,7 miljoen), waarvan TNO uitsluitend het economisch eigendom heeft.



## 2 Financiële vaste activa

	Groepsmaatschappijen	Deelnemingen	Leningen	Totaal
	Aandeel in vermogen	Aandeel in vermogen		
<b>Stand per 31-12-2007</b>	44.886	323	9.755	54.964
Mutaties:				
Investerings en verstrekte leningen	55	-	3.333	3.388
Desinvesterings en afgeloste leningen	-526	-	-775	-1.301
Resultaat deelnemingen	1.309	-	-	1.309
Reserve omrekeningsverschillen	117	-	-	117
<b>Stand per 31-12-2008</b>	<b>45.841</b>	<b>323</b>	<b>12.313</b>	<b>58.477</b>

Onder groepsmaatschappijen is begrepen de participatie in TNO Bedrijven B.V. (100%).  
Van de leningen heeft EUR 11,5 miljoen een looptijd langer dan een jaar.

## 3 Voorraden en onderhanden werken

	31-12-2008	31-12-2007
Grond- en hulpstoffen	241	294
Onderhanden werken	-15.014	-17.934
<b>Totaal</b>	<b>-14.773</b>	<b>-17.640</b>
Cumulatieve kosten verminderd met voorzieningen voor verliezen en risico's	412.833	377.515
Af: Cumulatief gedeclareerde termijnen	-427.847	-395.449
<b>Totaal onderhanden werken</b>	<b>-15.014</b>	<b>-17.934</b>
Saldo onderhanden werken > 0	78.113	73.258
Saldo onderhanden werken < 0	-93.127	-91.192
<b>Totaal onderhanden werken</b>	<b>-15.014</b>	<b>-17.934</b>

## 4 Vorderingen

	31-12-2008	31-12-2007
Vorderingen inzake opdrachten	64.210	62.883
Vorderingen op groepsmaatschappijen	3.898	2.545
Vorderingen op deelnemingen	810	611
Overige vorderingen	9.658	3.211
Overlopende activa	4.630	6.784
<b>Totaal</b>	<b>83.206</b>	<b>76.034</b>

Van de vorderingen heeft EUR 1,0 miljoen een looptijd langer dan een jaar.

## 5 Voorzienen

	Stand per 31-12-2007	Onttrokken in 2008	Toegevoegd in 2008	Stand per 31-12-2008
Sociale verplichtingen	3.653	647	161	3.167
Claims	3.768	2.061	900	2.607
Reorganisaties	5.575	5.103	8.199	8.671
Afvloeiingen	5.032	4.204	2.922	3.750
Groot onderhoud	2.742	2.421	2.200	2.521
Overige	9.666	4.285	4.175	9.556
<b>Totaal</b>	<b>30.436</b>	<b>18.721</b>	<b>18.557</b>	<b>30.272</b>

Van de voorzieningen heeft circa EUR 10,2 miljoen een langlopend karakter (2007: EUR 9,9 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 is gevormd op basis van een meerjarenonderhoudsplan tot en met 2009.

## 6 Langlopende schulden

	31-12-2008	31-12-2007
Overige leningen	77	102
<b>Totaal</b>	<b>77</b>	<b>102</b>

## 7 Kortlopende schulden

	31-12-2008	31-12-2007
Crediteuren	42.400	42.982
Schulden groepsmaatschappijen	2.235	1.062
Schulden deelnemingen	-	9
Belastingen en premies sociale verzekeringen	14.419	15.448
Verplichtingen vakantiegeld	8.652	8.627
Verplichtingen niet opgenomen verlofdagen	19.693	19.349
Overige schulden	17.488	20.657
Overlopende passiva	38.616	28.611
<b>Totaal</b>	<b>143.503</b>	<b>136.745</b>

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

Van de kortlopende schulden heeft EUR 6,4 miljoen een looptijd langer dan een jaar.

(in EUR x duizend)

## 8 Omzet

	2008	2007
Opdrachten bedrijfsleven	133.672	132.533
Opdrachten internationale organisaties	25.816	23.752
Opdrachten overig buitenland	81.252	73.691
	107.068	97.443
Opdrachten overheid	76.177	77.708
<b>Marktomzet</b>	<b>316.917</b>	<b>307.684</b>
Kennis als vermogen:		
<i>Binnen de thema's</i>	47.083	50.749
<i>Over thema's heen (KAVOT)</i>	27.164	26.238
Beleids- en toepassingsgerichte kennisinvesteringen	120.463	119.392
<b>Omzet overheidsfinanciering</b>	<b>194.710</b>	<b>196.379</b>
<b>Totaal</b>	<b>511.627</b>	<b>504.063</b>

## 9 Personele lasten

	2008	2007
Lonen en salarissen	218.407	217.447
Pensioenlasten	24.455	25.385
Overige sociale lasten	25.430	22.946
Overige personeelslasten	57.320	58.914
Mutatie verplichting niet opgenomen verlofdagen	565	222
Mutaties voorzieningen	1.328	-5.474
<b>Totaal</b>	<b>327.505</b>	<b>319.440</b>

## 10 Honoraria van de accountant

De volgende honoraria van KPMG 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.

	2008	2007
Onderzoek van de jaarrekening	596	608
Andere controleopdrachten	748	754
Adviesdiensten op fiscaal terrein	32	90
Andere niet controlediensten	73	30
<b>Totaal</b>	<b>1.449</b>	<b>1.482</b>

## Rapportage op grond van de Wet Openbaarmaking uit Publieke middelen gefinancierde Topinkomens (WOPT)

### Actieven

Funcionaam	Datum	Datum	Uren	Belastbaar	Belastbaar	Pensioen	Ontslag-	Beloning	Belastbaar	Belastbaar	Pensioen	Ontslag-	Beloning
	in dienst	uit dienst	per week	Jaarloon 2008	Jaarloon 2008	bijdrage WG 2008	uitkering 2008	2008	Jaarloon 2007	Jaarloon 2007	bijdrage WG 2007	uitkering 2007	2007
1 Lid RvB	6-2003		40	241.591	29.208	26.400	-	297.199	226.912	30.160	31.853	-	288.925
2a Voorzitter RvB	7-2003		40	179.899	-	13.336	-	193.235	-	-	-	-	-
2b Dir. kerngebied	7-2003		40	55.521	24.414	4.151	-	84.086	224.339	23.400	17.142	-	264.881
3 Lid RvB	10-2002		40	189.280	29.208	19.383	-	237.871	199.820	30.160	20.208	-	250.188
4 Dir. kerngebied	11-1969		40	185.669	19.629	19.072	-	224.370	166.962	18.266	21.354	-	206.582
5 Dir. kerngebied	9-1978		40	186.859	18.948	13.459	-	219.266	170.083	17.631	13.443	-	201.157
6 Dir. kerngebied	5-1977		40	182.349	18.692	13.177	-	214.218	175.187	17.226	13.165	-	205.578
7 Dir. kerngebied	4-2003		40	160.640	17.205	12.708	-	190.553	148.794	21.988	12.823	-	183.605

1 Salaris is gebaseerd op een 40-urige werkweek. Salaris past binnen loongebouw dat bij TNO sinds begin jaren 80 van toepassing is.

2a Vanaf 4-2008. Salaris is gebaseerd op dat van de vorige functie van directeur kerngebied (bij een 40-urige werkweek)

2b Tot 4-2008. Salaris is gebaseerd op een 40-urige werkweek.

Salaris is verhoogd vanwege arbeidsmarktverwachtingen: belangrijke bedrijfsmatige ervaring is van groot belang voor deze functie.

3 Salaris is gebaseerd op een 40-urige werkweek. Salaris past binnen loongebouw dat bij TNO sinds begin jaren 80 van toepassing is.

4 Salaris is gebaseerd op een 40-urige werkweek. Salaris past binnen loongebouw dat bij TNO sinds begin jaren 80 van toepassing is. Betrokkene ontvangt een extra prépensioenbijdrage als overbrugging voor het afschaffen van de VUT.

5 Salaris is gebaseerd op een 40-urige werkweek. Salaris past binnen loongebouw dat bij TNO sinds begin jaren 80 van toepassing is.

6 Salaris is gebaseerd op een 40-urige werkweek. Salaris past binnen loongebouw dat bij TNO sinds begin jaren 80 van toepassing is.

7 Salaris is gebaseerd op een 40-urige werkweek. Salaris past binnen loongebouw dat bij TNO sinds begin jaren 80 van toepassing is. Behoud salarispositie na overgang vanuit een andere commerciële onderneming naar deze organisatie.

### Uit dienst/postactief per 31-12-2008

1 Dir. Staforgaan	1-1981	9-2008	40	135.908	5.735	14.628	500.000	656.271	149.184	8.795	19.660	-	177.639
2 Voorzitter RvB	11-2003	8-2008	40	277.308	32.540	30.251	-	340.099	257.912	33.600	35.203	-	326.715
3 Afdelingsmanager	9-1985	12-2007	40	-	-	-	265.298	265.298	138.038	-	10.543	-	148.581
4 Marktmanager	9-1989	6-2008	40	60.107	-	3.577	195.922	259.606	79.181	-	7.388	-	86.569
5 Projectdirecteur	11-2005	9-2008	40	251.031	-	-	-	251.031	22.066	-	2.401	-	24.467
6 Projectengineer	11-1980	3-2008	40	14.271	-	1.327	207.000	222.598	47.037	-	5.475	-	52.512
7 Wetenschappelijk medew.	9-1981	4-2008	40	29.878	-	1.876	175.000	206.754	51.000	-	5.812	-	56.812
8 Afdelingsmanager	9-2002	10-2008	40	84.689	-	6.427	100.900	192.016	80.645	4.000	7.862	-	92.507
9 Consultant	9-1995	10-2008	40	52.535	-	5.887	131.907	190.329	58.094	-	6.725	-	64.819

1 Ontslag is niet aan eigen schuld of toedoen te wijten. Herplaatsingsmogelijkheden niet voorhanden.

Betrokkene heeft een schadeloosstelling ontvangen, gebaseerd op de neutrale kantonrechttersformule.

2 Salaris is gebaseerd op een 40-urige werkweek. Salaris past binnen loongebouw dat bij TNO sinds begin jaren 80 van toepassing is.

3 Functie is opgeheven. Er waren geen herplaatsingsmogelijkheden. Ontslag is niet aan eigen schuld of toedoen te wijten.

Betrokkene heeft een schadeloosstelling ontvangen op basis van de neutrale kantonrechttersformule.

4 Ontslag is niet aan eigen schuld of toedoen te wijten. Herplaatsingsmogelijkheden niet voorhanden.

Betrokkene heeft een schadeloosstelling ontvangen, gebaseerd op de neutrale kantonrechttersformule.

5 Betrokkene heeft een gratificatie ontvangen op basis van gerealiseerde afspraken bij indiensttreding.

6 Ontslag is niet aan eigen schuld of toedoen te wijten. Herplaatsingsmogelijkheden niet voorhanden.

Betrokkene heeft een schadeloosstelling ontvangen, gebaseerd op de neutrale kantonrechttersformule.

7 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.

8 Functie is opgeheven. Er waren geen herplaatsingsmogelijkheden. Ontslag is niet aan eigen schuld of toedoen te wijten.

Betrokkene heeft een schadeloosstelling ontvangen op basis van de neutrale kantonrechttersformule.

9 Ontslag is niet aan eigen schuld of toedoen te wijten. Herplaatsingsmogelijkheden niet voorhanden.

Betrokkene heeft een schadeloosstelling ontvangen, gebaseerd op de neutrale kantonrechttersformule.

## TNO neemt ultimo 2008 onmiddellijk, dan wel middellijk, deel in de volgende vennootschappen:

Naam	Zetel	Percentage
TNO Bedrijven B.V.	Delft	100
TNO Deelnemingen B.V.	Delft	99
TNO Technostarters B.V.	Delft	99
TNO Management Consultants B.V.	Apeldoorn	99
– TNO Interim Management B.V.	Apeldoorn	99
– TNO MC Customer Management B.V.	Apeldoorn	60
TNO Real Estate Holding B.V.	Delft	100
TNO International Agencies B.V.	Delft	100
Dutcheer B.V.	Delft	99
TNO Automotive International B.V.	Delft	99
– TNO Automotive Safety Solutions B.V.	Delft	99
– TNO Madymo B.V.	Delft	99
– TNO Madymo North America Inc.	Delaware, USA	99
– TNO Automotive Japan K.K.	Minato-ku, Japan	99
– TNO Automotive UK Ltd.	Coventry, UK	99
– TNO Automotive Germany GmbH	Stuttgart, Duitsland	99
– TNO Automotive France SAS	Parijs, Frankrijk	99
– TNO Automotive Advanced Engineering B.V.	Delft	99
– TNO Automotive China Co. Ltd.	Shanghai, China	99
– TNO Automotive Korea Ltd.	Seoul, Korea	99
TNO UK Holding Ltd.	London, UK	99
– Delft Carshalton Ltd.	Carshalton, UK	99
Den Haag Centrum voor Strategische Studies B.V.	Den Haag	99
Holland Metrology N.V.	Delft	99
NMi B.V.	Delft	99
– NMi Nederland B.V.	Delft	99
– Verispect B.V.	Delft	99
– NMi Certin B.V.	Delft	99
– NMi Van Swinden Laboratorium B.V.	Delft	99
– NMi Italia S.R.L.	Padua, Italië (opgericht 22/2)	85
TNO Product Testing and Consulting B.V.	Delft	99
TNO BLGG – Agriq	Wageningen	60
TNO Diana B.V.	Delft	70
– Femsys Ltd.	Leicester, UK	99
– TNO Diana UK Ltd.	Leicester, UK	99
– TNO Diana NA Inc.	Delaware, USA	99
TNO Heimolen B.V.	Bergen op Zoom	99
TNO IMARES B.V.	Den Helder	99
Fytagoras B.V.	Leiden	99
Investors in People Nederland B.V.	Eindhoven	99
TNO Quality B.V.	Delft	99
– TNO Quality Services B.V.	Apeldoorn	99
– TNO Certification B.V.	Delft	99
DUCARES B.V.	Zeist	99
Biological and Chemical Protection Services	Washington (opgericht 4/4) *	99
Delft Patents B.V.	Delft (opgericht 25/8) *	90
SU Biomedicine B.V.	Zeist	70
– Sino Euro Biomedicine Co Ltd.	Chengdu Sichuan (opgericht 17/12)	50
ISA Sport B.V.	Arnhem	65
<b>Vervreemding in 2008</b>		
TNO Safety Solutions Consultants B.V.	Delft (verkocht 11/1)	99
TNO Electronic Products & Services B.V.	Delft (verkocht 7/1)	99

---

**Proportioneel geconsolideerd:**

---

<b>Naam</b>	<b>Zetel</b>	<b>Percentage</b>
APP Beheer B.V.	Bergen op Zoom	50
– Aerospace Propulsion Products B.V.	Hoogerheide	100
– APP Onroerend Goed B.V.	Klundert	100
Efectis Holding SAS	St. Remy les Chevreuse	50
– Efectis Nederland B.V.	Delft	100
TUV Rheinland TNO Automotive Int. B.V.	Helmond	50

---

**De volgende deelnemingen worden niet geconsolideerd:**

---

<b>Naam</b>	<b>Zetel</b>	<b>Percentage</b>
Mestcorp Inc.	Lake Oswaga, USA	6
Eonic B.V.	Delft	16,8
Seadarq B.V.	Hardinxveld-G'dam	50
Irion Technology B.V.	Delft	12,7
European Space Incubator Management B.V.	Noordwijk	99
– European Space Incubator Fund B.V.	Noordwijk	99
BG Medicine Inc.	Waltham, USA	0,01
Transport & Mobility Leuven N.V.	Leuven, België	50
Twente Institute for Wireless and Mobile Communications B.V.	Enschede	25
Prime Vision B.V.	Delft	40
iBuild B.V.	Eindhoven	20
BouwQ B.V.	Beek	23,7
Exploform B.V. (opgenomen onder TNO Heimolen)	Rijswijk	45
GnTel B.V.	Groningen	33,97
Glycanex B.V.	Delft	40
WTCW N.V.	Amsterdam	5,9
Kestrel Displays Ltd	Portsmouth, UK	20
S&D Solutions B.V.	Delft	99
Noord Tech Ventures C.V.	Groningen	3
Dyadic International Inc.	Jupiter, USA	0,1
Delbia B.V.	Beverwijk	24
Inmotio Object Tracking B.V.	Delft	45
SOWNet Technologies B.V.	Delft	90
Vespucci Life Sciences B.V.	Groningen	11,75
ConsumersVoice B.V.	Groningen	90
BrightSight B.V.	Delft	1
Verkeersradar B.V.	Haarlem	50
Beijing Building Technology Development Company Ltd.	Beijing	49
Darius B.V.	Eindhoven (verwerving 22/12)	30

---

**Vervreemding in 2008**

CEPAration B.V.	Helmond (verkocht 4/4)	9,5
SSC Maleisië AP (deelneming van TNO Safety Solutions Consultants B.V.)	Maleisië (verkocht 11/1)	49
MA3 Solutions B.V.	Eindhoven (verkocht 12/10)	24,8

\*) consolidatie met ingang van 2008

### Accountantsverklaring

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 op bladzijde 26 tot en met 61 opgenomen jaarrekening 2008 van de Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek TNO (hierna: TNO) te Delft bestaande uit de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2008 en de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2008 met de toelichting gecontroleerd.

#### Verantwoordelijkheid van de TNO Raad van 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. Deze verantwoordelijkheid omvat onder meer: het ontwerpen, invoeren en in stand houden van een intern beheersingssysteem relevant voor het opmaken van en getrouw weergeven in de jaarrekening van vermogen en resultaat, zodanig dat deze geen afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten bevat, het kiezen en toepassen van aanvaardbare grondslagen voor financiële verslaggeving en het maken van schattingen die onder de gegeven omstandigheden redelijk zijn.

#### 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. Dienovereenkomstig zijn wij verplicht te voldoen aan de voor ons geldende gedragsnormen en zijn wij gehouden onze controle zodanig te plannen en uit te voeren 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 keuze van de uit te voeren werkzaamheden is afhankelijk van de professionele oordeelsvorming van de accountant, waaronder begrepen zijn beoordeling van de risico's van afwijkingen van materieel

belang als gevolg van fraude of fouten. In die beoordeling neemt de accountant in aanmerking het voor het opmaken van en getrouw weergeven in de jaarrekening van vermogen en resultaat relevante interne beheersingssysteem, teneinde een verantwoorde keuze te kunnen maken van de controlewerkzaamheden die onder de gegeven omstandigheden adequaat zijn maar die niet tot doel hebben een oordeel te geven over de effectiviteit van het interne beheersingssysteem van TNO. Tevens omvat een controle onder meer een evaluatie van de aanvaardbaarheid van de toegepaste grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van schattingen die de TNO Raad van Bestuur heeft gemaakt, 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 als basis voor ons oordeel.

#### Oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van TNO per 31 december 2008 en van het resultaat over 2008 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 andere wettelijke voorschriften en/of voorschriften van regelgevende instanties

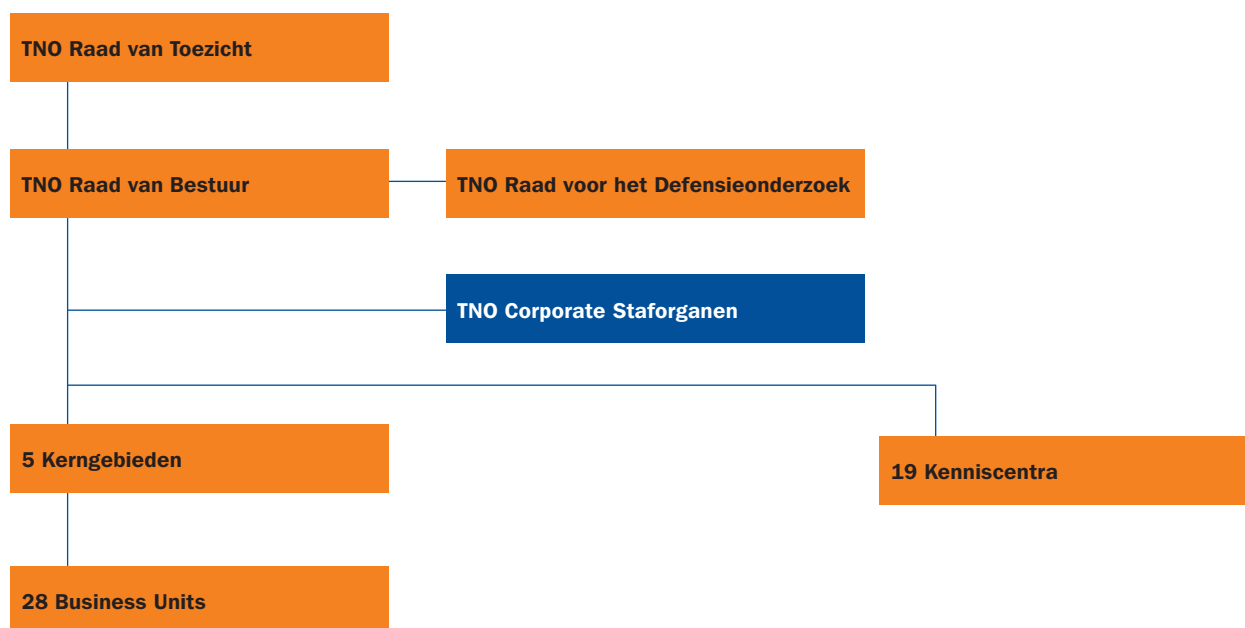
Naar analogie van de wettelijke verplichting ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder f BW melden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Rotterdam, 11 maart 2009

KPMG Accountants N.V.

mr. drs. L.A. Blok RA





TNO is in 1932 opgericht bij wet om bedrijven en overheden zonder eigen R&D-capaciteit te ondersteunen. TNO is een organisatie die een objectief wetenschappelijk oordeel kan geven, onafhankelijk van private of publieke belangen.

In de meeste gevallen exploiteren de opdrachtgevers van TNO zelf de door TNO ontwikkelde kennis. Hiernaast is TNO zelf actief met commerciële exploitatie van door TNO ontwikkelde kennis. Op deze manier brengt TNO kennis direct naar de markt. Deze kennisexploitatie is georganiseerd in de private rechtspersoon TNO Bedrijven B.V. die los staat van de publiekrechtelijke organisatie TNO. Via het aandeelhouderschap van de publiekrechtelijke organisatie TNO wordt de doorstroom van kennis naar het private domein bevorderd. Tevens voldoet deze organisatorische publiek-private opzet van TNO aan de meest recente inzichten op het gebied van markt en overheid.

**TNO Kwaliteit van Leven**

**TNO Raad van Bestuur  
en TNO Centrale  
Staforganen**

Schoemakerstraat 97  
2628 VK Delft  
T 015 269 69 00  
F 015 262 73 35  
wegwijzer@tno.nl

tno.nl



v.l.n.r. dr. N.J. Snoeij, dr. D.C. Zijdeveld MPA, N. Harize

**Gezonde voeding, goede werkomstandigheden, gezondheidszorg, sport - het zijn belangrijke invloeden op de kwaliteit van ons dagelijks leven. Daarom krijgen ze steeds meer aandacht. Ook bij TNO: wij onderzoeken hoe we de gezondheid van mensen en hun functioneren kunnen waarborgen en verbeteren.**

**Hoofdkantoor**

**Delft**

Schoemakerstraat 97  
2628 VK Delft  
Postbus 6064  
2600 JA Delft  
T 015 269 66 18  
F 015 269 77 86  
info-KvL@tno.nl

**Locaties**

**Leiden**

Zernikedreef 9  
2333 CK Leiden  
Postbus 2215  
2301 CE Leiden  
T 071 518 18 18  
F 071 518 19 01  
info-pharma@tno.nl

**Leiden**

Wassenaarseweg 56  
2333 AL Leiden  
Postbus 2215  
2301 CE Leiden  
T 071 518 18 18  
F 071 518 19 10  
info-zorg@tno.nl

**Hoofddorp**

Polarisavenue 151  
2132 JJ Hoofddorp  
Postbus 718  
2130 AS Hoofddorp  
T 023 554 93 93  
F 023 554 93 94  
info-arbeid@tno.nl

**Zeist**

Utrechtseweg 48  
3704 HE Zeist  
Postbus 360  
3700 AJ Zeist  
T 030 694 41 44  
F 030 694 42 95  
info-KvL@tno.nl



v.l.n.r. ing. J.V. Elsendoorn, drs. H.J. Vink, prof. dr. P.J. Werkhoven, G.D. Klein Baltink

Maatschappelijke veiligheid is binnen en buiten onze grenzen een steeds belangrijker thema. TNO doet onderzoek dat bijdraagt aan een efficiënte en effectieve krijgsmacht, en een veiliger samenleving.

**Hoofdkantoor**

**Den Haag**

Oude Waalsdorperweg 63  
2597 AK Den Haag  
Postbus 96864  
2509 JG Den Haag  
T 070 374 00 00  
F 070 328 09 61  
info-DenV@tno.nl

**Locaties**

**Rijswijk**

Ypenburgse Boslaan 2  
2496 ZA Den Haag  
Postbus 45  
2280 AA Rijswijk  
T 015 284 30 00  
F 015 284 39 91  
info-DenV@tno.nl

**Soesterberg**

Kampweg 5  
3769 DE Soesterberg  
Postbus 23  
3769 ZG Soesterberg  
T 034 635 62 11  
F 034 635 39 77  
info-DenV@tno.nl



v.l.n.r. ir. P.A.O.G. Korting, ir. R.A.C. Groothedde, dr. ir. E.J. Sol, ir. C. Eberwijn

Om internationaal concurrerend te blijven, moet de industrie innoveren met nieuwe producten, nieuwe materialen, nieuwe ontwerp- en ontwikkelmethoden. TNO helpt de industrie om die uitdaging aan te gaan.

**Hoofdkantoor**

**Eindhoven**

De Rondom 1  
5612 AP Eindhoven  
Postbus 6235  
5600 HE Eindhoven  
T 040 265 00 00  
F 040 265 03 01  
info-ienT@tno.nl

**Locaties**

**Delft**

Stieltjesweg 1  
2628 CK Delft  
Postbus 155  
2600 AD Delft  
T 015 269 20 00  
F 015 269 21 11  
info-ienT@tno.nl

**Helmond**

Steenovenweg 1  
5708 HN Helmond  
Postbus 756  
5700 AT Helmond  
T 040 265 26 00  
F 040 265 26 01  
info-ienT@tno.nl

**Enschede**

Colosseum 27  
7521 PV Enschede  
T 053 483 52 00  
F 053 483 52 22  
info-ict@tno.nl

**Den Helder**

Bevesierweg gebouw MML  
1781 CA Den Helder  
Postbus 505  
1780 AM Den Helder  
T 0223 63 88 50  
F 0223 63 88 88  
info-ienT@tno.nl



v.l.n.r. dr. H.M.E. Miedema, ir. D.Ph. Schmidt, dr. M.J. van Bracht, drs. W.A. Mandersloot

Hoe komen we in een klein en dichtbevolkt land tot een optimaal, duurzaam gebruik van de beschikbare ruimte? TNO onderzoekt hoe die ruimte en de gebouwde omgeving het best kunnen worden ingericht, gebruikt en beheerd, en hoe de ondergrondse natuurlijke bestaansbronnen optimaal ingezet kunnen worden.

**Hoofdkantoor**

**Delft**

Schoemakerstraat 97  
2628 VK Delft  
Postbus 6011  
2600 JA Delft  
T 015 269 69 00  
F 015 269 73 21  
info-BenO@tno.nl

**Locaties**

**Utrecht**

Princetonlaan 6  
3584 CB Utrecht  
Postbus 80015  
3508 TA Utrecht  
T 030 256 42 56  
F 030 256 44 75  
info-BenO@tno.nl

**Delft**

Van Mourik Broekmanweg 6  
2628 XE Delft  
Postbus 49  
2600 JA Delft  
T 015 276 30 00  
F 015 276 30 10  
info-BenO@tno.nl

**Apeldoorn**

Laan van Westenenk 501  
7334 DT Apeldoorn  
Postbus 342  
7300 AH Apeldoorn  
T 088 866 22 11  
F 088 866 22 50  
info-BenO@tno.nl



v.l.n.r. ir. G. Bosveld, drs. P.G.M.C. van Alphen, prof. dr.ir. E. Huizer, dr. A. Sanderman

ICT slimmer toepassen, zodat bedrijven en overheden meer rendement halen uit hun investeringen. TNO doet onderzoek dat leidt tot innovatieve ICT-toepassingen op het gebied van bedrijfsprocessen en informatiemanagement.

**Hoofdkantoor**

**Delft**

Brassersplein 2  
2612 CT Delft  
Postbus 5050  
2600 GB Delft  
T 015 285 70 00  
F 015 285 70 57  
info-ict@tno.nl

**Locaties**

**Groningen**

Eemsgolaan 3  
9727 DW Groningen  
Postbus 1416  
9701 BK Groningen  
T 050 585 70 00  
F 050 585 77 57  
info-ict@tno.nl

**Enschede**

Colosseum 27  
7521 PV Enschede  
T 053 483 52 00  
F 053 483 52 22  
info-ict@tno.nl



v.l.n.r. drs. N. Suesan, mr. C.J. Faber, S.J.W. Vos-Poppelaars RA, dr. J.H.J. van Nesselrooij

**TNO Bedrijven B.V. geeft door het oprichten van nieuwe, hoogwaardige, innovatieve MKB-bedrijven inhoud aan de missie van TNO met betrekking tot kennisoverdracht en –transfer. Het op die wijze valoriseren van kennis betekent het toevoegen van economische en maatschappelijke waarde aan technologieën.**

**Hoofdkantoor**

**Delft**

Schoemakerstraat 97

2628 VK Delft

Postbus 6080

2600 JA Delft

T 015 269 49 57

tb-secretariaat@tb.tno.nl

**Redactie en Productie**

Corporate Communicatie

**Tekst**

Corporate Communicatie

Taalcentrum VU

**Vormgeving**

Barlock, Den Haag

**Druk**

Koninklijke De Swart, Den Haag

**Fotografie**

Ilya van Marle

Ministerie van Defensie

Corbis Images

Dreamstime

© TNO, april 2009

ISBN 978-90-5986-311-8





